«ВАМ ЧТО-ТО МЕШАЕТ НАЧАТЬ СВОЙ БИЗНЕС? ПРОЧИТАЙТЕ ЭТУ КНИГУ, ЧТОБЫ ОСТАВИТЬ СЛЕД ВО ВСЕЛЕННОЙ!» — АЛЕКСЕЙ КОМИССАРОВ,
РУКОВОДИТЕЛЬ БИЗНЕС-ИНКУБАТОРА АКАДЕМИИ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ

КНИЖНАЯ ПРЕМИЯ РУНЕТА 2011

REWORK

БИЗНЕС БЕЗ ПРЕДРАССУДКОВ

ЛУЧШИЕ КНИГИ О СТАРТАПАХ

ДЖЕЙСОН ФРАЙД и ДЭВИД ХАЙНЕМАЙЕР ХЕНССОН

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

В серии «Лучшие книги о стартапах» выходят:

Стартап без бюджета
Майк Микаловиц

Правила прибыльных стартапов
Верн Харниш

Ангелы, драконы и стервятники
Саймон Экланд

Управление стартапом
Кэтрин Кэтлин, Джейна Мэтьюз

Стартап вокруг клиента
Брент Купер, Патрик Власковиц

Поиск бизнес-модели
Джон Маллинс, Рэнди Комисар

Пришел, увидел, убедил
Стефани Палмер

Startup Weekend
Марк Нейджер, Клинт Нильсен,
Фрэнк Нурига

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Jason Fried
David Heinemeier Hansson

Rework

Crown Business

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Лучшие книги о стартапах

Джейсон Фрайд
Дэвид Хайнемайер Хенссон

Rework

Бизнес без предрассудков

Перевод с английского Ивана Сывороткина

9-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

УДК 65.017.3
ББК 65.290-2
Ф82

Издано с разрешения Crown Publishing Group
и литературного агентства Synopsis

Фрайд, Дж.
Ф82 Rework: бизнес без предрассудков / Джейсон Фрайд, Дэвид Хайнемайер Хенссон; пер. с англ. Ивана Сывороткина. — 9-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 208 с. — (Лучшие книги о стартапах).

ISBN 978-5-91657-913-0

Эта книга стала бестселлером в Америке сразу после выхода. И немудрено — она переворачивает устоявшиеся представления о «правильном» ведении бизнеса, на деле зачастую мешающие успеху. Авторы, два успешных предпринимателя, рассказывают, как начать или усовершенствовать ваш имеющийся бизнес, а точнее — ваши взгляды на него, с тем чтобы обрести невиданную ранее степень свободы и получить гораздо большую эффективность.
Книга будет весьма полезна как начинающим, так и опытным предпринимателям. Она одновременно вдохновляет, сбивает с толку, выводит из зоны комфорта и дает полезную практическую базу. Вы и не подозревали, что бизнес может быть *таким!*

УДК 65.017.3
ББК 65.290-2

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-91657-913-0

© 37signals, LLC, 2010
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Оглавление

От издателей 11

Введение 14

Начало 19
Новая реальность 19

Подготовка 21
Игнорируйте реальный мир 21
Значимость обучения на ошибках завышена 23
Планирование — это не более чем догадки 25
Зачем расти? 27
Трудоголизм 31
Довольно о предпринимателях 33

Действуйте! 34
Оставьте след во вселенной 34
Чешите там, где у вас зудит 35
Начните что-нибудь делать 39
Отсутствие времени не оправдание 41
Нарисуйте линию на песке 42
Миссия компании невыполнима 45
Внешние деньги — это план «Z» 48
Вам требуется меньше, чем вы думаете 50
Начинайте бизнес, а не стартап 53
Создавать ради продажи — значит провалиться 55

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Развивайтесь 58
Принимайте ограничения 58
Создайте половину продукта, а не недоделанный продукт 61
Начните с эпицентра 63
Игнорируйте детали на ранних стадиях 64
Принять вызов — значит продвинуться вперед 66
Будьте музейным хранителем 67
Тратьте на решение проблем меньше сил 69
Сосредоточьтесь на том, что не будет меняться 71
Звучание — на кончиках ваших пальцев 73
Продавайте побочные продукты 74
Запускайтесь сейчас 77

Продуктивность 81
Иллюзия договоренности 81
Причины, чтобы перестать 83
Перерывы — враги продуктивности 85
Совещания токсичны 89
Достаточно хороший — это прекрасно 91
Быстрые победы 92
Не будьте героем 95
Идите спать 96
Ваши предположения неверны 98
Длинные списки дел никогда не выполняются 100
Принимайте маленькие решения 101

Конкуренты 104
Диверсифицируйте ваш продукт 104
Не копируйте 105
Примите вызов 108
Делайте меньше, чем конкуренты 110
Кого волнует, что они делают? 113

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Эволюция 116
Сначала всегда говорите нет 116
Позвольте вашим клиентам опережать вас в развитии ... 118
Не путайте энтузиазм с приоритетами 121
Будьте хороши для использования в домашних условиях 122
Ничего не записывайте 123

Продвижение 125
Приветствующая неизвестность 125
Наращивайте аудиторию 127
Больше обучайте в конкурентной борьбе 129
Копируйте шеф-поваров 132
Пройдите за кулисы 133
Никто не любит пластиковые цветы 134
Пресс-релизы — это спам 137
Забудьте про Wall Street Journal 138
Наркоторговцы все правильно понимают 140
Маркетинг — это не отдел 141
Миф о неожиданной сенсации 143

Прием на работу 145
Вначале делайте все самостоятельно 145
Нанимайте, когда уже становится невмоготу 147
Проходите мимо отличных людей 148
Незнакомцы на коктейльной вечеринке 149
Резюме нелепы 150
Годы, не относящиеся к делу 153
Забудьте о формальном образовании 154
Работают все 155
Нанимайте самостоятельных менеджеров 156
Нанимайте великолепных писателей 157
Самые лучшие — везде 159
Берите сотрудников на тест-драйв 160

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Устранение повреждений 162
Будьте источником плохих новостей о себе 162
Скорость меняет все 164
Как сказать, что вы сожалеете 165
Направьте всех на передовую 169
Глубоко вздохните 172

Культура 174
Вы не создаете культуру 174
Решения являются временными 175
Обходите рок-звезд 177
Им не по 13 лет 178
Отправляйте людей домой в 17 часов 179
Не оставляйте шрамов после первого пореза 181
Будьте собой 182
Слова из четырех букв 185
«Как можно быстрее» — это яд 187

Заключение 189
Вдохновение не вечно 189

Источники 192
О 37signals 192
37signals products 193

Об авторах 195

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

От издателей

Девять лет назад мы взялись выпускать максимально полезные деловые книги, и только их.

И сразу поняли, во что ввязались. Но отступать от обещания не стали. Поэтому вначале выпускали только по одной книге в месяц.

Сейчас наш портфель существенно больше, появились и книги по психологии, и подарочные издания исторической тематики, но принцип остался прежним. Мы тщательно отбираем рукописи и постоянно бракуем хорошие, но не максимально полезные. Каждый раз что-то не то. Или тема слишком узкая, для очень специализированной аудитории. Или текст чересчур запутанный, наукообразный, после тяжелого рабочего дня с трудом осилишь. Или автор-гуру подкачал: других учит вести бизнес, аж соловьем заливается, а его собственное дело ну никак не назовешь первоклассным.

Насчет этой книги сомнений у нас не было. Просто подарок для издателя и для читателя.

Она стала бестселлером в США сразу же после выхода.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Она написана живо и читается на одном дыхании. На каждую главу авторы использовали ровно столько слов, сколько было нужно, чтобы донести мысль до читателя.

Она проверена на практике. Ни один совет не взят с потолка.

Она одновременно заводит, обескураживает, сбивает с толку и наставляет на правильный путь.

Наконец, она веселая — посмотрите, какие в ней картинки.

Возраст и размер вашего бизнеса не имеют значения. Книга подходит и тому, кто только думает, не начать ли свое дело (и, конечно же, слышит уйму «полезных» советов), и предпринимателю-новичку, и бизнесмену со стажем. И даже если вы владелец огромного завода, наверняка найдете здесь пару принципов, которые неплохо было бы внедрить.

Еще одним аргументом к изданию стало то, что у нас самих много общего с авторами — основателями успешной компании, похожей на нашу. Мы, как и они, начинали с нескольких сотрудников. Сейчас у них работают 32 человека, у нас немногим больше. Программными продуктами 37signals с удовольствием пользуются миллионы предпринимателей, а мы продаем примерно миллион книг в год — немало для узкоспециализированного издательства.

Вы наверняка слышали не раз, что бизнес, который вы задумали, не получится. Или что улучшить положение дел

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

в компании не выйдет. Потому-то и потому-то. Нам в свое время тоже так говорили.

Помните известную байку о том, что, по мнению инженеров, шмель летать не может: аэродинамические качества не позволяют? Каждый май миллионы шмелей легко опровергают сложные научные расчеты.

Эта книга — для будущих компаний-шмелей и их счастливых владельцев.

Вся наша команда получила большое удовольствие от работы над проектом.

Уверены, что и вы получите удовольствие от чтения.

Игорь Манн
Михаил Иванов
Михаил Фербер

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Введение

Мы готовы рассказать кое-что новенькое о том, как создавать, вести и растить (или не растить) бизнес.

Эта книга основана не на академических теориях, а на нашем собственном опыте. Мы занимаемся бизнесом десять лет. За это время мы столкнулись с двумя кризисами, одним лопнувшим «пузырем», изменениями бизнес-моделей, несколькими предсказаниями о конце света — и все это время мы оставались прибыльной компанией.

Мы — маленькая международная компания, разрабатывающая программное обеспечение, чтобы помочь другим маленьким компаниям и просто группам людей легко выполнять задуманное. Нашими продуктами пользуются более трех миллионов человек по всему миру.

Мы начали в 1999 году как консалтинговая компания в области веб-дизайна, имея в штате трех человек. В 2004-м мы поняли, что недовольны тем программным обеспечением в области управления проектами, которое было принято использовать в нашей индустрии. Так мы создали наш собственный аналогичный продукт — Basecamp. Когда мы показывали этот онлайн-инструмент клиентам и коллегам, все они говорили одно и то же: «Мы хотим

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

использовать этот продукт в нашем бизнесе». Пять лет спустя Basecamp зарабатывает для нас миллионы долларов прибыли в год.

Сегодня мы продаем и другие онлайн-инструменты для бизнеса. Highrise, простая CRM-система*, используется десятками тысяч малых бизнесов, чтобы работать с лидами (потенциальными клиентами), сделками и обрабатывать более чем 10 миллионов контактов. Более полумиллиона человек используют Backpack (инструмент для работы в интранете и систему обмена знаниями). А с помощью нашего продукта Campfire, средства для общения в режиме реального времени для бизнеса, люди отправили более 100 миллионов сообщений. Также мы создали программный фреймворк с открытым кодом Ruby on Rails, который лежит в основе многих проектов из мира Web 2.0.

Некоторые считают нас интернет-компанией, но это только раздражает нас. Интернет-компании известны тем, что маниакально нанимают новых людей, бесконтрольно тратят деньги и зрелищно проваливаются. Это не про нас. Мы маленькие, экономные и прибыльные.

Многие говорят, что так, как мы, вообще-то никто не поступает. Они называют нас везунчиками. Они советуют другим игнорировать наши советы. Некоторые даже называют нас безответственными, беспечными и — внимание — непрофессиональными.

* Customer relationship management — система управления отношениями с клиентами. *Здесь и далее примечания даны редактором.*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Критики не понимают, как компания, которая отвергает рост, совещания, бюджеты, заседания совета директоров, рекламные кампании, штат продавцов и законы «реального мира», все еще может процветать. Это их проблема, не наша. Они говорят вам, что нужно продавать компаниям из списка Fortune 500. К черту такие советы! Мы продаем компаниям из списка Fortune 5 000 000.

Они не представляют себе, что сотрудники вашей компании могут быть распределены по восьми городам, расположенным на двух континентах, и почти никогда не встречаться. Они говорят, что вы не можете преуспевать, не делая финансовых прогнозов и не строя пятилетние планы развития. Они ошибаются.

Они говорят, что вы должны нанять PR-агентство, чтобы попасть на страницы ведущих изданий вроде Time, BusinessWeek, Inc., Fast Company, The New York Times, The Financial Times, The Chicago Tribune, The Atlantic, Entrepreneur и Wired. Они ошибаются.

Они говорят, что нельзя делиться своими рецептами и раскрывать свои секреты — и оставаться конкурентоспособными. Опять неправильно.

Они говорят, что невозможно тягаться с большими парнями, не имея при этом внушительного маркетингового и рекламного бюджета. Они говорят, что нельзя преуспеть, разрабатывая продукты, которые делают меньше, чем аналоги у конкурентов. Они говорят, что нельзя улаживать дела на ходу. Но это именно то, что мы сделали.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Они много чего говорят. А мы утверждаем, что они неправы. Мы доказали это. И написали эту книгу, чтобы показать вам, как вести бизнес без этих предрассудков.

Давайте приступим.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Начало

Новая реальность

В ваших руках необычная бизнес-книга, предназначенная для необычных людей. Одни из них никогда не мечтали о запуске собственного бизнеса, другие уже построили и успешно развивают его.

Эта книга — для зрелых, опытных предпринимателей, пробивных представителей класса «А» из мира бизнеса. Людей, которые чувствуют, что были рождены для того, чтобы создавать, возглавлять и завоевывать.

Эта книга — и для менее напористых владельцев малого бизнеса. Возможно, они не относятся к классу «А», но бизнес стал центром их жизни. Они находятся в непрерывном поиске конкурентных преимуществ, которые помогут им делать больше, работать эффективнее и задать жару соперникам.

Эта книга — и для тех, кто, будучи погруженным в свою основную работу, всегда мечтал реализовать собственный проект. Возможно, этим людям нравится то, чем они занимаются, но не нравится начальник. А может быть, им просто скучно. Им хочется заниматься тем, что они любят, и получать за это деньги.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Наконец, эта книга — для тех, кто никогда даже не задумывался о том, чтобы самостоятельно создать свой бизнес. Может быть, им кажется, что они на это не способны. Возможно, они считают, что у них недостаточно денег, времени, уверенности или знаний. А может быть, они просто боятся принять на себя риск. Какой бы ни была истинная причина, им не помешает прочитать эту книгу, потому что идеи, содержащиеся в ней, универсальны.

Нас окружает новая реальность. Заниматься бизнесом сегодня может каждый. Недоступные ранее инструменты стали доступны. Технологией, стоящей тысячи долларов, можно воспользоваться за пару баксов или вообще бесплатно. Один человек способен выполнять работу двоих, троих сотрудников, а в некоторых случаях и целого отдела. Вещи, которые были невозможны пару лет назад, сегодня являются простыми.

Вам не нужно тратить «каких-то» 60/80/100 часов в неделю на то, чтобы все заработало, — достаточно 10–40 часов. Вам не нужно расходовать свои накопления или брать на себя чрезмерные риски. Вы можете сочетать создание бизнеса на стороне с работой на постоянном месте, тем самым обеспечивая себя необходимым денежным потоком. Вам даже не нужен офис. Сегодня вы имеете возможность работать из дома и взаимодействовать с людьми, которые живут в тысячах километрах от вас.

Пришло время изменить подход к работе. Итак, давайте начнем.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Подготовка

Игнорируйте реальный мир

«В реальном мире это никогда не сработает». Вы слышите это каждый раз, когда рассказываете людям о свежей идее.

Создается впечатление, будто реальный мир, в котором мы живем, — жутко депрессивное место. Место, в котором новые идеи, нестандартные подходы и незнакомые концепции *постоянно* проигрывают традиционным, общеизвестным подходам, даже если они несовершенны и неэффективны.

Поскребите ногтем по поверхности — и вы выясните, что обитатели этого «реального мира» переполнены пессимизмом и отчаянием. Они ожидают, что свежие концепции непременно провалятся. Они полагают, что общество не готово или не способно меняться.

Хуже того, они хотят и остальных затащить в могилу своих надежд и амбиций. Они стараются убедить вас в том, что реализовать ваши идеи невозможно. Они говорят, что вы впустую тратите свое время.

Не верьте им. Такой мир может быть реальным для них, но это не значит, что в нем должны жить и вы.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Почитать описание и заказать в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги: Проза: Детские книги:

МИФ