

Tom Ehrenfeld

The Startup Garden

How Growing a Business Grows You

McGraw-Hill

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Том Эренфельд

Бизнес с душой

Как начать дело,
подходящее именно вам

Перевод с английского Варвары Кулаевой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 65.011
ББК 60.561.2:65.290
Э 76

*Издано с разрешения Levine Greenberg Literary Agency
и литературного агентства «Синописис»*

Эренфельд, Т.

Э76 Бизнес с душой: как начать дело, подходящее именно вам / Том Эренфельд ; пер. с англ. Варвары Кулаевой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 272 с.

ISBN 978-5-91657-935-2

Автор книги, известный журналист Том Эренфельд, уверен: любой бизнес начинается с личности предпринимателя. И если вы хотите проложить собственный путь в жизни, не довольствуясь уже существующими «рельсами» других организаций, и создать дело, в основе которого именно ваши стремления и мечты, то эта книга для вас. В ней собраны конкретные рекомендации по запуску бизнеса, которые помогут вам развивать бизнес и развиваться самим, на каком бы этапе создания компании вы ни находились.

Книга будет интересна начинающим предпринимателям, а также всем, кто нацелен на личностный рост.

УДК 65.011
ББК 60.561.2:65.290

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

Copyright © Tom Ehrenfeld, 2002
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ISBN 978-5-91657-935-2

Оглавление

Предисловие	11
Введение	17
Как растет ваш сад?	17
Глава 1. Найти свое призвание	29
Учитесь узнавать, формулировать и извлекать выгоду из своих достоинств и увлечений.	29
Что такое бизнес?	40
Чего вы хотите от своего бизнеса?	43
Какой у вас бизнес?	46
От идеи... к компании.....	53
<i>Ресурсы</i>	57
Глава 2. Планировать обучаясь, обучаться работая	61
Учитесь думать прагматично о клиентах, рынках и ресурсах.	61
Что вы продаете?.....	76
Что вы продаете на самом деле?.....	82
Кто ваши клиенты?	84
Какую возможность используете вы?.....	85
Кто ваши конкуренты?	88
Как вы будете производить ваши продукты?	89
Какие у вас ресурсы?.....	90
Развиваться	93
Как вы зарабатываете деньги?	94
Узнайте больше, чем вам нужно знать.....	98
<i>Ресурсы</i>	100

Глава 3. Цифры, которые имеют значение	103
Изучаем финансовую грамоту	103
Признавать правила	107
Сбор денег	114
Куда вы идете?	118
Собственные средства или нет?	129
Разработайте собственные важные показатели	132
Будьте честными с деньгами	132
<i>Ресурсы</i>	133
Глава 4. Самообеспечение	137
Учитесь выгодно использовать свои деньги, ресурсы, инструменты, контакты и увлечения	137
Несколько заключительных мыслей	158
<i>Ресурсы</i>	162
Глава 5. Игра по правилам	169
Учитесь четко управлять отношениями, устанавливать рамки, взаимные ожидания и доводить дела до конца	169
Формальные рамки не всегда достаточно четкие	192
<i>Ресурсы</i>	202
Глава 6. Просто управлять	205
Учитесь «владеть» вашим бизнесом и собой	205
<i>Ресурсы</i>	224
Глава 7. Вечное обучение	227
Учитесь быть вечным студентом	227
Пересмотрите вашу миссию	230
Ищите правильную единицу измерения роста	232
Пересмотрите свою роль	234
Совсем как начать сначала	238
Интересуйтесь глобальными вопросами	242
Напишите собственный некролог и некролог вашего бизнеса	244

Оставайтесь на связи с людьми, не работающими в вашей компании	245
Живите полной жизнью!	245
<i>Ресурсы</i>	248
Заключение	251
От автора	253

Моим девочкам: Хетчен, Люси и Хейли

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Предисловие

Многие из нас становятся предпринимателями, потому что не способны просто работать и все, — характер не позволяет. Вроде и работа хорошая, но мы испытываем внутренний зуд, заставляющий делать то, к чему относимся с настоящей страстью, — потребность создать что-то такое, что сформировано по нашим представлениям, что-то, что отражает не только то, что мы делаем, но и то, кто мы *есть*. Я всегда рассматривал предпринимательство не как бизнес-концепцию, а как *личную* концепцию. Предпринимательство в своем лучшем виде — это история о том, как проложить путь, который подходит именно вам, и создать средство, с помощью которого вы пройдете этот путь.

Вот история Ивона Шуинара, одного из моих любимых предпринимателей. Шуинар начал бизнес в 1957 году 18-летним мальчиком, который просто хотел заниматься тем, что любил больше всего, — скалолазанием. Он занял у своих родителей восемьсот долларов, чтобы купить подержанную наковальню и железо и изготовить новое оборудование для своего первого восхождения по отвесной стене в долине Йосемити. Без каких-либо мыслей о создании большой компании Ивон колотил по наковальне до тех пор, пока не создал полный набор новых скальных крюков — металлических шипов, заколачиваемых в трещины скалы, которые страхуют альпиниста на высоте.

Одна из моделей Ивона — «Потерянная стрела» (названная в честь знаменитой вершины в Йосемити) — вскоре понравилась и другим альпинистам и стала стандартным предметом для восхождений big-wall*. Повсюду альпинисты хотели использовать скальные крюки Ивона, и поэтому он начал продавать их из багажника своей машины и из рюкзака везде, где ему приходилось совершать восхождение. Позже он оформил собственный бизнес с помощью одного листа, на котором напечатал список скальных крюков с ценами. Этот первый «каталог» сообщал покупателям, что не стоит ожидать быстрой доставки товара во время летних месяцев, так как Ивон, скорее всего, будет висеть в гамаке на отвесной скале на высоте 2000 футов (примерно 610 метров) над долиной Йосемити.

Бизнес Ивона постепенно рос, так как он вкладывал достаточно денег, чтобы финансировать свои занятия альпинизмом и платить за производство большего количества скальных крюков. Год за годом он получал все больше клиентов и изготавливал все больше крюков, приобретал еще больше клиентов и производил еще больше крюков и так далее. Шаг за шагом он создал движущую силу, при этом никогда не позволяя бизнесу *стать* своей жизнью, но сохраняя его в качестве средства передвижения *для* своей жизни.

В 60-х и 70-х годах он принял несколько ключевых сотрудников в свою компанию. Одним из них был Том Фрост, тоже альпинист, который работал с Ивоном над систематической

* Big-wall — это класс альпинистских восхождений, целью которых является покорение вершины по маршруту, проходящему по вертикальной стене, скальной, ледовой или комбинированной, большой протяженности (с перепадом высот в 1000 метров и более).
Прим. пер.

переделкой буквально каждого элемента альпинистского оборудования, от ремней до скальных крюков. Другим человеком была Кристин Макдивитт, она взяла на себя ответственность управлять маленькой компанией. Работа начала набирать все большую и большую скорость — миллион долларов прибыли, затем два, три, пять, десять миллионов... Все это время Шуинар занимался восхождениями по меньшей мере шесть месяцев в году, а другие члены команды сохраняли активный график и продолжали заниматься альпинизмом, пешеходным туризмом, серфингом, кататься на лыжах — все для «тестирования продукта», как сказали бы они.

Затем компания Шуинара сделала два ключевых прорыва. Первым было решение «поженить» компанию со страстью Ивона к защите окружающей среды. Осознавая, что крюки навсегда оставляют шрамы в скале, он перестроил всю линию альпинистского снаряжения: заменил скальные крючки металлическими гайками, которые можно было потом извлечь из щели без использования молотка. Вторым прорывом был запуск линии одежды для серьезных приключений под маркой Patagonia.

Ну а теперь вы уже, вероятно, знаете, что было дальше. Оборудование Шуинара и одежда Patagonia стали премиальными брендами, и компания взлетела. Это была классическая «двадцатилетняя история успеха за ночь». То, что когда-то помещалось в рюкзаке Ивона, стало компанией с прибылью в сотни миллионов долларов в офисном комплексе «Вентура» в Калифорнии.

Но даже до сих пор Шуинар и другие ключевые персоны Patagonia сохранили свою основную страсть к активным

видам спорта. Сегодня Patagonia занимает положение одной из самых прогрессивных компаний в мире, заботящихся об окружающей среде. Они пионеры в сфере использования переработанных пластиковых бутылок для производства хай-тек-материалов для курток Patagonia. И теперь Ивон Шуинар, в свои шестьдесят с лишним, катается на серфе или занимается альпинизмом каждую неделю — рядом с домом или в каком-нибудь авантюристском месте на другом конце света.

Я делюсь с вами историей Ивона Шуинара, потому что это прекрасный пример того, о чем пишет в своей книге Том Эренфельд. Я очень рад, что Том наконец-то издал эту работу — практическое руководство, помогающее тем, кто хочет вести свое дело не просто как бизнес, но как собственный способ передвижения в жизни.

Не знаю, сколько раз уже меня просили друзья, знакомые, друзья друзей и знакомые знакомых: «Я хотел бы открыть свое дело. Посоветуйте мне книгу, которая могла бы мне помочь». Обычно я давал список книг и советовал им прочитать отдельные главы в каждой из них. Теперь у меня наконец-то есть одна книга, которую я могу посоветовать им прочитать в качестве отправной точки.

Одно из самых значительных изменений за последние двадцать лет — трансформация предпринимательства из загадочной алхимии, которую практикуют каким-то неведомым образом сверхлюди-провидцы, в практическую дисциплину, которой могут научиться почти все. Но не хватало практического синтеза, руководства, которое собрало бы воедино все основные моменты. В этой книге Том свел в одно целое дисциплины, создав полезную инструкцию. И сделал это в очень

приятной форме. Эта книга не для тех, кто хочет открыть следующую Cisco Systems или Apple Computer, создавать компании для списка Fortune 500 с нуля и становиться миллиардерами-знаменитостями*. Эта книга для других людей. Она для тех, кто хочет создать собственный путь и средство передвижения по нему в жизни — средство, которое отражает их личные увлечения.

В моей исследовательской лаборатории на книжных полках совсем мало предметов: несколько любимых книг, личные фото — дедушки и отца в тот день, когда дед погиб из-за несчастного случая при тестировании самолета, — и скальный крюк «Последняя стрела», выкованный вручную Ивоном Шуинаром на его уникальной наковальне. Я храню его здесь как символ лучшей модели предпринимательства, которую я знаю. Один из моих главных учителей, Рошель Мейерс, однажды сказала мне: «Смысл всего — это понять, как сделать свою жизнь творческой работой, картиной, которую не смог бы написать никто другой». Стать предпринимателем — значит выбросить любые заготовки и шаблоны для картин и начать рисовать все на чистом холсте. Такой путь менее привычен, но это единственный способ создать шедевр.

И именно об этом Том Эренфельд пишет в своей книге.

*Джим Коллинз
23 августа 2001 года*

* Fortune 500 является подписанием Fortune 1000 (списка самых крупных компаний США по версии американского журнала Fortune) и включает первые 500 крупнейших компаний. Самый первый список Fortune 500 был опубликован в 1955 году и состоял из компаний, которые получили доход от производства, добычи угля или электроэнергии. *Прим. пер.*

Введение

Как растет ваш сад?

Я обязан этой книгой моему другу Гасу. Гас Раканторе — основатель, владелец и управляющий в Toscanini's Ice Cream & Coffee, трех магазинах в моем родном городе Кембридже, которые производят, по моему мнению, лучшее мороженое в мире.

Гаса легко обнаружить. Большую часть времени днем и ночью вы можете найти его за прилавком его магазина на Мейн-стрит, расположенного через улицу от пожарной части и в паре кварталов от кампуса Массачусетского технологического института (МТИ). Это приветливый, крупный, немного сумасшедший парень, который жонглирует тремя предметами, пока мы разговариваем, вне зависимости от того, делает ли он коктейль «яичные сливки» для клиента, проверяет ли ингредиенты в новой партии мангового сорбета или подтрунивает над поставщиком кофе. В стихии магазина Гас — центр вселенной. Ему одинаково комфортно болтать с местными полицейскими о политике и управлять своими сотрудниками, многие из которых — студенты МТИ (некоторые из них собираются стать исследователями в области ракетных технологий). В Toscanini's Гас — счастливый гений,двигающий компанию вперед.

В магазинах и в компании в целом витает дух, который существует независимо от Гаса, и его сила всегда очаровывала

меня. Как у любой маленькой компании, у Toscanini's есть сердце и душа помимо индивидуальности владельца, и я понял с годами, что Гас столько же научился у Toscanini's, сколько сам вложил в эту работу. Между ними та связь, которая и побудила меня написать эту книгу.

Я встретил Гаса более пятнадцати лет назад, когда был местным репортером в газете Cambridge Chronicle. С того времени в работе я сконцентрировался на мире бизнеса, в особенности малого. Я выбрал эту тематику по простой причине: в Кембридже я устал писать о том, что хотели сказать другие люди или о чем они думали. Гораздо интереснее мне было то, что делали люди — выбор, который они совершали, действия, которые они предпринимали, и последствия этих действий. Две лучшие сферы для воплощения всего этого — криминал и бизнес. Я решил освещать бизнес.

По мере того как я все больше узнавал о бизнесе, особенно будучи журналистом и редактором в журнале Inc. Magazine, мне становилось ясно, что грань между основателем малого бизнеса и его компанией очень тонкая, если она вообще существует, и что это размывание грани жизни и коммерции — то, что делает маленькие компании такими интересными. Стартапы настолько разные и увлекательные, насколько различны и интересны люди. Многие большие компании динамичны и очаровательны, и их сотрудники могут рассказать классные истории, но, чтобы открыть для себя все это, зачастую нужно совершить путешествие через темный лес... Для меня мир стартапов и людей, которые их запускают, всегда был необыкновенно привлекателен. Потому что на этом этапе страсть, индивидуальность и мечты одного или команды создателей сцепляются с историей компании и порождают новую историю, выходящую за пределы воображения.

Поэтому я и выбрал для этой книги название «Бизнес с душой»*. Вам надо просто выделить значимую жизненную связь между ростом вашей компании и вашим личным ростом. Я понял, что выращивание компании выращивает и вас как личность и что эта живая связь между человеком и бизнесом питает компанию в целом. В этой книге сделана попытка объяснить, как именно. На каком бы этапе процесса запуска компании вы ни находились, я могу помочь вам сделать следующие шаги и обрести больше мастерства в процессе. Книга «Бизнес с душой» создана, чтобы помочь вам приобрести необходимые навыки для контроля вашей компании. Давайте разберемся в этом поподробнее.

Как пользоваться этой книгой

В этой книге семь глав. Каждая из них посвящена конкретному навыку, который вам обязательно понадобится при создании бизнеса. Во-первых, вы определяете, в чем вы сильны, о чем вы заботитесь и какие возможности вам доступны. Затем вы учитесь сочетать эти качества со специфическими потребностями других. С этого момента вы развиваете финансовую грамотность, которая растит вашу конкретную компанию. Затем вы учитесь пробиваться, четко управлять другими и внедрять такую систему управления, чтобы ваш бизнес (в теории) мог работать без вас. Наконец, вы учитесь использовать бизнес как ресурс для своего непрерывного роста.

Позвольте мне и дальше использовать метафору сада: глава 1 «Найти свое призвание» учит вас определять семена, которые вы хотите проращивать; глава 2 «Планировать

* Оригинальное название книги — *The Startup Garden: How Growing a Business Grows You*. *Прим. ред.*

обучаясь, обучаться работая» помогает определить, взойдут ли эти семена; глава 3 «Цифры, которые имеют значение» планирует, как будут расти всходы; а глава 4 «Самообеспечение» учит вас питать и подкармливать растение по мере развития. Глава 5 «Игра по правилам» рассматривает человеческие ресурсы, которые вам понадобятся, когда ваша компания даст новые побег; глава 6 «Просто управлять» определяет, как из человека, который хочет что-то посадить, вы превращаетесь в садовника. Глава 7 «Вечное обучение» рассказывает, как сделать шаг назад и позволить вашему растению объяснить, что ему нужно: как понять, что надо подрезать, что оставить в покое, а что сломать и посадить заново.

Книга «Бизнес с душой» начинается и заканчивается главами, которые рассматривают, как вы учитесь и растете вместе с тем, как растет ваш бизнес. Первая глава описывает простые шаги, которые вы можете сделать, чтобы понять, кто вы есть, о чем заботитесь и в чем сильны. Затем она предлагает проанализировать доступные вам ресурсы и возможности и понять, как вы можете использовать эту энергию в качестве моторного топлива для вашей зарождающейся компании. Заключительная глава проверяет, как вы учитесь, обладая новыми навыками, так как ваш бизнес начинает работать на более мощном уровне.

Главы книги связаны между собой естественным и необходимым образом. Если бы вы попытались изучить любую из этих практик по отдельности, вам могло бы показаться, что они слишком сложные. Однако в процессе построения бизнеса вы поймете, что у вас нет другого выбора, кроме как достигнуть определенного уровня мастерства в каждой из этих областей. Изучая финансовую грамоту, например, или как установить рамки в отношениях с сотрудниками,

вы приобретете инструментарий и навыки, которые позволят вам взрастить свой бизнес. Вы овладеете этими навыками быстрее, если будете делать все это, пропуская через себя, — то есть воспринимать все задания с точки зрения собственных потребностей, желаний, имеющихся навыков и способностей.

Не существует единственно верного пути для запуска бизнеса. Успешные компании разнятся настолько, насколько разными бывают люди. Однако освоение навыков, описанных в этой книге, даст вам больше выбора и больше контроля над судьбой вашей компании. Вы сможете подойти к этому непростому процессу с великими ожиданиями, творчески, с лучшим представлением о том, какой выбор вы можете сделать. В бизнесе всегда будут элементы, выходящие из-под вашего контроля: стихийные бедствия, трудные клиенты, природные катастрофы, безнаказанность Алана Гринспена. Я не могу обещать вам тишь да гладь. Но, овладев этими дисциплинами, вы сможете лучше подготовиться к решению проблем и создать путь вашего успеха.

Я попытался провести различия между книгой «Бизнес с душой» и массой других руководств для предпринимателей главным образом по одному аспекту. Несмотря на то что другие дают списки и рецепты, которым должны следовать все стартапы, я верю, что основная движущая сила в любом бизнесе — это человек или команда, которая основала эту компанию. Все компании могут играть по похожим правилам, однако ими управляют отдельные люди, каждый со своим набором сильных сторон и увлечений и соответствующим этим увлечениям ворохом обязательств. Игнорировать эту реальность — значит обречь себя на неудачу.

Эта книга — попытка собрать воедино всю необходимую информацию, которая поможет вам узнать очень важные вещи: как проводить исследование рынка, как вести бухгалтерию или даже как выступить с правильной идеей для бизнеса *с вашей точки зрения*. По мере того как компании растут и принимают для себя определенную политику или процедуры, они становятся похожими друг на друга. Но каждая маленькая компания, как несчастливые семьи у Толстого, проблемна по-своему.

Эта книга признаёт эти различия.

Хотя не существует единственно верного пути для запуска и выращивания бизнеса, все же занятие бизнесом требует от вас игры по *правилам*. От покупателей до сотрудников, от банкиров до поставщиков — все игроки в этой игре действуют согласно набору письменных и устных договоренностей. И вы должны знать их, чтобы принять в игре участие. Более того, существуют *принципы*, помогающие вам управлять этими правилами. Я считаю, что любой человек, изучивший базовый набор принципов и практик, может принять участие в игре. Я не могу гарантировать, что любой из вас достигнет богатств, превосходящих его самые смелые мечты, но я могу обещать, что овладение этими практическими областями позволит вам лучше контролировать бизнес, даст возможность большого выбора в вашей компании и более того — в вашей жизни.

Хотя многие успешные компании начинаются с великой идеи, они становятся здоровыми и устойчивыми только после того, как основатель или президент овладевает достаточными навыками для управления и обновления бизнеса в целом,

а не только одного конкретного продукта. Вы должны освоить те умения, которые описываются в этой книге, чтобы контролировать бизнес. Я не могу сказать, каким образом вы достигнете места назначения; не могу я гарантировать и того, что вы его достигнете. Но, надеюсь, книга поможет вам проложить дорогу.

Стать предпринимателем — значит изменить свое мышление. Работа наемного сотрудника часто подразумевает, что человек что-то производит, эффективно работает, добивается запланированного результата, выполняет задания. Работа предпринимателя означает создавать ценность там, где ее прежде не было, видеть возможность и предпринимать необходимые действия, чтобы в итоге сотворить нечто значимое. Тщательно спланированные шаги и действия могут помочь справиться с этой задачей. Многие делают это интуитивно, однако благодаря правильному подходу такой процесс может освоить каждый. Книга поможет овладеть им.

Я считаю, что в сегодняшней экономике залог успеха — и ваш наиболее важный источник конкурентного преимущества — в том, насколько хорошо вы знаете самого себя и насколько хорошо это понимание уживается с миссией вашей компании. Степень этого знания, в котором проявляется ваше «я» в бизнесе, будет определять степень успеха вашей компании.

Вот одна из ключевых идей, двигающих всю эту книгу. *Ваш бизнес — это средство, с помощью которого вы реализуете свою страсть, увлечение.* Я тщательно подобрал каждое из этих слов. *Средство* — подразумевает, что компания существует для того, чтобы доставить вас и заинтересованные

стороны в место назначения. Ни одна успешная компания не является самоцелью. Как мы будем обсуждать позже, у вашего бизнеса есть миссия и цель, а прибыль, которую приносит ваш бизнес, — это зависимая переменная, привязанная к тому, насколько хорошо и последовательно достигается то, что было установлено для выполнения. *Реализуете* — это не только о продажах и доходах, но и о воплощении чего-либо в *реальность*: о процессе от рождения идеи на свет до конечного продукта. И *страсть*! Любой успешный предприниматель будет испытывать сильные чувства — от радости и восторга до гнева и отчаяния — на протяжении жизненного цикла бизнеса.

Тот факт, что вы читаете эту книгу, показывает, что вы открыли свой бизнес. Вы думаете о продукте, который будет удовлетворять потребности — ваши и по крайней мере нескольких клиентов. А теперь мы двинемся дальше и составим план роста бизнеса и его основателей.

Не было лучшего времени, чем последние двадцать лет, для запуска малого бизнеса. На сегодняшний день существует, по разным оценкам, от 7,5 до почти 25 миллионов небольших компаний. (Я принимаю в расчет сведения Управления по делам малого бизнеса, полученные из налоговых деклараций. По их данным, в США примерно 5,3 миллиона компаний с сотрудниками.)

Но эти цифры — лишь часть истории. В реальности больше людей, открывших свое дело, да и культура предпринимательства стала все глубже внедряться в нашу жизнь. Студенты бизнес-школ теперь расценивают предпринимательство как вариант своей успешной карьеры, параллельно взлетело и количество курсов по данной теме за последнее

десятилетие. Для стартапов стало доступно больше капитала в виде венчурных денег, есть бизнес-ангелы*, коммерческие кредиты. И для людей, желающих открыть собственную компанию, стало доступно больше ресурсов, включая все — от журналов до книг, сайтов и фокус-групп.

Эти макроперемены изменили правила игры для потенциальных предпринимателей. С одной стороны, никогда не было так просто начать свой бизнес. Стартапы воспринимаются более культурно, доступно все больше и больше ресурсов; технологии, такие как интернет, и программное обеспечение, такое как Quicken, дают отдельным людям возможность собирать информацию и контролировать функции (например, бухгалтерию), которыми всего десять лет назад эффективно могли оперировать лишь крупные компании.

Правда, во всех этих изменениях есть обратная сторона. Несмотря на то что сейчас легче, чем когда бы то ни было, запустить бизнес, из-за этих же самых изменений индивидуальным стартапам стало тяжелее разбогатеть. Большие компании могут сейчас использовать технологии, чтобы нацелиться на меньшие ниши, будь то продукты или географические области. Рост крупных ретейлеров привел к тому, что для традиционных маленьких семейных магазинчиков настали тяжелые времена. У сегодняшних предпринимателей более высокий общий уровень знаний — многие получили

* Бизнес-ангелы — состоятельные люди, инвестирующие собственные средства в частные компании, обладающие значительным потенциалом роста, на начальных стадиях их развития (как правило, без предоставления залога). Их цель — инвестируя всю полученную компанией прибыль, максимально увеличить стоимость компании и, по истечении оговоренного срока, продать свою долю в ней, многократно увеличив первоначальные вложения. *Прим. пер.*

его в бизнес-школе. У них серьезный опыт: ведь значительное число из них открыли собственные компании после долгих лет работы в крупных организациях. Все это требует от каждого большей искусственности в правилах игры.

Несколько лет назад редактор журнала Inc. Джордж Гендрон заметил, что маленьким компаниям стало труднее процветать за счет одной-единственной уникальной идеи. Сегодня все маленькие компании должны становиться профессионалами быстрее, чем когда бы то ни было. Как он выразился, возраст предпринимательской новизны уступил дорогу предпринимательскому мастерству. Это плохие новости. А теперь хорошие: вы справитесь! Те же изменения, которые облегчают большим компаниям задачу воздействовать на маленькие, дают маленьким компаниям возможность играть по-крупному. И те маленькие компании, которые овладели необходимыми навыками, чтобы конкурировать с игроками побольше, могут использовать свои размеры, гибкость и самосознание как большее преимущество.

Вот несколько заключительных мыслей. Я не обещаю, что освещу все малейшие детали, которые вам необходимо знать. Если вы ищете сборник «Как открыть свой бизнес» с советами, уловками и информацией по каждой мелочи, то я могу рекомендовать, что я и делаю, несколько универсальных руководств в разделе «Ресурсы» в конце каждой главы. Частности — например, «какое оборудование купить в офис» или «как продавать одному конкретному клиенту» — важны и нередко являются одними из самых острых пунктов в списке дел предпринимателей. Однако все они существенны только *в контексте*: они становятся значимы, когда выполняются для достижения главной цели в рамках миссии. Эта книга задумана, чтобы помочь вам создать средство достижения вашей главной цели. Иногда

самые простые решения даются тяжелее всего. Вот то, с чем мы здесь боремся.

Я начал писать «Бизнес с душой» во время короткого периода благоденствия интернета, который, как казалось, обещает счастье и богатство всем, кто запустит интернет-компанию. Но эта книга не о том, как срубить джек-пот в виде огромных богатств IPO, и не о том, как построить быстрорастущую высокотехнологичную компанию с венчурным капиталом. Есть фундаментальное различие между компаниями, использующими интернет в контексте запуска жизнеспособного бизнеса, и теми средствами с высокими технологиями и с венчурными капиталами, которые дают классные идеи для компаний, но мало что могут предложить в отношении реальных потребителей или конкретного товара. Эта книга предназначена для первых.

Время, когда одной великой идеи самой по себе было достаточно для создания великой компании, прошло. Теперь даже в мире интернета все стартапы вынуждены фокусироваться на правилах бизнес-успеха. Конечно, я буду говорить о влиянии интернета, особенно о том, как он воздействует на использование стартапами технологий, на их общение с клиентами и поддержание мириадом взаимоотношений, на управление информацией. Но я считаю, что компетенция интернета, как и ряда других управленческих нужд, становится просто одним из навыков, которыми должны владеть предприниматели, чтобы контролировать свое будущее.

Взрыв интернет-экономики уже остался позади одного великого и часто упускаемого из виду предпринимательского наследия. Безотносительно к тем компаниям, которые рухнули или не сумели выполнить своих обещаний, я считаю, что ажиотаж вокруг нового бизнеса в последние пять лет

расположил больше людей к стартапам, к культуре стартапов, чем когда бы то ни было. Как результат, больше людей не просто верят, что могут открыть свое дело, но и предпринимают шаги, чтобы сделать это. И это прекрасно.

Одно слово напоследок. Я потратил пять лет, работая в одиночку как писатель и редактор. Я научился применять на практике многие из тех уроков, о которых пишу в этой книге. До этого более десяти лет я впитывал уроки предпринимателей, открывающих собственные успешные компании. Многие из этих мастеров учили меня стартапам, и я в значительной степени делюсь их мудростью в своей книге.

В конечном счете я не могу научить вас тому, как вырастить конкретный бизнес. Вы должны научиться этому сами. Я могу помочь вам задать правильные вопросы и найти правильные ресурсы. Но практика ведения своего бизнеса преподнесет вам более важные уроки. Прочитав моего друга Гаса: «Ведение бизнеса — это экзистенциальный процесс: вы узнаете то, что вам нужно, только делая это». Но не верьте мне слишком сильно. Идите и делайте свое дело. Давайте начнем.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

