**87 советов, как начать и вести малый бизнес**

Многие из нас, кто раньше, кто позже, задумываются о собственном бизнесе. Это закономерно, так как работа по найму редко позволяет реализовать свой потенциал. Тем, кто думает в этом направлении, рекомендую прочитать недавно вышедшую в издательстве «Манн, Иванов и Фербер» книгу Д.Хайнемайера и Х.Дж.Фрайда «Rework: бизнес без предрассудков»:



Не могу сказать, что книга полностью оправдала мои ожидания, особенно учитывая шумиху, которая была вокруг нее поднята: «Книга стала бестселлером в США сразу же после выхода!»

Книга представляет опыт двух руководителей маленькой компании, вышедшей на рынок около 10 лет назад, и добившейся определенных успехов. Часть рекомендаций очевидна, и из-за этого их ценность незначительна, а некоторые – весьма спорны, и отражают мнение конкретных людей в конкретной бизнес-обстановке. На мой взгляд, для характеристики этой книги как нельзя лучше подходят слова известного физика Нобелевского лауреата Ричарда Фейнмана, сказанные им об одном философе с особо большим самомнением: «Меня не философия раздражает, а напыщенность. Если бы только они относились к себе не так серьезно! Если бы они могли сказать: «Я считаю вот так, но такой-то думает иначе, а ведь он тоже кое-что в этом смыслит». Если бы только они не забывали пояснить, что **это всего лишь их лучшее предположение**». Представленные рекомендации Хайнемайера и Фрайда – лучшее их предположение о ведении бизнеса.

Судите сами…

**Начало**

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. Пришло время изменить подход к работе.

**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. Реальный мир – это не место, а всего лишь предлог. Оправдание, чтобы не действовать. К вам он не имеет отношения.

Еще одно распространенное заблуждение: вы якобы должны **учиться на своих ошибках.** В действительности вы можете научиться тому, что *не нужно* делать, но насколько это ценно, если вы по прежнему не знаете, что вам *следует* делать? Успех – это опыт, который действительно многое значит. Именно так работают и законы природы. Эволюция не зацикливается на предыдущих неудачах, она всегда строится на том, что оказалось успешным. Так же следует поступать и вам.

**Планирование – это не более чем догадки.** Написание плана позволяет вам *якобы* ощутить контроль над вещами, над которыми вы, на самом деле, не властны. Планы позволяют прошлому управлять будущим. Они надевают на вас шоры. «Мы идем этим путем, потому что мы сказали, что пойдем этим путем». И это – проблема: планы несовместимы с импровизацией. А у вас должна быть возможность импровизировать. У вас должна быть возможность воспользоваться шансами, которые выпадут на вашу долю. Иногда вам нужно сказать: «Мы пойдем в новом направлении, потому что *сегодня* это имеет смысл». Действовать по обстоятельствам – это нормально.

**Зачем расти?** Вы когда-нибудь замечали, что в то время как маленькие бизнесы желают стать больше, крупные бизнесы мечтают о том, чтобы быть более гибкими и подвижными? Нет единственно верного пути. Не стоит стесняться своего желания быть хозяином малого бизнеса. Любой, кто управляет стабильным и прибыльным бизнесом, неважно большой он или маленький, может гордиться собой.

**Трудоголики** пытаются решать проблемы, просто посвящая им больше времени. Они хотят компенсировать интеллектуальную лень грубой силой. Это выливается в неизящные решения. Трудоголики – не герои. Они не берегут время, они просто сжигают его. Настоящий герой уже давно дома, он нашел более быстрый способ завершить свои дела.

Давайте перестанем пользоваться термином «**предприниматель**». Такое ощущение, что это закрытый клуб. Мысль о запуске собственного бизнеса воодушевляет любого, а не только какую-то редкую категорию людей, которая отождествляет себя с предпринимателями. Новая группа тех, кто начинает собственный бизнес, существует вне этих рамок. Они еще не получают прибыль и никогда не думали о себе как о предпринимателях. Они просто занимаются тем, что любят, живут по своим собственным правилам и получают за это деньги. Давайте называть таких людей начинателями.

**Действуйте!**

**Оставьте след во вселенной.** Чтобы проделать первоклассную работу, нужно верить, что вы занимаетесь чем-то особенным. Вы хотите, чтобы ваши клиенты говорили: «Эта штука делает мою жизнь лучше». Вы хотите, чтобы люди заметили, если вы перестанете заниматься начатым делом. Также вам нужно ощущать срочность того, чем вы занимаетесь. Вы не располагаете вечностью.

**Чешите там, где у вас зудит.** Самый простой и очевидный способ создать первоклассный продукт или услугу – сделать что то, что бы вы сами хотели использовать. Это позволит решать вопросы, которые вам действительно близки, и вы сразу сможете понять, имеет ли хоть какую-то ценность то, что вы делаете. Подход «решайте свою собственную проблему» позволяет вам влюбиться в то, что вы делаете. Вы непосредственно знаете о проблеме и о ценности ее решения. Это важно!

**Начните что-нибудь делать.** Значение имеет только то, что вы делаете, а не то, о чем вы думаете, говорите или что планируете. Полагаете, что ваша идея настолько ценна? Тогда попробуйте продать ее и посмотрите, сколько вы за это получите. Скорее всего, ответом будет «не так много». Поверьте, свои собственные идеи найдутся у каждого. Идея так и останется просто идеей, пока вы не начнете хоть что-то делать. Первоначальная идея – это настолько маленькая часть бизнеса, что ее можно не принимать в расчет. Истинный вопрос состоит в том, насколько хорошо вы ее реализуете.

**Отсутствие времени не оправдание.** Времени всегда достаточно, если вы его правильно тратите. И не думайте, что вам для этого нужно уйти со своей постоянной работы. Возьмитесь и начните работать над своим проектом по вечерам.

**Нарисуйте линию на песке.** Во время своей работы не забывайте о том, почему вы занимаетесь именно тем, чем занимаетесь. Твердая позиция – это именно то, что привлекает преданных поклонников. Твердые убеждения не даются бесплатно. Ими вы отвратите от себя некоторых людей. Они будут обвинять вас в высокомерии и отчужденности. Это жизнь. На каждого, кто любит вас, найдутся другие, которые вас ненавидят. Если то, что вы говорите, никого не задевает, возможно, вы просто недостаточно стараетесь.

**Миссия компании невыполнима.** Речь идет о лозунгах вроде «предоставляем наилучшее обслуживание», которые пишутся лишь для того, чтобы их можно было написать и повесить на стену. Отстаивать свои убеждения – не означает просто записать их. Это означает верить в них и жить ими.

**Не привлекайте внешние деньги.** Вы потеряете контроль. «Выход в ноль» становится большим приоритетом, нежели построение качественного бизнеса. Инвесторы хотят вернуть свои деньги, мнение клиентов сбрасывается со счетов. В конце концов вы создаете то, что хотят инвесторы, вместо того, что хотят клиенты. Привлечение денег невероятно отвлекает.

**Вам требуется меньше, чем вы думаете**. Минимизируйте всё: персонал, аренду, начальный капитал, рекламу… Нет ничего зазорного в том, чтобы быть экономным. Первоклассные компании всегда стартуют в гараже. И ваша – не исключение.

**Начинайте бизнес, а не стартап.** Стартап – это волшебное место, где издержки – не ваша забота. Где никогда не обсуждается такое досадное понятие, как прибыль. Где вы можете тратить деньги других людей до тех пор, пока не найдете способ самостоятельно зарабатывать. Единственная проблема этого места – оно является выдумкой. Любой бизнес подчиняется рыночным законам: получаем доходы, несем издержки. Становитесь прибыльными или исчезайте.

**Не создавайте бизнес ради продажи.** Будете ли вы начинать отношения, заранее планируя разрыв? Будете ли вы обсуждать брачный контракт на первом свидании? Будете ли вы встречаться с адвокатом по разводам в первое утро после свадьбы? Это было бы странно, не правда ли?

**Не наращивайте массу.** Чем массивнее объект, тем больше энергии требуется для изменения его направления. Это так же верно для мира бизнеса, как и для физического мира. Масштаб растет из-за:

* долгосрочных договоров;
* избыточного персонала;
* долгосрочных решений;
* встреч;
* невнятных процедур;
* запасов (физических или ментальных);
* лишнего оборудования, программного обеспечения, технологических процессов;
* долгосрочных планов развития;
* офисных политик.

Избегайте этих вещей, насколько возможно. Тогда легко сможете сменить направление. Чем легче лодка, тем проще ей менять курс. У огромных организаций уходят недели, месяцы или годы на то, чтобы развернуться. Их руководители увлекаются разговорами и проводят встречи вместо того, чтобы действовать. Благодаря сохранению небольшой массы вы сможете быстро изменять вашу бизнес-модель, продукт, набор возможностей, маркетинговую политику. Вы можете делать ошибки и быстро их исправлять. Вы можете изменять свои приоритеты или ориентацию. И, что самое важное, – менять свое мировоззрение.

**развивайтесь**

**Принимайте ограничения.** «У меня недостаточно времени/денег/людей/опыта…» Хватит ныть! Меньше – это хорошая штука. Ограничения – это скрытые возможности. Ограниченные ресурсы заставляют вас рациональнее распоряжаться тем, что вы имеете. Отсутствие возможностей для расточительства вынуждает вас быть изобретательными.

**Создайте половину продукта, а не недоделанный продукт.** Вы можете быстро превратить набор прекрасных идей в один паршивый продукт, если будете пытаться реализовать их все сразу. Пожертвуйте частью своих любимых идей ради будущего блага. Многие вещи становятся лучше, когда их сокращают. Чтобы сделать потрясающий фильм, режиссеры вырезают хорошие сцены. Так что начните с ограничений. Путь к великому начинается с отбрасывания всего, что хорошо лишь в умеренных дозах.

**Начните с эпицентра.** Например, если вы хотите открыть палатку по продаже хот-догов, вы можете беспокоиться о приправах, самой палатке, названии, оформлении. Но первое, о чем вам стоит позаботиться, – это о самих хот-догах. Хот-доги – это эпицентр. Все остальное вторично.

**Игнорируйте детали на ранних стадиях.** Детали решают все. Но слишком раннее увлечение деталями ведет к расхождению во мнениях, лишним встречам и задержкам. Вы утонете в вещах, которые на самом деле неважны.

**Принимайте решения.** Когда вы откладываете принятие решений, они начинают накапливаться. Образовавшиеся «завалы» либо игнорируются, либо решаются в спешке, либо вообще выбрасываются. В итоге каждая отдельная проблема из этой кипы остается нерешенной. Когда это возможно, замените выражение «Давайте над этим подумаем» на «Давайте примем решение по этому вопросу». Отнеситесь серьезно к принятию решений. Не ждите идеального варианта. Примите решение и двигайтесь дальше. Вам нужно попасть в ритм, постоянно делая выбор. Принимая одно решение за другим, вы попадаете в поток, создаете движущую силу и укрепляете командный дух. Решения – это прогресс. Каждое принятое решение – это кирпичик в вашем фундаменте. У вас не получится развиваться на основе «мы примем решение позже». Развиваться можно только тогда, когда решения приняты. Проблема выходит наружу, когда вы откладываете принятие решений в надежде, что идеальный ответ придет к вам позже. Этого не будет. Вы с одинаковым успехом можете достойно принять вызов как сегодня, так и завтра.

**Будьте музейным хранителем.** У вас не получится сделать отличный музей, если вы поместите все мировое искусство в одну комнату. Это будет склад. Великими музеи делает все то, что не находится на стенах. Музейный хранитель делает осознанный выбор: это должно остаться, а это можно приберечь. Большое значение имеет именно то, что вы оставляете за рамками.

**Тратьте на решение проблем меньше сил.** Когда что-то не работает, обычный подход заключается в том, чтобы бросать на решение проблемы больше ресурсов. Больше людей, времени и денег. Все это в итоге приводит к разрастанию проблемы. Правильный подход – действовать в обратном направлении, то есть сокращать. Поэтому делайте меньше. Если вы начнете сдвигать сроки и увеличивать бюджет, вы никогда не остановитесь.

**Сосредоточьтесь на том, что не будет меняться.** Множество компаний фокусируются на том, что может «выстрелить» в будущем. Они привязываются к новым и горячим темам. Они следуют за новейшими трендами и технологиями. Это удел дураков. Вы начинаете концентрироваться на моде, а не на сути. Вы начинаете уделять внимание тому, что постоянно изменяется, а не тому, что остается неизменным. Весь ваш бизнес должен строиться вокруг того, что останется неизменным. Японские автопроизводители сосредоточивают внимание на базовых принципах, которые остаются неизменными: надежности, доступности и практичности. Люди хотели иметь эти вещи 30 лет назад, хотят сейчас и будут хотеть спустя еще 30 лет. Запомните: мода проходит. Когда вы концентрируетесь на неизменных вещах, вы делаете ставку на то, что никогда не станет безвкусным.

**Звучание – на кончиках ваших пальцев.** Для великого музыканта инструмент не важен. Люди зацикливаются на инструментах вместо того, чтобы думать о том, что они будут делать с их помощью. Например дизайнеры, которые используют массу неординарных шрифтов и модных фильтров в Photoshop, но которым нечего сказать. В бизнесе слишком многие озабочены выбором инструментов, нюансами программ, вопросами масштабирования, стильным офисным интерьером, представительной мебелью и другими пустяками вместо того, что действительно имеет значение. А значение имеет то, как вы собираетесь привлекать клиентов и зарабатывать деньги. Это также относится к людям, которые хотят вести блог, но слишком озабочены тем, какие инструменты им нужно использовать. Настоящее значение имеет контент.

**Продавайте побочные продукты.** Например, представленная книга побочный продукт нашего бизнеса.

**Запускайтесь сейчас.** Когда ваш продукт или услуга готовы к употреблению? Когда вам стоит начать их продавать? Когда можно дать людям возможность пользоваться ими? Вероятно, гораздо раньше, чем вам кажется. Как только ваш продукт делает то, что он должен делать, покажите его рынку. То, что у вас по-прежнему остается список незавершенных дел, не означает, что продукт не готов. Не надо все задерживать из-за того, что вам осталось дошлифовать детали. Вы сможете сделать это позже. И, очень может быть, лучше, чем сейчас. Посмотрите на проблему с другой точки зрения. Если бы вам нужно было запустить бизнес за две недели, что бы вы отбросили? Забавно, как подобный вопрос вынуждает вас фокусироваться. Вы понимаете, что без многого можно обойтись. Не путайте предложенный подход с экономией на качестве. Вы же хотите создать что-то замечательное. Мы говорим о том, что лучший путь достичь этого – через последовательные итерации. Перестаньте думать о том, что будет работать, – выясните это на практике.

**Продуктивность**

**Иллюзия договоренности.** Мир бизнеса захламлен мертвыми документами, которые только съедают ваше время. Если вам нужно что то объяснить, постарайтесь приблизить объяснение к реальности. Вместо того чтобы описывать внешний вид продукта, просто нарисуйте его. Главная проблема абстракций, таких как отчеты и документы, заключается в том, что они создают иллюзию договоренности. Сотня человек может читать одни и те же слова, но в своих головах они будут представлять сотню разных вещей. Эту ситуацию можно сравнить с чтением книги. При чтении каждый из нас представляет персонажей по-своему. И лишь непосредственно видя людей, мы получаем точное представление о том, как они выглядят.

**Причины, чтобы перестать.** Очень легко, опустив голову, погрузиться в работу над тем, что, как вам кажется, должно быть сделано. Гораздо труднее поднять голову и спросить себя «зачем?». Зачем вы это делаете? Какую проблему вы решаете? В чем, собственно, заключается проблема? Действительно ли это полезно? Спутать энтузиазм с полезностью очень легко. Конечно, иногда здорово немного развлечься и сделать что-то классное. Классное со временем перестанет быть таковым. Полезное – никогда. Также не нужно бояться своих выводов. Иногда прекращение работы – это правильный шаг, даже если вы уже вложили в нее много усилий.

**Перерывы – враги продуктивности.** Только непрерывная работа над одним вопросом позволяет поднять продуктивность. Помните: ваш день находится в осаде постоянных перерывов. Ваша задача – отвоевать его обратно!

**Совещания токсичны.** Худшая разновидность перерывов – совещания. И вот почему:

* обычно это одни разговоры и абстрактные идеи, а не обсуждение реальных вещей;
* количество информации в минуту на совещаниях ничтожно мало;
* их участники в два счета удаляются от намеченной темы;
* они требуют тщательной подготовки, которая, впрочем, никогда не проводится;
* как правило, совещания имеют настолько туманные повестки, что никто до конца не уверен в их цели;
* на них неминуемо присутствует хотя бы один недоумок, который воспользуется своим шансом потратить общее время на чепуху;
* совещания дают потомство – за одним следует другое, за другим – третье…

Если вы абсолютно уверены в том, что ваши коллеги обязаны собраться вместе, постарайтесь сделать совещание продуктивным, используя простые правила:

* установите таймер и заканчивайте обсуждение, как только он зазвонит;
* приглашайте на совещание как можно меньше людей;
* всегда имейте четкую повестку дня;
* начинайте с конкретных вопросов;
* проводите совещание на месте возникновения проблемы, а не в переговорной;
* указывайте на конкретные проблемы и предлагайте конкретные изменения;
* завершайте совещание принятием решения и назначением ответственного за его выполнение.

**Достаточно хороший – это прекрасно.** Зачастую оперативность гораздо более важна, чем наведение глянца или даже качество. Если вы находите свой способ решения задачи достаточно хорошим, останавливайтесь на нем. Это гораздо лучше, чем тратить ресурсы или, что хуже, ничего не делать из-за того, что вы не придумали более красивое решение. Помните: превратить «достаточно хороший» в «прекрасный» вы сможете и чуть позже.

**Быстрые победы.** Энергия движения подпитывает вашу мотивацию. Она заставляет вас двигаться дальше. Она вдохновляет вас. Настоящее наслаждение состоит в том, чтобы выполнить работу, а затем показать ее результат своим клиентам. Планировать на год скучно. Маленькие победы каждые две недели подзаряжают вашу команду и дают вашим клиентам повод для восхищения.

**Не будьте героем.** Очень часто оказывается, что лучше спасовать перед трудностями, чем быть героем. Например, вы думаете, что задача может быть решена за два часа. Но проходит четыре часа, а вы завершили дело только на четверть. Вполне естественным выглядит такой ход мыслей: «Я не могу взять и все бросить, ведь я уже потратил на это целых четыре часа!». Многие автоматически ассоциируют прекращение работы с неудачей, но иногда как раз такое поведение является необходимым. Если вы уже потратили уйму часов на работу, которая того не стоила, отойдите в сторону. Вам не вернуть потерянного времени. Худшее, что можно сделать в данной ситуации, – продолжать его тратить.

**Идите спать.** Работать в ущерб сну – плохая идея. За дополнительно выкроенную пару часов позднее придется заплатить сторицей – подрывом духа, настроя и изобретательности. Бессонница приводит к упрямству, потере изобретательности, недостатку драйва, принятию плохих решений

**Ваши предположения неверны.** Все мы – ужасные оценщики. Мы думаем, что знаем, сколько времени потребуется на решение той или иной задачи, хотя на самом деле не имеем об этом никакого понятия. Мы прогнозируем ход развития событий без неизбежных задержек, исходя из наилучшего сценария, который никогда не воплощается в реальности. Именно поэтому предположения, которые строятся на недели, месяцы и годы вперед, не более чем фантазии. Возможное решение – разбивать большие задачи на маленькие подзадачи. Чем они меньше, тем легче строить планы. Вы по-прежнему можете ошибаться, но ошибка будет намного меньше, чем при планировании большого проекта.

**Длинные списки дел никогда не выполняются.** Начните составлять короткие. Разбейте свой длинный список на ряд небольших. Не обозначайте приоритет с помощью цифр или ярлыков. Вместо этого отмечайте важность визуально. Расположите наиболее важные задачи сверху. Когда вы покончите с ними, переходите к следующему по важности списку. Таким образом, в каждый момент времени у вас будет только одно наиболее важное дело. И этого достаточно.

**Принимайте маленькие решения.** Большие решения трудно принимать и изменять. Однажды приняв такое решение, вы, вероятно, будете продолжать верить в его правильность, даже если это не так. Вы перестанете быть объективным. Вы не можете передумать, не поступившись своим эго и гордыней. Желание сохранить лицо преобладает над желанием сделать правильный выбор. А затем в дело вступает инерция: чем больше усилий вы вкладываете в одно направление, тем тяжелее затем будет сменить курс. Вместо этого принимайте решение за решением, но пусть они будут небольшими и, по сути, временными. Принимая крошечные решения, невозможно совершить большие ошибки. В небольшие решения легче внести изменения. Не будет большого вреда, если вы и ошибетесь. Вы просто все исправите. Достигнув маленькой цели, вы должны сказать: «Мы закончили это!», а затем продолжить движение к следующей цели. Такая тактика дает гораздо больше удовлетворения, чем несбыточная воображаемая цель, которой вы никогда не достигнете.



**Конкуренты**

**Очеловечьте ваш продукт.** Если вы успешны, люди будут пытаться копировать сделанное вами. Такова правда жизни. Но существует отличный способ оградить себя от подражателей – самим стать частью своего продукта или услуги. Вложите свой уникальный образ мышления в то, что вы продаете. Добавьте в продукт что-то, чего не смогут предложить другие. «Распространите» себя на свой продукт и все, что его окружает: на сам акт продажи, маркетинговую поддержку, рекламу и доставку. Конкуренты никогда не смогут скопировать ваше «я» в вашем продукте.

**Не копируйте.** Иногда копирование является стадией обучения, например, для художника, который делает копию картины в музее. Для ученика такая имитация может быть полезна при поиске своего собственного стиля. Сегодня мы живем в мире, где постоянно используется копи паст. Но… Большая часть труда создателя оригинала вкладывается в невидимое, скрытое внутри. Имитатор не знает, почему что-то действительно выглядит так, как оно выглядит.

**Примите вызов.** Если вы считаете, что ваши конкуренты – отстой, так и скажите. Прямо назвав вещи своими именами, вы будете способствовать сплочению своих сторонников. Быть «анти » – это отличный способ выделиться и привлечь последователей. Например, Dunkin’ Donuts любит позиционировать себя как «анти Starbucks». Ваш бренд может развиваться при наличии перед собой четкой мишени. Задумайтесь, в кого бы вы могли направить свой первый выстрел? Наличие метко определенного соперника позволяет рассказывать своим клиентам великолепные истории. Иметь четкую позицию – значит выгодно отличаться. Конфликт распаляет людей. Они выбирают ту или иную сторону. Разжигаются страсти. А это хороший способ стать заметным.

**Делайте меньше, чем конкуренты.** Общепринятая мудрость гласит: чтобы обойти конкурентов, вам нужно иметь перед ними преимущество. Если они предлагают четыре возможности, у вас их должно быть пять... если у них 50 сотрудников, у вас должно быть 100. Чтобы победить конкурентов, делайте меньше, чем они! Вместо того чтобы делать «на один шаг больше», делайте «на один меньше». Вместо того чтобы превосходить, попробуйте недоделывать. Не стесняйтесь того факта, что ваш продукт или услуга делают меньше. Выставьте это напоказ. Гордитесь этим. Продавайте свой «минимум» так же агрессивно, как конкуренты продают свои длинные списки возможностей.

**Кого волнует, что они делают?** Не стоит уделять так много внимания конкурентам. Почему? Потому что беспокойство о конкурентах очень быстро перерастает в одержимость. Чем они сейчас заняты? Что они собираются сделать дальше? Как на это стоит отреагировать? Если вы хотите всего лишь быть похожим на других, зачем вообще заниматься этим делом?

**Эволюция**

**Сначала всегда говорите нет.** Отвечать да так легко! Да – добавлению еще одной функции, да – чрезмерно оптимистичным контрольным срокам, да – посредственному дизайну. Вскоре гора всего, чему вы сказали да, станет такой высокой, что за ней не будет видно истинных целей, к которым действительно следовало бы стремиться. Возьмите за привычку говорить нет даже многим из ваших лучших идей. Используйте силу слова «нет», чтобы определиться со своими приоритетами. Люди не любят говорить нет, потому что противостояние заставляет их чувствовать себя некомфортно. Но альтернатива выглядит еще хуже. Вы замедляете свой ритм, начинаете все усложнять и работаете над идеями, в которые не верите. Если вы не хотите уступать просьбе клиента, будьте вежливы и объясните почему. Люди проявляют удивительное понимание, когда вы находите время, чтобы обосновать свою точку зрения. Главное, чтобы ваш продукт нравился вам самим. Вы – тот, кто должен верить в него больше всех остальных. «Я думаю, он вам понравится, потому что он нравится мне» – вот лучшая рекомендация, которую клиент может услышать от сотрудника компании.

**Позвольте вашим клиентам опережать вас в развитии.** Возможно, вы сталкивались с подобным сценарием раньше: у компании есть клиент, который приносит ей кучу денег. Компания пытается всячески угодить ему. Такая политика приводит к «затачиванию» продукта под требования одного клиента и охлаждению ваших отношений с основной их массой. Делая ставку на существующих клиентов, вы тем самым ограждаете себя от новых. Ваш продукт или услуга перестают привлекать «свежую кровь». Именно так ваша компания начинает умирать. Добавляя функции для удовлетворения «ключевых» пользователей, мы рискуем смутить тех, кто еще не стал таковым. Отпугивать новых клиентов – еще хуже, чем терять старых. Люди и ситуации меняются, и вам не удастся стать совершенством для каждого. Компании должны ориентироваться скорее на определенный тип клиентов, нежели на конкретных клиентов с изменяющимися потребностями.

**Не путайте энтузиазм с приоритетами.** Рождение великолепной идеи вызывает у вас кайф. И, конечно же, вы хотите реализовать её прямо сейчас. Вы бросаете все, над чем трудились, и с головой погружаетесь в воплощение своей последней великолепной идеи. Этот шаг нельзя назвать разумным. Энтузиазм, которым заразила вас новая идея, не является точным индикатором ее истинной ценности. Давайте своим свежим великим идеям немного остыть. Безусловно, придумывайте столько новых интересных идей, сколько сможете. Заражайтесь и восхищайтесь ими. Только не начинайте действовать под влиянием момента! Запишите их и отложите на несколько дней. А затем на свежую голову трезво оцените, насколько срочной должна быть их реализация.

**Будьте хороши для использования в домашних условиях.** Ориентируйтесь не на привлекательность на полке магазина, а на удобство в повседневном использовании. Вы же рассчитываете на долгосрочные отношения, а не на связь на одну ночь.

**Ничего не записывайте.** Как лучше следить за тем, чего хотят ваши клиенты? Никак. Слушайте их, но затем забудьте то, что услышали. Запросы, которые действительно важны, будут повторяться снова и снова. Вы забыли про какую то просьбу? Это значит, что она не так важна. Действительно важное просто так не исчезает.

**Продвижение**

**Приветствующая неизвестность.** Никто не знает, кто вы есть в данную минуту. И прекрасно! Находиться в тумане – это отличное состояние. Радуйтесь, что вы скрыты в тени! Это значит, что о ваших ошибках узнают единицы. Нет смысла обращать на себя всеобщее внимание, если вы к этому пока не готовы. Если вы на виду, теряются гибкость и готовность проводить изменения. Это естественно. Если вашим продуктом пользуются миллионы людей, любое изменение будет оказывать на них огромное влияние. Раньше ваши перемены могли расстроить 100 человек. Но с сотней еще можно договориться.

**Наращивайте аудиторию.** У каждой компании есть клиенты. У счастливых – есть поклонники. А у наиболее успешных – аудитории. Создавайте свою аудиторию. Рассказывайте, публикуйтесь, ведите блог, пишите в Твиттер, снимайте видео… все что угодно. Делясь ценной информацией медленно, но верно, вы обязательно создадите лояльную аудиторию. А затем, когда вам потребуется, чтобы о вас услышали, нужные люди уже будут готовы слушать.

**Больше обучайте в конкурентной борьбе.** Вы можете размещать рекламу, нанимать продавцов, спонсировать мероприятия. Но как это все поможет вам выстоять? Ведь ваши конкуренты занимаются тем же самым. Вместо того чтобы пытаться победить в конкурентной борьбе, постарайтесь обучать свою аудиторию больше, чем ваши конкуренты.

**Делитесь своими знаниями.** Бизнесмены обычно подозрительны до паранойи и держат в тайне все, что может расцениваться как конкурентное преимущество. Они считают себя эдакими «обладателями патентов» на свое ноу хау. Может быть, для небольшого числа бизнесов эта позиция оправданна, но для большинства – нет. Им не нужно бояться делиться.

**Пройдите за кулисы.** Проведите людей за кулисы и покажите им, как устроен ваш бизнес. Приоткрыв любопытствующим «закулисные тайны» вашего бизнеса, вы создадите новые отношения между вами. Вместо безликой компании они увидят реальных людей, которые управляют бизнесом, поймут, какие усилия тратятся на создание продаваемого вами продукта. Глубже проникнув в суть вашей работы, они будут признательны вам за то, что вы делаете.

**Никто не любит пластиковые цветы.** В мире бизнеса полно «профессионалов», которые ходят в униформе и стараются выглядеть идеально. На самом деле они выглядят просто чопорно и скучно. Не бойтесь демонстрировать свои недостатки. Окружающие более спокойно, чем вы думаете, реагируют на ваше несовершенство. В несовершенстве скрыта красота – это один из постулатов японской философии ваби саби. Ваби саби оценивает личность и самобытность, скрытые за блестящим фасадом, и учит принимать все трещины и царапины, если они есть. Быть несовершенным – это нормально. Недобранное в графе «профессионализм» вы с лихвой восполняете в графах «интерес» и «близость».

**Пресс релизы – это спам.** Вместо этого позвоните. Напишите личное письмо. Если вы уже читали историю о похожей компании или продукте, свяжитесь с журналистом, который написал ее. Подайте им вашу историю жизненно, со страстью, интересом. Будьте запоминающимся. Выделяйтесь. Будьте незабываемы. Таким путем вам быстрее удастся заинтересовать прессу и добиться того, чтобы о вашей компании написали.

**Забудьте про Wall Street Journal.** Вам лучше сосредоточиться на том, чтобы рассказать свою историю в небольшом отраслевом издании или чтобы о вас написал какой-нибудь «тематический» блогер.

**Наркоторговцы все правильно понимают.** Они знают: их товар настолько хорош, что они готовы бесплатно дать на пробу небольшую порцию. Не бойтесь делиться бесплатно. Вы должны знать, что люди вернутся «за добавкой». А если вы в этом пока не уверены, значит, достаточно сильный продукт вами еще не создан.

**Маркетинг – это не отдел.** Маркетинг – это не отдел, а образ жизни, то, чем все работники вашей компании занимаются 24 часа в сутки, 7 дней в неделю:

* ответ на телефонный звонок – это маркетинг; отправка письма по электронной почте – это маркетинг; каждый раз, когда кто то пользуется вашим товаром, – это маркетинг;
* каждое слово, которое вы пишете на своем сайте, – это маркетинг;
* каждое сообщение об ошибке при разработке программного обеспечения, – это маркетинг; если вы работаете в ресторанном бизнесе, каждая мятная жвачка, вложенная в счет, – это маркетинг;
* если вы работаете в розничной торговле, контрольные весы на выходе – это маркетинг;
* если вы работаете в бизнесе услуг, каждый выставленный вами счет – это маркетинг.

Поймите, что каждая из этих «мелочей» гораздо более важна, чем подбор того барахла, которое нужно положить в подарочную сумку на конференции. Маркетинг – это не только отдельные мероприятия. Это совокупность всех ваших действий.

**Миф о неожиданной сенсации.** Бешеный успех не придет к вам за одну секунду. Вы не сможете мгновенно разбогатеть. Никому до вас нет дела. По крайней мере, пока. Пользуйтесь этим. Будущие великие бренды всегда запускались без громких PR кампаний. Прямо сегодня начните наращивать вашу аудиторию. Пытайтесь заинтересовать людей своими высказываниями. Продолжайте действовать в том же духе. И через несколько лет вам придется сдерживать ухмылку, когда люди будут обсуждать ваш «внезапный» успех.

**Прием на работу**

**Вначале делайте все самостоятельно.** Вначале делайте все сами. Время от времени вы будете перенапрягаться. Это нормально. Первый вариант выхода из этой ситуации – нанимать людей, второй – использовать эту возможность, чтобы научиться чему-то. Сперва попробуйте научиться. Ваши потери на начальных этапах проекта сторицей окупятся приобретенной мудростью. К тому же в начале пути вам нелишне как следует вникнуть во все аспекты деятельности своего бизнеса. Иначе вы рано или поздно окажетесь в тумане, доверив свою судьбу другим людям.

**Нанимайте, когда уже становится невмоготу.** Подходящее время для найма наступает, когда на протяжение довольно длительного периода времени количество несделанной работы превышает порог ваших возможностей. Вы больше не можете заниматься какими-то вещами без ущерба для качества. Именно в этот момент (и не раньше!) наступает время для найма нового сотрудника.

**Проходите мимо отличных людей**… которые вам не нужны, даже если они, по вашим представлениям, великолепны. Вы принесете своей компании больше вреда, чем пользы, если наймете талантливых людей, у которых не будет достойных задач.

**Незнакомцы на коктейльной вечеринке.** На коктейльных вечеринках, где гости не знают друг друга, беседы обычно несодержательны и вызывают неловкость. Совсем другое дело – небольшие душевные вечеринки, на которых собираются старые друзья. При быстром найме множества людей все закончится как раз проблемой «незнакомцев на коктейльной вечеринке». В атмосфере, где никто никого не обижает, не возникает ни энтузиазма, ни любви к общему делу. Вам требуется создать такую среду, в которой каждый себя чувствует достаточно комфортно, чтобы честно говорить о непростых вещах.

**Резюме нелепы.** Они слишком преувеличивают реальность. В них полно глаголов совершенного вида, которые ничего не значат. Большую часть предоставленной информации невозможно проверить. Как же искать кандидатов? Просмотрите сопроводительное письмо. В нем вы получаете непосредственный «месседж» вместо списка навыков, глаголов и ни о чем не говорящих годов. Именно поэтому сопроводительное письмо говорит о человеке гораздо больше, чем резюме. Вы слышите истинный голос и способны понять, созвучен ли он вам и вашей компании.

**Годы, не относящиеся к делу.** Разница между кандидатом с шестимесячным опытом работы и кандидатом с шестилетним стажем на удивление мала. Настоящие отличия – в самих людях, их склонностях, индивидуальных свойствах и умственных способностях. Как долго кто-то чем-то занимался – не относится к делу. Значение имеет только то, насколько хорошо он это делал.

**Забудьте о формальном образовании.** Прекрасных кандидатов гораздо больше, чем выпускников со «звездным» средним баллом.

**Работают все.** Маленькой по размеру компании нужны люди, которые собираются работать, а не делегировать полномочия. Любители делегировать полномочия обожают совещания. Еще бы! Совещания – лучший повод надувать щеки, в то время как остальные участники оказываются оторванными от выполнения настоящей работы.

**Нанимайте самостоятельных менеджеров.** Самостоятельные менеджеры – это люди, которые сами предлагают новые задачи и выполняют их. Им не нужен жесткий контроль и инструкции. Им не нужны ежедневные проверки. Они делают то, что должен делать менеджер, – задают тон, определяют фронт работ, необходимые ресурсы и т. п. Все это они делают «для себя» и самостоятельно выполняют свою работу.

**Нанимайте великолепных писателей.** Быть хорошим писателем значит больше, чем просто уметь писать. Умение ясно излагать свои мысли – это признак ясного ума. Отличные писатели умеют взаимодействовать с другими людьми. Они делают вещи более понятными. Они могут себя представить на месте кого-то другого. Они знают, чем можно пренебречь. А это те качества, которые вы хотите видеть в любом кандидате.

**Самые лучшие – везде.** Это безумие – не нанимать самых лучших кандидатов только потому, что они живут вдалеке от вас. Хотите быть уверенным в том, что ваша удаленная команда остается на связи? Тогда старайтесь, чтобы ваши графики работы пересекались хотя бы на пару часов в день. Также время от времени встречайтесь лично.

**Берите сотрудников на тест драйв.** Интервью сами по себе не являются достаточной основой для принятия решения о найме. Некоторые люди «профессионально» ведут разговор, но работают, увы, не как профи. Вам необходимо оценить, какую работу они способны выполнять сейчас, а не ориентироваться на ту работу, которой, по их словам, они занимались ранее. Лучший способ выяснить возможности потенциальных сотрудников – увидеть их непосредственно в процессе работы. Наймите их для выполнения мини проекта, требующего всего 20 или 40 часов. Вы даже можете придумать липовый проект.

**Устранение повреждений**

**Будьте источником плохих новостей о себе.** Что-то в вашем бизнесе идет не так… Будет лучше, если вы сами обнародуете плохие новости, не дожидаясь возникновения благодатной почвы для распространения слухов и недостоверной информации. Вот несколько советов, как рассказывать о произошедшем:

* послание должно идти от руководства. Наиболее высокопоставленный из доступных руководителей должен взять ситуацию под контроль;
* распространите сообщение как можно шире. Используйте любой доступный рупор. Не пытайтесь спрятать событие «под ковер»;
* «без комментариев» – это не вариант;
* извинитесь, как это сделал бы обычный человек, и в деталях объясните, что произошло;
* будьте искренне заинтересованы судьбой ваших клиентов и докажите это на деле.

**Скорость меняет все.** «Ваш звонок важен для нас. Благодарим вас за ожидание. Приблизительное время ответа оператора – 16 минут…» Кончайте заливать! Дайте быстрый ответ. Вы можете расположить их к себе, внимательно отвечая на вопросы и показывая, что вы их слушаете. Даже если у вас нет готового ответа, напишите хоть что-нибудь. Письмо в духе: «Позвольте мне детальнее изучить проблему и связаться с вами позже» способно сотворить чудеса.

Одного подходящего на все случаи жизни способа сказать, что **вы сожалеете** о чем то, увы, не существует. Зато есть миллион ужасных способов сделать это. Принцип № 1, о котором нужно помнить, принося извинения: как бы вы отнеслись к подобному извинению, если бы оказались пострадавшей стороной? Вы бы поверили этим словам, если бы они были адресованы вам? Также помните, что даже самое красивое извинение не выручит вас, если вы не заслужили доверие людей. Ваши предыдущие действия в этом направлении имеют гораздо большее значение, чем слова, которые вы подбираете для извинения.

**Направьте всех на передовую.** Не напоминайте игру в испорченный телефон. Чем длиннее цепочка посредников между клиентами и сотрудниками, выполняющими работу, тем более вероятно, что по пути сообщение клиентов будет искажено или утеряно. Так что не ограждайте сотрудников, выполняющих «внутреннюю» работу, от обратной связи с клиентами. Никто не должен быть освобожден от необходимости выслушивать резкую критику. Найдите на это время!

**Глубоко вздохните.** Если лодку раскачать, от нее пойдут волны. Предоставление новой услуги, перемены в политике компании, вызовут незамедлительную реакцию извне. Сопротивляйтесь стремлению запаниковать в ответ или начать быстро вносить новые изменения. Поначалу будут полыхать страсти. Это нормально. Главное – суметь благополучно пережить первую, самую трудную неделю. Потом обычно наступает затишье. Поэтому, когда люди жалуются, позвольте страстям немного побурлить. Дайте знать возмутителям спокойствия, что вы их слышите и находитесь в курсе их претензий. Но объясните, что собираетесь оставить все как есть на некоторое время и посмотреть, что из этого выйдет. Скорее всего, вы обнаружите, что потребители приспособились к новой ситуации и, в конце концов, изменения понравились им даже больше, чем предыдущая версия, которой они пользовались.

**Культура**

**Вы не создаете культуру.** Искусственные культуры мимолетны. Они как громкие петарды, состоящие из миссий компаний, заявлений и правил. Они банальны, уродливы и словно сделаны из пластика. Вы не создаете культуру. Она приходит со временем. Поэтому у молодых компаний нет культуры. Культура – это побочный продукт определенного поведения. Если вы побуждаете людей делиться идеями, опытом и так далее и даете им право делиться, тогда совместное использование станет частью вашей культуры. Если вы вознаграждаете доверие, тогда доверие станет ее неотъемлемой частью. Если вы хорошо относитесь к клиентам, тогда забота о них станет вашей культурой.

**Решения являются временными.** «Но что если…» «Что произойдет, когда…» «Разве нам не нужен план, чтобы…» Не нужно решать проблемы, которых у вас пока нет. Большинство вещей, о которых вы переживаете, так никогда и не произойдут. Принимаемые сегодня решения не будут действовать вечно. Возможность сменить курс – одно из самых больших преимуществ небольшой компании.

**Обходите рок звезд.** Многие компании разыскивают на свои вакансии «рок звезд» или «ниндзя». Это банально. Все мы способны выполнять работу плохо, нормально и прекрасно. И обстановка оказывает на результаты работы гораздо большее влияние, чем многие думают. Слишком часто сотруднику так и не удается раскрыть свой потенциал из-за «кривых» корпоративных политик, слабого руководства, удушающей бюрократии. Вычистив из своей компании весь этот мусор, вы увидите, что люди очень хотят решать действительно достойные задачи. Просто им нужно дать шанс.

**Им не по 13 лет.** Относясь к сотрудникам как к детям, вы получите сделанную по-детски работу. Тем не менее, именно такое отношение практикуется руководством многих компаний. Подчиненным нужно спрашивать разрешения у начальников, прежде чем что-то сделать, получать добро вышестоящих на любые незначительные расходы. Стиль руководства, при котором любое действие требует одобрения, порождает культуру бездумия. Отношения, созданные между начальниками и подчиненными, подразумевают: «Я тебе не доверяю». Что вы выигрываете, например, от запрета сотруднику пользоваться социальными сетями или смотреть ролики на YouTube во время работы? Ровным счетом ничего. Это время не будет магическим образом конвертировано в работу. Люди найдут какой-нибудь другой способ отвлечься. Никакими мерами вы не сможете добиться того, чтобы каждый работал ровно восемь отведенных для этого часов. Это миф. Люди могут находиться в офисе в течение восьми часов, но не могут все это время заниматься исключительно работой. Им необходимо отвлекаться, чтобы нарушить монотонность рабочего дня.

**Отправляйте людей домой в 17 часов.** Не верьте тем, кто увековечил миф: «Сотрудники, работающие по 14 часов, – единственный способ тягаться с большими компаниями». Дело не в количестве часов, проведенных за рабочим столом, а в продуктивности этих часов. Сотрудники, которым надо побыстрее освободиться (допустим, им нужно забрать детей или присутствовать на репетиции хора), вынуждены искать способы быть более эффективными, поэтому они мудро используют свое время. Есть такая поговорка: «Если вы хотите, чтобы что-то было сделано, поручите выполнение самому занятому человеку».

**Не оставляйте шрамов после первого пореза.** Когда сотрудник второй раз сделал то, что вам не нравится, естественная реакция руководителя на его промах – создать внутреннее правило. «Джон надел шорты?! Нам нужен дресс код!». Нет, не нужен. Нужно просто сказать Джону, чтобы он больше не надевал шорты. Внутренние правила – это своеобразные рубцы организаций. Они представляют собой задокументированные реакции на проблемы. Именно так рождается бюрократизм.

**Будьте собой.** Что происходит с бизнесменами, которые пытаются казаться значительными? Высокомерный язык, формальные заявления, искусственное дружелюбие, юридический жаргон и т.п. Нет ничего зазорного в том, чтобы звучать соответственно своему размеру. Честно позиционировать себя – умный стиль ведения бизнеса. Первое впечатление зачастую создается с помощью языка, так зачем же начинать со лжи?

**Не бойтесь быть собой.** Это относится к языку, который вы используете повсюду – в переписке по электронной почте, при оформлении заказов, при написании постов в блоге, во время интервью и презентаций и т. д. Разговаривайте с клиентами тем же языком, каким общаетесь с друзьями. Кто сказал, что письменный стиль должен быть официальным? Кто сказал, что вы должны отказаться от своей индивидуальности, когда кладете слова на бумагу? Забудьте о правилах. Общайтесь!

**Слова из четырех букв.** Есть несколько слов, которые никогда не стоит употреблять в бизнесе: нужно (need), обязан (must), не могу (can’t), легко (easy), только (just), единственный (only), быстро (fast). Они преграждающие путь к общению. Они провоцируют враждебные отношения, торпедируют искренние обсуждения и служат причиной задержки проектов. Используя их, вы попадаете в мир, где есть только белое и черное. Но истина редко окрашена только в один из этих цветов.

«Как можно быстрее» – это яд. Перестаньте повторять выражение «как можно быстрее». Сотрудники вас уже поняли. Им самим хочется сделать это быстрее. Избегайте использовать «сильные слова» без крайней необходимости – приберегайте их для действительно чрезвычайных ситуаций, при которых промедление грозит страшными последствиями. Во всех остальных случаях – расслабьтесь.

**Заключение**

**Вдохновение не вечно.** У каждого из нас возникают идеи. Они бессмертны. Они живут вечно – в отличие от вдохновения. Вдохновение подобно свежему фрукту или молоку: у него есть срок годности. Если вдохновение пришло к вам в пятницу, пожертвуйте выходными и полностью погрузитесь в проект. В состоянии подъема вы можете за 24 часа выполнить объем работы, на который в обычной ситуации пришлось бы потратить пару недель.