

Глава 1.

Что такое компания одного

В сентябре 2010 года Том Фишберн бросил свою успешную карьеру и пост вице-президента по маркетингу в крупной продовольственной компании. Он мечтал рисовать. Это оказалось лучшим решением в его жизни и принесло гораздо больше эмоциональной и, как ни странно, финансовой отдачи.

Нет, он не следовал своей прихоти и не стал одним из хиппи-антикапиталистов. Решение было тщательно спланировано, чтобы гарантировать, насколько это возможно, удачный финал.

В детстве Том только и делал, что рисовал. Так часто, что брал у отца рецептурные бланки (отец был врачом) и рисовал картинки на обратной стороне.

Затем, в Гарварде, где он получил степень МВА, друзья уговорили его отправить рисунки в студенческую газету *Harbus*, и оставшиеся годы обучения он публиковался

там. Однако, закончив обучение, он всё же устроился на корпоративную работу – чем еще заниматься человеку, который получил бизнес-образование. К тому времени Том уже вступил в печально известное демографическое сообщество «жертв суровой ипотеки для семьи с двумя детьми и одним работающим родителем», так что он решил, что нужна «стабильная» работа. Рисование так и осталось хобби и способом смешить коллег и высмеивать отрасль «корпоративный маркетинг», в которой он работал.

Однако рисунки Тома, которые его друзья отправляли своим друзьям, а те своим друзьям и так далее, стали привлекать внимание. По вечерам и выходным он выполнял заказы для компаний, которые были рады заплатить ему. И только когда у него появилась надежная база клиентов и удалось скопить деньги, он решил бросить корпоративную карьеру и начать свое дело. Через семь лет Том зарабатывал в два-три раза больше как художник, чем управляющий. И не потому, что он основал агентство, нанял сотрудников и открыл филиалы по всему миру. Его компания Marketoon состоит из двух человек – его самого и его жены, и есть еще несколько фрилансеров, которые работают только над конкретными отдельными проектами. Том и его жена работают дома, в солнечной студии на своем заднем дворе, в Марин Каунти (Калифорния), и их дочери каждый день после школы рисуют вместе с ними.

В бизнесе рост всегда считался неотъемлемой частью успеха. Однако Тома не очень-то заботит, как *должна* выглядеть его работа. Он знает правила бизнеса – он учился в одном из лучших вузов мира, затем применял эти знания на практике в огромной корпорации. Просто он не хотел следовать общепринятым правилам.

Когда компания преуспевает, она обычно нанимает больше людей, усложняет инфраструктуру и стремится увеличить доход. Бытует мнение, что рост всегда полезен, всегда безграничен и необходим для успеха. Всё остальное считается второстепенным и выпадает из списка приоритетов. Если Том расширит свою компанию, то, несмотря на целый список клиентов, которые мечтают нанять его, у него будет меньше времени на рисование (так как он будет занят управлением целой командой художников) и меньше времени на семью. Такой рост – неразумное и нелогичное решение для Тома. Оно противоречит его ценностям относительно жизни и карьеры.

Потребительская культура говорит то же самое: больше – всегда лучше. Реклама навязывает нам массу товаров и требует, чтобы мы любили то, что покупаем, – только пока в продаже не появится новая версия. Дом должен быть больше, машина быстрее, нам нужна масса вещей, чтобы забить ими шкаф, гараж и, конечно же, холодильник. И за всем этим ажиотажем стоят пустые обещания счастья и самореализации, которые абсолютно недостижимы из-за фетишизации ненасытного желания покупать. Иногда «достаточно» или даже «меньше» – всё, что нам нужно, поскольку «больше» приравнивается к дополнительному стрессу, проблемам и ответственности в жизни и в бизнесе.

Нам нужно намного меньше, чтобы успешно управлять своим бизнесом, хотя многим это кажется парадоксальным. Тому не приходится мучиться с HR, с арендой офисов, зарплатами и даже ответственностью за свой персонал, которым он должен управлять. Он нанимает людей со стороны, только когда этого требует оплаченный проект, и у них тоже есть другие клиенты, другая работа, и они не голодают, когда не работают на Marketoon.

Том сумел построить стабильный, долгосрочный бизнес, достаточно маленький, чтобы выжить в любом экономическом климате, достаточно гибкий и стойкий, чтобы не зависеть от одного проекта или клиента, и достаточно автономный, чтобы его владелец жил насыщенной жизнью, а не существовал ради работы. Он сумел повысить доход и избежать ловушек, в которые попадают крупные компании. Он блестящий предприниматель и при этом может каждый день проводить с семьей, рисовать вместе с дочками для транснациональных корпораций, которые платят ему намного больше, чем большинству иллюстраторов.

В двух словах, Том – идеальный пример компании одного.

КОМПАНИЯ ОДНОГО: ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Компания одного – это бизнес или человек, который *сомневается* в целесообразности роста. Она отвергает и критикует некоторые методы традиционного роста не из принципа, а потому что рост – не всегда самый эффективный и финансово выгодный шаг. Компания одного не значит, что только один человек управляет всем бизнесом. Это может быть владелец небольшого бизнеса или группа основателей. Сотрудники, управляющие, члены совета директоров и корпоративные лидеры, которые хотят работать с большей автономией и самостоятельностью, тоже могут использовать принципы компании одного. По сути, если крупный бизнес стремится удержать лучшие умы, он обязан применять некоторые принципы компании одного.

Лично я достиг наибольшего успеха в жизни, когда стал решать проблемы не так, как это делает традиционный

бизнес, который нанимает больше людей, вкладывает в них больше денег и строит сложную инфраструктуру для их поддержки. В двух словах, меня не интересуют и не радуют решения проблем, связанные с вложением большего количества ресурсов. Если решать проблему методом «больше», то не избежать дополнительных трудностей, расходов и ответственности. Больше – обычно самый простой ответ, но не самый умный. Я обрел радость и финансовую стабильность благодаря решениям, которые не предполагают роста. Напротив, я и многие другие предпочитают решать проблемы теми ресурсами, которыми мы уже располагаем. Это требует чуточку больше изобретательности и находчивости, но может принести долгосрочную стабильность, поскольку для поддержания бизнеса нужно меньше ресурсов.

В октябре 2016 года я написал пост в блоге о том, что меня не интересует экспоненциальный рост компаний, которыми я владею или которые я создаю. Я чувствовал себя настоящей белой вороной. Но потом случилась любопытная вещь: посыпались ответы. Люди, которые занимались самыми разными интересными задачами в бизнесе – от продажи карамелек по принципу справедливой торговли до работы в крупнейших технологических компаниях и компаниях по производству одежды, стали присылать мне электронные письма, где говорили, что чувствуют то же самое – они противостояли традиционному росту и получали значительную выгоду. По мере того как я стал развивать свои идеи на основе концепции минимализма и критики роста, я отыскивал массу исследований, историй и примеров того, что другие люди делают то же самое. Оказалось, что существует молчаливое движение, придерживающееся именно такого подхода к бизнесу, причем в нем участвуют не только технологические стартапы, которым не хватает денег, или люди, которые зарабатывают ровно столько, чтобы свести концы

с концами. Это движение охватывает индивидов и предприятия, которые зарабатывают шести- и семизначные цифры и живут счастливее многих. Так что сообщество белых ворон, как ни странно, растет.

ПОДЪЕМ КОМПАНИЙ ОДНОГО

С технической точки зрения каждый должен быть компанией одного. Даже в крупной корпорации вы, по сути, единственный человек, который заботится о ваших интересах и стабильном трудоустройстве. Никто так не заинтересован в том, чтобы вы сохранили работу, как вы сами. Это ваша ответственность – определить свой успех и достичь его, даже в крупной компании.

Быть компанией одного в рамках корпорации непросто, но возможно. Компании одного внутри организаций могут процветать и даже обеспечивать грандиозный прогресс всей компании. Эти индивиды могут гордиться внушительным списком достижений – от кнопки «Нравится» на Facebook во время хакатона (подробнее об этом см. дальше) до изобретения стикеров и Sony PlayStation.

Слово «интрапренер» [2] – пример компании одного внутри крупной организации. Оно означает корпоративного лидера, который ставит перед собой собственные цели и выполняет их. Он практически не нуждается в руководстве, микроменеджменте и надсмотре, поскольку получает полную автономию. Он знает, что нужно сделать, и делает. Он понимает нужды компании, знает, как применить свои способности, и просто занимается делом.

От компании одного интрапренеры отличаются тем, что, как правило, ответственны за разработку продукта и маркетинг (то есть создание чего-то нового с помощью

ресурсов компании). Компаниям одного внутри организации не нужно быть менеджерами или разрабатывать продукты – им просто нужно найти способ стать лучше и продуктивнее, не требуя дополнительных ресурсов и сотрудников. Они, конечно же, могут быть менеджерами и разработчиками продукции, но это не единственное их определение.

Компании одного внутри крупных корпораций помогают им добиться прорывов и доминировать на рынках. Когда Дейв Майерс работал в компании GoreTex (производитель ткани), он получил «свободное» время для разработки новых идей и предложил использовать покрытие, которое они уже производили, для гитарных струн – и получился сверхпопулярный бренд акустических гитар Elixir (именно этими струнами пользуюсь я, они на порядок лучше струн-конкурентов). Иногда компании одного рождаются случайно. Доктор Спенсер Сильвер, научный сотрудник ЗМ, работал над адгезивами для аэрокосмической отрасли. Экспериментируя с формулой, он создал легкий адгезивный материал – для самолетов он не подходит, зато не оставляет никаких следов и идеален для бумажной продукции. Так появились стикеры.

Некоторые крупные корпорации, такие как Google, дают своим сотрудникам «личное время» для экспериментов с идеями, свободное от повседневных должностных обязанностей. Другие, например Facebook, проводят хакатоны – семидневные мероприятия, где программисты вместе работают над проектами сравнительно короткое время. Именно там появилась кнопка «Нравится», которая, бесспорно, объединила их экосистему с остальным Интернетом.

Недавнее исследование [3] Виджая Говиндараджана (профессора из Дартмутского университета) показало,

что на каждые 5000 сотрудников приходится минимум 250 настоящих новаторов и 25 новаторов, которые при этом являются блестящими предпринимателями (или компаниями одного).

Во многих крупных корпорациях скрываются компании одного. Если их навыки и влечение к инновациям и автономности развивать, это принесет значительную пользу всему бизнесу. Но если их склонность к креативу и свободомыслию душить, они не станут терпеть и уйдут к другим работодателям или предпочтут другие формы предпринимательства. Их невозможно мотивировать только деньгами/зарплатой, их больше интересует возможность переосмыслить свою работу, свою роль – чтобы самореализоваться.

Мировоззрение компании одного – строить бизнес вокруг *своей* жизни, а не наоборот. Для меня это значит, что, поскольку моя цель в работе никогда не касалась безграничного роста, мне не нужно об этом беспокоиться. Напротив, я стремлюсь к тому, чтобы максимально повысить качество продукта и самореализоваться, а это иногда предполагает меньше работы, а не больше. Я работаю в том ритме, который мне подходит, а не в том, который поощряет рост дополнительных расходов или зарплаты. Конечно, рост дохода меня радует, но я прекрасно понимаю, что в какой-то момент это становится невыгодно, если у меня не остается возможности заняться собой и своим благополучием.

Общество традиционно навязывало нам конкретное представление о том, как должен выглядеть успех в бизнесе. Нужно работать максимальное количество часов, а когда ваш бизнес начнет процветать, нужно расширяться – во всех направлениях. Вот это всегда считалось и до сих пор считается успехом в бизнесе – решать проблемы,

добавляя слово «больше». Минимализм, согласно этому мышлению, означает, что вы плохо справляетесь. Но что, если объективно проанализировать это бизнес-мышление? Что, если минимализм означает — компания научилась решать проблемы не по принципу «больше»?

Рост, особенно бездумный рост, – не лучшее решение проблем, с которыми может столкнуться бизнес. Более того, рост может стать худшим решением для долговечности вашего предприятия.

Итак, компания одного не против роста, не против дохода и представляет собой не просто бизнес одного человека (хотя, конечно же, может им быть). Это также не технологическое и не стартаповское мировоззрение, хотя упор на технологии, автоматизацию и взаимосвязанность в Интернете значительно облегчает жизнь. Компания одного, прежде всего, сомневается в целесообразности роста и сопротивляется ему, если есть более плодотворный и мудрый путь.

Теперь взглянем на четыре основные особенности типичной компании одного: стойкость, автономность, скорость и простота решений. Это характеристики, которыми обладают все компании одного.

СТОЙКОСТЬ

Даниэлла Лапорт, автор бестселлеров и предприниматель, вдохновляет миллионы людей каждый месяц своей речью об осознанном целеполагании и предпринимательстве и входит в Сотню лучших духовных лидеров Опры (да, *той самой* Опры). Но началось всё с того, что ее уволил тот гендиректор, которого она наняла за несколько месяцев до этого.

Веря, что экспоненциальный рост необходим для ее бизнеса (подробнее об этом см. в главе 2), она взяла \$400 000 у частных инвесторов с условием, что наймет «звездного гендиректора» для управления ее бизнесом. Она взяла деньги и наняла якобы суперзвезду.

Однако шесть месяцев спустя инвесторы и гендиректор захотели изменить бизнес-модель, а это означало, что роль Даниэллы ограничивалась всего несколькими постами в месяц со значительным сокращением зарплаты. Обратите внимание: компания носила ее имя и была личностным брендом, основанным на ее уникальных личных характеристиках и стиле.

Оправившись от чудовищного шока (не обошлось без йоги, слез и хороших друзей), она начала с нуля. Привела новую команду, создала веб-сайт за несколько недель и нашла самый быстрый способ зарабатывать деньги самостоятельно с новым бизнесом, который она сможет контролировать сама. Она стала предлагать консалтинговые услуги, которые оказались настолько популярными, что клиенты выстраивались в очередь, а затем вышла книга-бестселлер.

После всех испытаний она поняла, что чужие деньги зачастую несут с собой чужие мнения относительно вашего бизнеса и вашей жизни. В трудный период она смогла найти свой путь к компании одного. Чтобы быть или стать компанией одного, нужны упорство и выносливость – сила духа, позволяющая быстро восстанавливаться после трудностей. Например, таких как изменения на рынке труда. Или увольнение. Или новая политика крупной компании. Или адаптация к новой прорывной технологии. Или даже борьба за то, чтобы вас не заменили на роботов (не волнуйтесь, никаких научно-фантастических историй в этой книге не будет... подробнее об этом через секунду).

Дин Беккер, гендиректор Adaptiv Learning Systems, с 1997 года разрабатывает программы, посвященные принципу стойкости. Его компания выяснила, что уровень стойкости, который демонстрирует человек, определяет его успех в бизнесе намного больше, чем уровень образования, подготовки и опыта. В отличие от общепринятого мнения, стойкость – не то качество, которым обладают лишь немногие избранные. Этому абсолютно точно можно научиться. Стойким людям присущи три характеристики.

Первая – *принятие реальности*. Не потребность в том, чтобы всё происходило так, как им нужно, и не принятие желаемого за действительное и прочие иллюзии («если б это изменилось, успех был бы мне обеспечен»), а практичный взгляд и понимание того, что почти всё, что происходит в нашей жизни, не подвластно нашему контролю, и лучшее, что мы можем сделать, – в меру сил направлять лодку, которая несется по реке жизни. К примеру, я не прекращу работать над книгой сегодня только потому, что мой сосед включил оглушительную электропилу. Я просто закрою окна, включу музыку и вернусь к работе. Даниэлла Лапорт не сдалась, после того как ее уволили; напротив, она сделала паузу, собралась с мыслями и начала всё сначала.

Зачастую принятие реальности не обходится без черного юмора. Моя жена, пожарный и специалист оперативного реагирования, много шутит со своими коллегами, потому что они постоянно видят страдания людей – горящие дома, insultы, даже несчастные случаи с электропилой. Юмор – способ адаптации, который ее шеф активно поощряет, нужен не для того, чтобы легкомысленно относиться к трагическим ситуациям, а чтобы в любом темном туннеле видеть хоть какой-то просвет. Это чувство юмора не менее важно, чем умение

пожарных спасать жизни и тушить огонь. Каким бы бестактным это ни казалось «непосвященным», подобное суровое чувство юмора помогает спасателям и пожарным принимать реальность и, следовательно, стойко переносить трудности их важной работы.

Второй элемент стойкости – убежденность в том, что нам нужна цель, то есть мотивация смыслом, а не только деньгами. Хотя это не взаимоисключающие понятия, стойкость появляется, когда знаешь, что даже в самой жуткой, стрессовой ситуации ты трудишься ради чего-то большего и лучшего. Смысл опирается на ценности, неизменные и важные для индивидов и компаний в целом. Компании одного знают, что могут наслаждаться работой, даже если не всегда радуются повседневным проблемам. Так что, несмотря на некоторый стресс, если работа связана со значимой целью или ценным конечным результатом, стоит потрудиться и потерпеть. К примеру, в тот день, когда вы выпускаете новый продукт или находите нового клиента, вы можете испытывать стресс, но, если это сочетается с целью и смыслом вашего бизнеса, то временный стресс вполне можно пережить, ведь не каждый день будет таким тяжелым.

И последний элемент стойкости в компании одного – способность адаптироваться, когда ситуация меняется, поскольку это неизбежно. В Канаде 42% рабочих мест находятся в зоне риска [4], согласно Ryerson University, из-за автоматизации производственных процессов, и 62% рабочих мест в Америке тоже попадут под риск в следующие 10–20 лет [5], согласно Совету консультантов по экономическим вопросам при Президенте США. Можно сколько угодно шутить о том, что мы «от всей души приветствуем наших новых роботов-правителей» (известная цитата из экранизации 1977 года рассказа Г.Д. Уэльса «Царство муравьев»), угроза вполне реальна. В McDonald's есть

робот, который готовит бургер за 10 секунд и через пару лет заменит целую команду сотрудников. Tesla и другие компании трудятся над фурами с системой автоматического управления, которые заменят дальнобойщиков. Высоквалифицированные работники тоже в зоне риска, суперкомпьютер IBM Watson может порекомендовать лечение для конкретных заболеваний, опираясь на базу медицинских исследований и данных по этим болезням.

Однако сложно автоматизировать как раз то, что и делает компанию одного такой замечательной идеей: способность креативно решать проблемы новыми, уникальными способами, а не по одному шаблону – «больше». Хотя исполнение можно поручить роботам или даже другим работникам, решение сложных проблем с помощью находчивости и сообразительности под силу только незаменимым индивидам. Именно в этом преимущество компании одного.

Компания одного предвидит будущие изменения (как те, о которых мы говорили выше) и способна подстроиться. К примеру, дизайнер интерьера может тратить меньше времени на замеры и заказ деталей и больше времени на разработку инновационных дизайнерских концепций, основанных на уникальных нуждах клиента. А финансовый советник может меньше времени тратить на анализ финансовой ситуации клиента и больше времени на то, чтобы понять конкретные нужды клиента и научить его управлять своими средствами.

Изменение отраслей и рынков – не конец света, а всего лишь возможность переосмыслить работу и адаптироваться к изменениям. Во время работы веб-дизайнером, каждый раз, когда лопался очередной экономический пузырь или случалась рецессия, работы у меня прибавлялось, поскольку я могу предложить высокое качество,

равноценное тому, которое обеспечивает крупное агентство, но по цене на один нолик меньше, и при этом я всё равно зарабатывал больше, чем если бы был штатным сотрудником агентства. Причем почти все деньги, которые мне платили, шли мне в карман, так как расходы ограничивались компьютером и арендой жилья. А потом, когда ситуация налаживается, агентства настолько перегружены, что им приходится отдавать работу на сторону, и я тут как тут. Так что в любом случае я использовал модель дохода, которую крупное агентство не смогло бы применить, иначе пришлось бы значительно сократить обороты.

Импровизировать, когда на рынке происходят изменения или появляются трудности, значит, что вы можете обойтись тем, что имеете. И не нужно добавлять что-то еще – например, больше сотрудников, больше расходов, больше инфраструктуры.

Этим качествам можно научиться, они не врожденные. По сути, вы обязаны развивать их, если планируете создать компанию одного.

АВТОНОМИЯ/КОНТРОЛЬ

Компании одного становятся популярнее, потому что люди хотят больше контроля и автономии в своей жизни, особенно когда речь идет о карьере. Вот почему многие выбирают именно этот путь: вы можете контролировать свою жизнь и свою работу.

Однако, чтобы достичь автономии в деятельности компании одного, нужно овладеть основными навыками. Компетенция и автономия взаимосвязаны, поскольку если в ваших руках полный контроль, но вы понятия

не имеете, что делаете, – это верный путь к катастрофе. И так, как Том получил знания о маркетинге благодаря обучению в Гарварде и последующему опыту работы в сфере маркетинга, а также с детства развивал художественный талант и оттачивал его каждую неделю, так и вы должны приобрести востребованные навыки. Иначе вы не поймете, какие области можно расширять, а какие лишь пострадают от роста.

Короче говоря, нужно мастерски отточить свои навыки, прежде чем ожидать автономию.

Как правило, подобное мастерство требует вложения времени в начале карьеры в работу, которая не предполагает полной автономности, наличия у вас рычагов контроля и не ждет от вас поиска своего пути – поскольку вы будете зависеть от прихоти вышестоящего начальства. Компании одного знают, как нарушить стандартные правила ради высшего блага. Однако есть одно условие: сначала нужно эти правила изучить. На первых этапах вам пригодится менталитет губки – то есть вы учитесь всему, чему можно, в рамках своей профессии, отрасли, определенного круга клиентов, и развиваете ценные качества.

Корпорации, которые дают свободу действий своим лучшим сотрудникам, зачастую создают им такие условия, в которых они становятся компанией одного: они работают быстрее, с большей изобретательностью и меньшим количеством ресурсов. К примеру, Google разрешает своим менеджерам уделять 20% времени любым проектам, каким они хотят. Больше половины продуктов и проектов Google рождаются в эти 20% времени.

Другие компании применяют принцип ROWE (результативная рабочая среда), когда у сотрудников нет конкретного графика работы, присутствие на общих собраниях

необязательно, и они сами решают, как распределять рабочее время. Они могут работать дома или в офисе в такой временной период, который им подходит, они могут выстраивать рабочий процесс, как им вздумается, при одном условии – результаты их труда должны приносить пользу компании. Кали Ресслер и Джоди Томпсон сформулировали принцип ROWE и изучали его применение в течение десяти лет, они обнаружили, что в подобных автономных условиях продуктивность повышается, удовлетворенность сотрудников растет, а текучка падает [6].

Предпринимателям и тем, кто работает на себя, автономии легче достичь, но она сопряжена с несколькими ловушками. Во многих случаях, когда начинаешь работать на себя, то вместо прежних боссов, склонных к микроменеджменту, появляются клиенты, склонные к микроменеджменту. Решение – найти «качественных» клиентов или качественные проекты – тесно связано с вашими навыками и опытом, как я отметил в начале раздела. Пока ваши умения еще не достигли совершенства, вы не можете себе позволить быть слишком разборчивыми в выборе работы. Но по мере того как будут расти ваши знания и сеть контактов, вы обзаведетесь хорошими клиентами, которые будут прислушиваться к вашему мнению, и сможете выбирать и клиентов, и проекты, которыми хотите заниматься.

Кейтлин Мод, консультант по цифровой стратегии и фрилансер, в течение пяти лет развивала и совершенствовала свои навыки, работая в агентстве. Это время она потратила на то, чтобы изучить все аспекты своей отрасли, а также выстроить надежную сеть контактов, с которыми она активно общалась. Как Том-художник, она не рискнула отправиться в свободное плавание, пока не накопила достаточно проектов на стороне, которые принесли ей относительно стабильный доход.

Кейтлин считает, что каждый воспринимает автономность по-своему. Для нее это значит получать вознаграждение за то, что она выполняет работу быстро, – в то время как в типичной компании, как бы быстро вы ни работали, от вас всё равно требуется присутствовать в офисе определенное количество часов в день (за продуктивность и эффективность никакого вознаграждения нет). Кейтлин также выяснила, что ей легче работать с 9 утра до 13 часов, поэтому она не назначает встречи или звонки в этот промежуток времени.

Согласно исследованию UpWork, примерно треть рабочих мест в Америке относится к фрилансу [7]. Как Кейтлин, люди всё чаще добровольно *выбирают* фриланс (то есть это не запасной вариант на случай увольнения). Для молодого поколения фриланс приносит почти половину работы, которую они выполняют, и они осознанно выбирают такую свободную форму в надежде иметь возможность больше контролировать свою карьеру.

Наше общество постепенно начинает воспринимать «работу» не как одно место трудоустройства, а как ряд задач или проектов, особенно если говорить о поколении миллениалов, которое верит, что некогда завидные корпоративные должности – сейчас объекты высмеивания в сатирических ситкомах наподобие «Офиса», а не предел мечтаний.

Со стабильным списком клиентов и обширной сетью контактов Кейтлин покинула агентство и полностью перешла на фриланс. То есть сначала она развивала свои навыки. А затем взялась за более автономную работу. С тех пор как она работает самостоятельно, у нее появилась целая очередь клиентов, среди которых такие крупные компании, как Beats by Dre, Taco Bell, Adobe и Toms,

и ей регулярно приходится отклонять проекты, которые не соответствуют ее ценностям. Поскольку она немало времени вложила в самосовершенствование, ее работа теперь служит ее нуждам и стремлениям. Она может полностью сосредоточиться на той работе, которую любит, решая проблемы с помощью креативных онлайн-методов; можно сказать, она, как Оливия Поуп из сериала «Скандал», находит решение, когда у всех уже руки опустились. И она на верном пути к тому, чтобы стать компанией одного.

Сол Оруэлл, мой земляк из Канады, отказался от венчурного капитала для своего крайне прибыльного бизнеса (Examine.com), поскольку не видит ни одного преимущества в том, чтобы уступать контроль венчурным капиталистам. В деньгах он не нуждается – его компания приносит семизначный доход в год. Он не стремится продать ее – свою работу он очень любит. Как основной собственник, он не обязан отчитываться перед кем-то, кроме платящих клиентов. Солу нравится самому принимать решения и наслаждаться свободой, когда работа не занимает каждую минуту каждого дня. Успех для него значит счастливую жизнь, в которой не нужно жертвовать возможностью гулять с собакой днем или ходить на уроки танцев по средам.

Однако обратите внимание: чтобы контролировать компанию одного, нужны не только основные навыки, за которые вас сейчас нанимают. Нужно быть экспертом в продажах, маркетинге, проект-менеджменте и знать всё об удержании клиентов. В то время как большинство типичных корпоративных работников могут сосредоточиться на одном навыке, компании одного – даже в рамках более крупного бизнеса – должны быть специалистами общего профиля, мастерами на все руки – потому что многие вещи происходят одновременно.

СКОРОСТЬ

Компании одного лучше всего работают под давлением конкретных ограничений. Ведь именно в таких условиях развиваются креатив и смекалка. Такие компании, как Basecamp, работают по четыре дня в неделю летом (пятница – выходной), потому что это позволяет им приоритизировать то, что действительно важно, и отбросить остальное. Их сотрудники думают, как оптимально распределить время и работать с головой, а не 24 часа в день, чтобы выполнить поставленные задачи. Они анализируют свои системы, процессы и структуру, чтобы стать более эффективными и добиться большего с тем же количеством персонала и за меньшее количество рабочих часов.

В их интранете есть раздел «новости выходных», где сотрудники постят фотографии, свидетельствующие о том, чем они занимались в три выходных дня. Это помогает выстроить связь друг с другом, что крайне важно для их удаленной компании, персонал которой рассеян по всему миру.

Скорость – это не просто бешеный темп работы. Это умение найти оптимальный путь для выполнения задачи, а также поиск новых, эффективных методов. Принцип ROWE как раз об этом: сотрудникам не определяют конкретный объем времени для выполнения своих обязанностей, а вознаграждают, если они справляются быстрее, и просто так сидеть в офисе не нужно. Если вы работаете умнее и быстрее выполняете свои задачи, когда работаете на себя, можете выстроить более гибкий график, где работа оптимально вписывается в ваш образ жизни.

Для Кейтлин задачи, которые отнимали у нее несколько дней в офисе агентства, теперь занимают всего

несколько часов, поскольку она выяснила, что нужно сделать, чтобы повысить продуктивность. Это оставляет немало свободного времени, и она может сходить в спортзал или полностью посвятить себя новорожденной дочери. Она может выполнить 8-часовую работу агентства за 4 часа фриланса, освобождая себе полдня. Кейтлин всё равно много работает, иногда намного больше, чем обычно, когда сроки проектов поджимают, но при этом наслаждается тем, что практически всегда она сама хозяйка своего времени.

Другой аспект скорости, присущий компании одного, – способность быстро адаптироваться, когда меняется клиентская база или рынок. Будучи единственным работником или небольшой компанией, это сделать намного проще, поскольку инфраструктуры намного меньше.

Кстати, компании одного способны быстро адаптироваться еще и потому, что у них меньше корпоративной нагрузки, которая часто мешает. Стюарт Баттерфилд, нынешний сооснователь Slack (а ранее сооснователь Flickr), создал онлайн-игры, такие как Game Neverending и Glitch. Эти игры не смогли привлечь достаточно аудитории, чтобы стать прибыльными, но оба раза Стюарт смог адаптироваться к неудачам вместе со своей (некогда) небольшой командой, позаимствовать только ключевые характеристики этих игр и превратить их в отдельные продукты – сайт по обмену фотографиями, Flickr, и систему внутреннего чата, Slack, которая теперь стоит более миллиарда долларов. Даже Twitter быстро изменил направление, ведь начинался он как сеть подкастов под названием ODEO. Столкнувшись с ограничениями времени и денег, команда решила сосредоточиться только на одном решении и вывести его на рынок. Будучи маленькой компанией и обращая внимание на то, что эффективно и что не

эффективно, она смогла быстро переключиться на «побочное» направление, которое и принесло колоссальную выгоду.

Когда я спросил Даниэллу Лапорт, попросит ли она снова финансирование для новой бизнес-идеи, она ответила отрицательно, объяснив тем, что это ограничит ее мобильность и замедлит скорость. Она собирается быстро выпустить первую версию нового продукта, который покроет расходы на итерации, а затем максимально сократит расходы и издержки, чтобы добиться прибыли в кратчайшие сроки. Чем меньше персонала и внешних денег/финансирования, тем быстрее компания двигается – вперед или в новом, более перспективном направлении.

ПРОСТОТА

Лучший пример простоты и эффективности – два конкурентных сервиса социальных закладок, Pinboard и Delicious. Сервис Delicious быстро рос, предлагал множество функций, и основатель компании Джошуа Шахтер вложил средства еще на раннем этапе, чтобы расширяться примерно до 5,3 млн пользователей. Компанию продали Yahoo примерно за \$15–30 млн. Yahoo не смогла сделать ее прибыльной и продала Avos Systems, которая избавилась от популярных форумов поддержки, уже успевших полюбить пользователи Delicious. Через несколько лет Avos продала Delicious компании под названием Science, Inc, и большинство пользователей покинули этот сервис.

Пока Delicious меняла хозяев, веб-разработчик Мацей Цегловский основал Pinboard. Он предложил свой простой сервис пользователям за \$3 в год, а затем за \$11 в год.

Pinboard была компанией одного человека, с ограниченным количеством функций с самого начала, без инвесторов. Первые несколько месяцев Цегловский занимался этим проектом как подработкой, пока сервис не стал приносить достаточно дохода, чтобы он мог всё свое время уделять Pinboard.

Затем, 1 июня 2017 года, Pinboard приобрел Delicious всего за \$35 000 и быстро закрыл его для новых пользователей, а старым пользователям предложил возможность перевести свой аккаунт на Pinboard.

После стремительного роста, усложнения предложения и внутренней структуры компанию Delicious, в которую были вложены миллионы долларов, поглотила компания одного – за весьма скромную цену. Компания Pinboard работала по принципу простоты, нацелилась на долгосрочный результат и вышла победителем.

Как правило, когда компании добиваются успеха или популярности, они растут, ввязываясь в дополнительные трудности и сложности. Эти сложности зачастую либо разрушают изначальную основную цель или видение бизнеса и повышают расходы либо вкладывают больше ресурсов (время/инвестиции).

Для компании одного любого размера простые правила, простые процессы и простое решение обычно выигрышны. Сложности вводятся с благими намерениями усовершенствования, особенно в крупных корпорациях, где одни сложные процессы наслаиваются на другие сложные процессы, и выполнение любой задачи требует всё больше лишнего труда. Зачастую это происходит по нарастающей. Опасный, скользкий путь, так как через несколько лет задача, которая раньше требовала всего нескольких шагов, теперь требует отмашки от глав шести

отделов, юридического одобрения, а также минимум дюжины собраний всех сторон.

Рост для компании одного может означать упрощение правил и процессов. Так появляется больше свободного времени для работы и клиентов, поскольку задачи выполняются быстрее. Вот почему компании одного подвергают сомнению целесообразность всего, что только можно. *Этот процесс достаточно эффективен? Какие шаги можно упразднить, чтобы конечный результат остался тот же или улучшился? Это правило помогает или мешает нашему бизнесу?*

Стратегия упрощения – не просто желание, а потребность, ключевая для успеха компании одного. Слишком много продуктов или услуг, слишком много уровней менеджмента и/или слишком много правил и процессов, необходимых для выполнения задач, все эти «слишком» ведут к деградации. Простота – обязательное требование.

Когда Майк Зафировски стал гендиректором Nortel, он внедрил бескомпромиссный принцип простоты бизнеса. От сокращения расходов до ускорения разработки продукта и облегчения доступа клиентов к новейшим технологиям. Он вложил идею простоты в каждый аспект своей крупной компании.

Зачастую сложность закладывается в бизнес с самого начала, когда вы только задумываетесь о том, чтобы открыть свое предприятие. Вы предполагаете, что вашему бизнесу понадобится ряд «обязательных» пунктов – офисное пространство, веб-сайты, визитки, компьютеры, факсы (шутка) и индивидуальное ПО. Но на самом деле для большинства бизнесов, особенно фрилансов или стартапов, достаточно для начала найти одного-единственного платежеспособного клиента и выстроить с ним

отношения. Затем второго, третьего и так далее. И добавлять новые пункты и процессы, только если они абсолютно необходимы.

Если новая бизнес-идея требует чудовищного количества денег, времени или ресурсов с самого начала, вы, скорее всего, мыслите слишком масштабно. Можно чуточку уменьшить аппетиты – чтобы идея была выполнима прямо сейчас, финансово оправдана и чтобы ее можно было быстро реализовать – а затем повторить. Начните без автоматизации, инфраструктуры и дополнительных расходов. Начните с одного клиента. Затем второго. То есть вы предлагаете людям то, чем вы располагаете прямо сейчас. Такими аспектами, как воронка продаж и автоматизация, вы займетесь после того, как выстроите персонализированные взаимодействия с клиентами.

Мы увлекаемся новыми технологиями, софтами и девайсами, и слишком часто крупные компании или даже соло-компании стремятся внедрить их в свою структуру в попытке «идти в ногу со временем». Проблема в том, что простота не то же самое, что легкость. Часто мы пытаемся быть проще, а в итоге получается больше трудностей. Мы добавляем больше инструментов, больше софта, больше девайсов, чтобы упростить работу, не тестируя и не анализируя, насколько легко ими пользоваться день за днем.

HR-софт, даже самый передовой и лучший, вряд ли нуждается в сотне экранов и ниспадающих меню. Бизнес, который продает тысячи продуктов, наверняка может отказаться от большинства из них, если практически все продажи приносит всего 5% предложений. Или, к примеру, тринадцать инициатив, охватывающих всю компанию, скорее всего, не нужны, если достаточно всего трех.

Начните с простого и никогда не забывайте десять раз подумать, прежде чем добавлять новый уровень сложности. Стремитесь к максимальному совершенствованию вашей способности решать существующие проблемы и адаптироваться по мере появления новых. А потом, кто знает, возможно, вы приобретете крупного конкурента, который не сможет угнаться за вашей радикальной простотой.

ПИЩА ДЛЯ УМА:

- Подумайте, действительно ли рост приносит пользу вашему бизнесу?
- Как решать бизнес-проблемы только теми средствами, что есть, то есть без дополнительных ресурсов?
- Вам действительно нужно финансирование и венчурный капитал, чтобы реализовать свою идею, или вы просто выбрали слишком масштабный подход для начала?