

Умерьте амбиции

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

Тише едешь — дальше будешь

Все предприниматели поголовно охвачены идеей «вечного двигателя». Сколько известно цитат, мотивирующих на работу до изнеможения!

Пора сбавить темп.

Посмотрите картинки с тегом #entrepreneur в Instagram. «Легенды рождаются в долине борьбы!», «Не надо быть безумно одаренным — надо просто безумно стараться» и «Дойти до цели, несмотря ни на что». Ну да, идти напролом, пока не упадешь в изнеможении.

Возможно, поначалу призывы к энергичной деятельности должны были поднять дух новоиспеченных предпринимателей, чтобы помочь им обогнать уже состоявшихся бизнесменов, но сейчас эти лозунги ассоциируются только с карьерной гонкой.

На одного достигшего своей цели упряма в ней приходится множество сломленных, измученных и выгоревших работников, никуда не пришедших. И все ради чего?

Ни победа, ни напрасные жертвы не приносят ожидаемого удовлетворения — потому что это, по сути, бег за морковкой. Человеческая жизнь больше, чем круглосуточная работа на износ без выходных. Не слушайте тех, кто советует так жить. На четырнадцатом часу рабочего дня вряд ли родится ценная мысль или прорывная идея. Креативность, прогресс и творческий импульс не подчиняются грубой силе.

Доказательством тому служит творческая сфера, опыт писателей, программистов, дизайнеров, разработчиков продуктов. Возможно, только в некоторых отраслях ручного труда чем больше вкладываешь, тем больше получаешь, да и то иногда.

Но вряд ли несчастные, которых жизнь заставила вкалывать на трех низкооплачиваемых работах, гордятся своей жертвенностью. Обычно ею бравируют только те, кому на самом деле не приходится гробить здоровье ради куска хлеба.

Предпринимательство не должно превращаться в беспощадную борьбу за выживание. В основном оно гораздо скучнее. Не бешеные погони с прыжками через взрывающиеся автомобили, а скорее укладка кирпичей и шпаклевка.

Итак, мы разрешаем себе ехать тише. От души стараться каждый день, но не более того. Можно успевать играть с детьми и одновременно быть успешным предпринимателем. Можно заниматься любимыми делами. Позаботиться о себе. Даже почитать книгу. Или посмотреть дурацкую комедию в хорошей компании. Не спеша приготовить вкусный ужин. Или от души прогуляться. И вообще жить самой обычной жизнью.

Счастливые пацифисты

В мире бизнеса принято бороться за победу, стремиться к доминированию и крушить конкурентов. С подобной точки зрения любой бизнес-лидер – это крошечный Наполеон. Ему недостаточно урвать кусок от Вселенной. Ему надо, черт побери, целиком ее заграбастать!

Компании, которым кажется, что они живут в мире с нулевой суммой, не «зарабатывают долю рынка», а «захватывают рынок». Они не обслуживают клиентов, а «завоевывают» их. Они «нацелены» на потребителей, собирают «подразделение» по продажам, нанимают «охотников» за персоналом, избирают «стратегию» и «срывают» куш. Этим языком войны пишатся трагические истории. Те, кто мнит себя офицерами, которым надо устранить врага (конкурентов), оправдывают грязные технологии и проповедуют низкую мораль. И чем масштабнее бой, тем гнуснее действия.

Как говорится, в любви и на войне все средства хороши. Вот только это не любовь и не война. Это бизнес. К сожалению, от военных метафор трудно отказаться. В СМИ конкурирующие компании шаблонно называют враждующими сторонами. Хорошо продаются секс и война, а бои в бизнесе – это своего рода порнография для финансовой рубрики. Но для нас эта «крутизна» ровным счетом ничего не значит.

Мы пребываем в мире. У нас нет имперских амбиций. Мы не стремимся доминировать в своей сфере или на рынке. Мы всем желаем добра. Чтобы получить свое, нам не надо отнимать чужое.

Какова наша доля рынка? Да какая разница! Достаточно ли у нас клиентов, чтобы покрыть издержки и получить прибыль? Да. Растет ли ежегодно их число? Да. И нам этого достаточно. Ничего не зависит от доли рынка, будь она два процента, четыре или 75. Важно, что у нас здоровый бизнес с крепкой экономикой, который нас полностью устраивает. Издержки под контролем, продажи прибыльные.

Чтобы определить свою долю на рынке, сначала надо его точно измерить. На момент выхода книги в печать Basecamp ежемесячно получает отчисления от 100 000 компаний. В сумме это десятки миллионов долларов ежегодно. По сравнению с рынком ничто, но нам вполне достаточно. Мы стараемся для клиентов, и они приносят нам выгоду – вот и все, что нужно. Нам не надо удваивать, утраивать и учетверять долю рынка.

Многие компании одержимы манией сравнения себя с другими. Не важно, первые ли они, вторые или третьи в своей сфере – они во всем сравнивают себя с ближайшими конкурентами. Кто какую получил награду? У кого больше денег? О ком пишет пресса? Почему они спонсируют ту конференцию, а не нас?

Как метко выразился Марк Твен: «Сравнение убивает радость». Мы с ним согласны.

Мы в Basecamp не занимаемся сравнениями. На наши способности и замыслы никак не влияет то, что делают другие. Мы не гоняемся за призраками. Мы полностью удовлетворены качеством своей работы и измеряем ее собственным удовольствием и клиентским спросом.

Единственное, чего нам хотелось бы, – это уничтожить устаревшие идеи.

Противоположность завоеванию – это не поражение, а участие. Быть одним из многих вариантов на рынке значит действительно давать потребителям выбор. Согласившись с этим утверждением, вы с легкостью распрощаетесь с «армейскими» метафорами, что уже давно пора сделать.

Чего бы вам в конечном итоге хотелось – победить в воображаемом конкурсе, пустив пыль в глаза конкурентам, или просто забыть о них и делать самый лучший продукт, на который вы способны?

Наша цель: никаких целей

Квартальные цели. Годовые цели. Стратегические цели.

«В прошлом квартале мы выросли на 14%, теперь стремимся к 25%».

«Давайте в этом году найдем сотого сотрудника».

«Обязательно надо попасть на обложку престижного журнала, чтобы к нам наконец начали серьезно относиться».

Премудрости постановки бизнес-целей – всегда больше и лучше – всем известны. Остается только спорить, достаточно ли они амбициозны.

Представьте реакцию наших собеседников, когда мы признаемся, что у нас нет целей. Совсем. Ни по учету клиентов, ни по продажам, ни по удержанию, ни по прибыли, ни по конкретным статьям дохода (ну кроме того, чтобы он вообще был). Честно.

Такая «антицелевая» позиция выглядит в мире бизнеса определенно маргинально. Vasесаmр в меньшинстве; мы из тех, кто «не знает, как делать дела».

На самом деле мы, конечно, знаем, как их делать. Нас это просто не волнует. Мы не боимся иногда сорить деньгами

и не стараемся выжать из лимона весь сок до капельки. Последние капли всегда кислее.

Хотим ли мы зарабатывать больше? Да. Увеличить доход? Да. Повысить эффективность? Да. Сделать продукт проще, быстрее и удобнее? Да. Сделать клиентов и сотрудников счастливее? Конечно, да. Любим ли мы совершенствования? О, да!

Стремимся ли мы делать лучше? Да, всегда. Но хотим ли мы поднимать планку «лучше» в постоянной погоне за целью? Нет уж, спасибо.

Поэтому в Basescamp не ставят целей. Мы не придумывали их изначально и сейчас, 20 лет спустя, не изменили своей позиции. Просто стараемся каждый день делать работу лучше.

Хотя был один момент, когда мы передумали и составили амбициозный план по доходам, с девятизначными цифрами. «Почему бы и нет? – решили мы. – Справимся!» Но немного приблизившись к цели, притормозили. Ответ на вопрос «Почему бы и нет?» стал очевиден: «Потому что 1) как-то неестественно притворяться, что нас действительно волнуют придуманные самими нами цифры, и 2) мы не готовы на нравственные компромиссы, необходимые для достижения цели».

Не будем ходить вокруг да около: цель – это фикция, почти всегда надуманные показатели ради самих показателей. Однако эти взятые с потолка цифры служат источником лишнего стресса, пока их не достигнут или не аннулируют. А после этого выбирают новые и опять входят в стресс.

Квартальными достижениями гонка не заканчивается. В году четыре квартала. 10 лет – это 40 кварталов. И в каждом надо создать и превзойти ОЖИДАНИЯ.

Зачем поступать так с собой и со своей компанией? Делать творческую работу на должном уровне и без того трудно. Как и строить долгосрочный, надежный бизнес со счастливыми сотрудниками. Почему какие-то цифры должны долезть над работой, зарплатой, премиями и накоплениями на обучение детей?

У целей есть недостаток и пострашнее. В погоне за фиктивными показателями компании готовы поступиться моральными ценностями, совестью и принципами. Все благие намерения забываются, когда оказываешься в хвосте. Надо повысить маржу на несколько пунктов? Давайте ненадолго закроем глаза на качество. До достижения вожаемого показателя не хватает еще 800 000 долларов? Давайте усложним клиентам процедуру возврата средств.

Пробовали ли вы когда-нибудь разорвать контракт с мобильным оператором? Процедура по сути простая. Но многие компании ее невероятно усложняют, чтобы достигнуть установленных показателей. То есть клиенту доставляют кучу неудобств, чтобы упростить себе достижение поставленных целей.

Даже у нас без этого не обошлось. В те несколько месяцев гонки за девятизначными числами мы запустили несколько проектов. Лучший вызвал у нас некоторые опасения, а с худшим мы попросту запачкали руки. Например, вложили кучу денег в Facebook, Twitter и Google, чтобы выжать побольше подписок.

Мысль о том, чтобы продолжать в том же духе – нарушать личные границы и расплывать внимание, – была нам неприятна, но мы же стремились к высоким показателям! Да зачем такое надо!

Как вам такая вопиющая дерзость: никаких показателей, никаких целей?

Прекрасно вести дела без единой цели, без сомнения, возможно. Не надо ничего выдумывать, чтобы хорошо работать. А если вам непременно нужна цель, пусть это будет «удержаться на рынке». Или «качественно обслуживать клиентов». Или «создать идеальную рабочую обстановку». Такие цели не измеряются числами, но от этого они не менее важны.

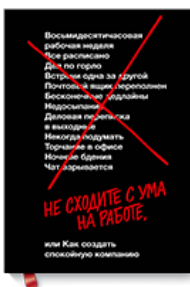


[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

АВТОР ЧЕТЫРЕХ БЕСТСЕЛЕРОВ
ХИРУРГ АТУЛ ГАВАНДЕ* 25%
СВОЕГО ВРЕМЕНИ ПОСВЯЩАЕТ
НЕ ВХОДЯЩИМ В СПИСОК
ДЕЛ, НО ОЧЕНЬ ВАЖНЫМ
ЗАДАЧАМ, ЧТОБЫ НЕ УТОНУТЬ
В БЕСКОНЕЧНЫХ ПИСЬМАХ
И ВСТРЕЧАХ.

* Атул Гаванде (род. 1965) — американский хирург, журналист, писатель, эксперт в области оптимизации современного здравоохранения. *Прим. ред.*

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



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

