

Rework. Ця книга переверне ваш погляд на бізнес
Джейсон Фрайд

Девід Хайнемайер Хенссон

Ця книжка для: • підприємців, які відчувають себе природженими створювати, очолювати й перемагати • власників малого бізнесу, які шукають виходу за усталені рамки • тих, хто поки лише мріє про власну справу
Настав час відкинути традиційні уявлення про ведення бізнесу! Довідайтеся, як започаткувати справу чи вдосконалити власний бізнес. Автори крок за кроком навчать вас, як почати справу, пояснять, чому вам треба менше, ніж ви думаєте, порадять, як зробити так, щоб про вас дізналися, порекомендують, кого і коли варто взяти на роботу, а також як з усім цим упоратися. Книжка надихає та дає практичну базу для руху вперед!

Джейсон Фрайд, Девід Хенссон Хайнемайер

Rework

Ця книжка змінить ваш погляд на бізнес

Відгуки про книжку

Цілком у стилі компанії 37signals, мудрість із присмаком оригінальності, але водночас викладена просто й зрозуміло та добре аргументована... Читайте цю книжку постійно, аби набратися сміливості й створити щось видатне.

Тоні Хсіє,
виконавчий директор, Zappos.com

Надзвичайність цієї книжки – у тому, що вона надихає переосмислити все, що ви знали про стратегію бізнесу, споживачів і підхід до справи.

Вільям Сі Тейлор,
засновник і редактор Fast Company, співавтор бестселера Mavericks at Work

Коли я читала Rework, то повсякчас боролась із собою: майже кожную сторінку хотілося вирвати й повісити на стінці... Вона дуже сильна, вона вражає, вона надихає... Можливо, це звучить як лестощі від фаната, але ця книжка справді неймовірно корисна. Коли ви її прочитаете, у вас з'явиться нове відчуття ясності та мотивації.

Кеті С'ерра,
засновниця javaranch.com і співавторка серії бестселерів Head First

Це надихає... У світі, де всім постійно пропонують робити більше меншими ресурсами, автори показують, як робити менше й створювати більше.

Скотт Розенберг,
співзасновник Salon.com та автор книжки «Dreaming in Code» and «Say Everything»

Залиште священних корів у стайні і дозвольте 37signals поділитися з вами своїми нетрадиційними підходами до того, як досягти успіху в бізнесі у XXI столітті. Тут ви не знайдете традиційного професійного жаргону бізнес-консультантів та магістрів бізнес-адміністрування. Самі лиш практичні поради, які може використати кожен. Це чудовий матеріал.

Сол Каплан,
директор з інновацій, Business Innovation Factory

Глибоко особисто, душевно й сердечно – так, наче ви сидите з авторами за філіжанкою кави. Ця книжка не просто дотепна, лаконічна й вичерпна; вона спирається на конкретику дій, а не на складні для застосування теоретичні міркування.

Rework надихнув мене вірити в себе, коли я намагаюся протидіяти status quo.

Пенелопа Транк,
авторка книжки «Brazen Careerist: The New Rules for Success»

Автори сприймають організацію як комп'ютерну програму. Її можна змінювати, пристосовувати до різних вимог, можна працювати в ній дистанційно. Вона терпима до помилок, відкрита до роботи в режимі тестування. Піддається переосмисленню. Автори керуються кредо «усе геніальне – просте». І вся книжка сповнена цієї мудрої простоти.

Джон Маеда,
автор книжки «The Laws of Simplicity»

Ця книжка схожа на її авторів – динамічна, схильна заперечувати усталені норми, здатна заряджати оптимізмом. Вона призначена не лише тим, хто починає свою справу. Будь-яка людина, яка працює, винесе з неї щось корисне.

Джессіка Лівінгстон,
партнерка в Y Combinator; авторка книжки «Founders at Work»

Вступ

Ми готові розповісти дещо нове про те, як заснувати, вести й розширювати (або не розширювати) свій бізнес.

Ця книжка не спирається на академічну науку. Натомість вона спирається на наш власний досвід. У бізнесі ми вже понад десять років. За цей час ми бачили два економічні спади, один пук мильної бульки, трансформації бізнес-моделей, а також чули всілякі пророцтва про кінець світу – і все це не завадило нам залишитися стабільно прибутковою компанією.

Ми – маленька компанія (зумисне маленька – відповідно до наших намірів), яка створює програмне забезпечення, аби полегшити життя іншим маленьким компаніям та групам. Нашими продуктами користується понад 3 млн людей в усьому світі.

Ми починали 1999 року як консалтингова фірма з веб-дизайну у складі трьох осіб. Оскільки нам не подобалося програмне забезпечення з менеджменту проєктів, що використовувалося в нашій галузі, 2004 року ми створили власний продукт – Basecamp. Коли ми показували цей онлайн-інструмент клієнтам та колегам, вони в один голос говорили: «Нам теж таке треба для нашого бізнесу». Минуло п'ять років – і Basecamp приносить нам мільйони доларів щорічного прибутку.

Тепер ми продаємо й інші інструменти для роботи онлайн. Десятки тисяч малих підприємств сьогодні використовують наш Highrise, простий інструмент для менеджерів, які керують роботою зі споживачами. Цей програмний продукт допомагає їм відстежувати потенційних клієнтів, вести облік обладнання і підтримувати понад 10 млн контактів. Півмільйона з лишком людей підписані на Basecamp – нашу платформу для інтранету та обміну знаннями.

А за допомогою Campfire, створеного нами інструменту для бізнес-спілкування в режимі реального часу, надіслано понад 100 млн повідомлень. Крім того, ми винайшли й виклали у відкритий доступ платформу для комп'ютерного програмування Ruby on Rails, що активно використовується у світі Web2.0.

Дехто вважає нас інтернет-компанією, але таке визначення нас дратує. Інтернет-компанії відомі тим, що наймають купу людей, витрачають купу грошей, а потім видовишно розвалюються. Це – зовсім не про нас. Ми

маленькі (на момент підписання до друку цієї книжки у штаті було 16 осіб), ошадливі й прибуткові.

Багато хто каже, що не можна робити те, що ми робимо. Вони вважають, що нам випадково пощастило. І радять іншим ігнорувати наші поради. Дехто навіть називав нас безвідповідальними, авантюрними і – подумати тільки! – непрофесійними.

Ці критики широко не розуміють, як компанія може відмовлятися від зростання, нарад, бюджетів, рад директорів, реклами, штату продавців і «реалій нашого світу» – і при цьому процвітати. Але то їхня проблема, а не наша. Вони кажуть, що треба продавати свій продукт компаніям зі списку топ-500. Не слухайте таких порад. Ми продаємо компаніям зі списку топ-5 000 000.

Вони вважають, що не можна мати штату працівників, які майже не зустрічаються, бо живуть у восьми містах на двох континентах. Вони кажуть, що не можна досягти успіху без складання фінансових прогнозів і планів на п'ять років. Але вони помиляються.

Вони кажуть, що треба найняти піар-фірму, щоб потрапити на сторінки поважних видань: Time, Business Week, Fast Company, New York Times, FinancialTimes, ChicagoTribune, Atlantic, Entrepreneur, Wired. І щодо цього вони помиляються. Вони кажуть, що не можна ділитися своїми рецептами успіху й розкривати секрети – і після цього вигравати в конкурентній боротьбі. І знов-таки вони помиляються.

Вони кажуть, що не можна конкурувати з «дорослими хлопцями», не маючи солідного бюджету на маркетинг і рекламу. Ще вони кажуть, що ви не досягнете успіху, створюючи продукти з вужчими можливостями, ніж у конкурентів. І що не можна нічого змінювати в процесі, коли справу вже запущено. Але це саме те, що ми робили й робимо.

Вони ще багато чого кажуть. Але ми стверджуємо, що вони помиляються. Бо ми довели це практикою. І цю книжку ми написали, аби показати вам, що саме ми маємо рацію, а не вони.

Почнімо зі спроби проаналізувати суть бізнесу як такого. Розберімо його на найдрібніші деталі й спробуймо пояснити, чому настав час відкинути традиційні уявлення про те, що треба робити, аби вести бізнес. А потім складемо все до купи. Ми навчимо вас, як почати справу; пояснимо, чому вам треба менше, ніж ви думаєте; порадимо, коли доцільно почати справу; як зробити так, щоб про вас дізналися; кого (і коли) варто взяти на роботу, а також як з усім цим упоратися.

Отже, до справи.

Початок

Нова реальність

У ваших руках – не традиційна книжка про бізнес. Це книжка інакшого типу й призначена вона для людей інакшого типу. Для тих, хто ніколи раніше й не мріяв розпочати власну справу, але також і для тих, хто вже створив власний бізнес та успішно ним керує.

Ця книжка – для природжених підприємців, представників поведінкового типу А – ініціативних, конкурентоспроможних, динамічних, активних і наполегливих людей бізнес-світу. Людей, які відчують себе народженими для того, щоб створювати, очолювати й перемогати.

Також ця книжка – для менш впливових власників малого бізнесу. Людей, які, можливо, не належать до поведінкового типу А, але все ж ставляться до бізнесу як до головної справи свого життя. Йдеться про людей, які шукають виходу за усталені рамки, аби досягати більшого, працювати ефективніше й бути найкрутішими.

Ця книжка – також і для тих, хто занурений у свою роботу як найманий працівник, але завжди мріяв мати власну справу. Можливо, вони люблять свою роботу, але їм не подобається начальник. А може, їм просто стало нудно, вони хочуть зайнятися чимось, що люблять, й отримувати за це гроші. Нарешті, ця книжка – для всіх тих, хто ніколи й не думав узяти долю до своїх рук та розпочати власну справу. Можливо, вони вважають, що не здатні на це. Або що їм бракує для цього часу, грошей чи впевненості у своїх силах. Можливо, вони просто бояться ризикувати. Чи просто вважають, що бізнес – це брудний світ. Та якою б не була причина, ця книжка також буде корисною і для них.

Ми живемо в новій реальності. Тепер кожний може займатися бізнесом. Ті інструменти, що зазвичай були недосяжними, нині є цілком доступними для кожного. Технологіями, що коштують тисячі доларів, у наші дні можна скористатися за кілька баксів чи й задарма. Одна людина може виконувати роботу замість двох, трьох працівників або, у деяких випадках, цілого відділу. Те, що було неможливим ще кілька років тому, сьогодні є простою справою.

І не треба гарувати клятві шістдесят, вісімдесят чи й сто годин на тиждень, аби все запрацювало. Цілком достатньо десяти-сорока годин на тиждень. І не обов'язково спорожняти запаси «на чорний день» або брати на себе непомірний тягар ризиків. Ви можете створювати власний бізнес й отримувати всі потрібні для цього грошові впливання, працюючи, як звичайно. Вам навіть не потрібен офіс. У наші дні ви можете працювати з дому і взаємодіяти з людьми, з якими ви ніколи не зустрічалися і які живуть у тисячах кілометрів від вас.

Настав час зробити ревізію ставлення до роботи. Отже, почнімо.

Готуємо майданчик для бізнесу

Ігноруйте «наші реалії»

«Це нереально. Принаймні у наших реаліях це ніколи не спрацює». Ви чуєте це раз по раз, коли ділитесь з кимось своєю свіжою ідеєю.

Схоже, що цей «реальний» світ – страшенно похмуре й гнітюче місце. Місце, у якому нові ідеї, нестандартні підходи й чужорідні концепції завжди зазнають поразки. Натомість успішним може бути лиш те, що люди вже знають і роблять, навіть якщо воно недосконале й неефективне.

Та погляньте зблизька на мешканців цього «реального» світу – і ви побачите, що вони сповнені песимізму й відчаю. Вони чекають, що свіжі концепції неминуче проваляться. Вони вважають, що суспільство не готове або не здатне змінюватися.

Гірше того, вони хочуть також затягнути у свій бункер інших. Якщо ви сповнені надій та амбіцій, вони намагатимуться переконати вас, що реалізувати ваші ідеї неможливо. Вони скажуть, що ви просто марнуєте час.

Не вірте їм. Можливо, такий світ справді є їхньою реальністю, але це не означає, що в ньому маєте жити й ви.

Ми це знаємо напевне, бо наша компанія провалює тест на «реальний» світ за всіма параметрами. У «реальному» світі ви не можете мати більше десятка працівників, котрі розкидані по восьми різних містах на двох континентах. Не можете залучати мільйони клієнтів, не наймаючи продавців і не витрачаючи гроші на рекламу. У «реальному» світі ви не можете ділитися формулою свого успіху з рештою світу. Але ж ми все це робимо й досягаємо успіху.

«Реальний» світ – це не місце, а просто відмовка. Відмовка для небажання навіть намагатися щось зробити. Виправдання, щоб не діяти. Тож хіба вас обходить цей їхній «реальний» світ?

Навчання на помилках – не така вже й цінна річ

У світі бізнесу поразки вважаються чимось очікуваним і навіть неминучим. Вам будуть постійно повторювати, що дев'ять із десяти нових бізнесів провалюються. Що шанси вашого бізнесу коливаються від примарних до нульових. Що невдачі загартовують характер. Вас наче вмовляють: «Завалюй свою справу якомога швидше, завалюй її частіше».

Коли в повітрі так багато флюїдів поразки, дуже легко їх вдихнути. Не робіть цього. Не дайте себе обдурити за допомогою статистики. Поразки інших людей є всього лише поразками інших людей, і не більше.

Якщо інші люди не можуть продати свій продукт – вас це не стосується. Якщо інші люди не можуть створити команду – вас це не стосується. Якщо інші люди не можуть правильно визначити ціну на свої послуги – як це може стосуватися вас? Якщо інші люди не можуть заробляти більше, ніж витрачають... Ну, ви зрозуміли.

Ще одне поширене хибне уявлення: ви нібито маєте вчитися на своїх помилках. Єдине, чого ви насправді можете навчитися з власних помилок, – це те, чого не треба робити. Але наскільки це знання цінне? Як і раніше, ви не знатимете, що треба робити.

Інша справа – коли ви вчитеся на своїх успіхах. Успіх реально озброє вас. Коли якесь ваше починання виявляється успішним, ви можете повторити свої дії. І наступного разу ви, можливо, зробите це ще краще.

Провал не є передумовою успіху. Дослідження науковців Гарвардської школи бізнесу виявило, що підприємці, які вже досягли успіху, з набагато більшою ймовірністю досягнуть його і в нових проектах (шанси на успіх їхніх майбутніх компаній становлять 34 %). Водночас підприємці, чиї перші починання зазнали поразки, у наступних справах можуть досягти успіху практично з такою ж ймовірністю, що й новачки у світі бізнесу, – лише 23 %. Отже, люди, які вже зазнали поразки в бізнесі, наступного разу можуть досягти успіху з такою ж ймовірністю, як і ті, хто взагалі нічого не пробував.[1 – Leslie Berlin, «Try, Try Again, or Maybe Not», New York Times, Mar. 21, 2009.] Як бачимо, реальне значення має досвід успіху, натомість досвід поразки нічого не означає.

І в цьому немає нічого дивного: адже саме так працюють і закони природи. Еволюція не зациклюється на попередніх невдачах, у своєму поступі вона завжди спирається на те, що виявилось успішним. Так само слід чинити й вам.

Планування – це вгадування

Якщо ви не маєте хисту провидця, то довгострокове бізнес-планування буде для вас не більше ніж фантазуванням. Існує надто багато факторів, на які ви не можете впливати: ситуація на ринку, конкуренція, споживачі, стан

економіки тощо. Завдяки написаному плану ви маєте відчуття, що нібито контролюєте ситуацію, яку насправді неможливо контролювати.

Чому б нам тоді не назвати плани тим, чим вони насправді є, а саме здогадами? Перейменуйте ваші бізнес-плани на бізнес-здогади, фінансові плани на фінансові здогади, а стратегічні плани – на стратегічні здогади. Тепер ви можете припинити так перейматися стосовно цих паперів. Бо вони просто не варті цього.

Перетворюючи здогади на плани, ви вступаєте на небезпечну територію. Плани дозволяють минулому керувати майбутнім. Вони одягають на вас шори. «Ми йдемо в цьому напрямку, тому що ми визначили, що підемо в цьому напрямку». І в цьому полягає проблема: плани несумісні з імпровізацією. А ви мусите мати простір для імпровізації. Ви мусите мати можливість користатися нагодами, що випадатимуть вам на шляху. Іноді треба буде сказати: «Ми підемо в новому напрямку, тому що сьогодні це має сенс».

Визначення часових рамок у довгострокових планах – не менш безглузде заняття. Найбільш повною інформацією ви володієте, коли вже щось робите, а не до того, як почали це робити. А коли ви пишете план? Власне, ще до того, як починаєте справу. Це найгірший час для прийняття важливих рішень.

Це зовсім не означає, що ми не радимо взагалі думати про майбутнє чи обмірковувати, як саме ви долатимете перешкоди, що траплятимуться на вашому шляху. Це корисне заняття. Просто не варто фіксувати ці думки на папері у вигляді планів і зациклюватися на них. Якщо ви складете великий план, то, швидше за все, ніколи в майбутньому й не зазирнете в нього. Плани, більші за кілька сторінок, просто осідають, як старовинні літописи, у ваших архівах.

Припиняйте марнувати час на беззмістовні здогади. Вирішіть, що ви збираєтесь робити на цьому тижні, а не в цьому році. Визначте, яке наступне завдання є найбільш важливим, і візьміться до його реалізації. Ухвалюйте рішення безпосередньо перед тим, як маєте щось зробити, а не задовго до цього.

Імпровізувати відповідно до обставин – це нормально. Просто сядьте в літак і полетіть. Кращу сорочку, крем для гоління та зубну щітку ви зможете купити вже на місці. Можливо, декого злякає пропозиція працювати без плану. Але хіба бездумне дотримання плану, котрий не має зв'язку з реальністю, не має лякати значно більше?

Навіщо зростати?

Люди часто запитують: «У вас велика компанія?» Це всього лиш запитання з увічливості, але вони налаштовані на те, щоб відповідь їх вразила. Чим більшу цифру ви назвете, тим більш значущим, професійним і впливовим

будете в їхніх очах. «Ого, це круто!» – скажуть вони, якщо у вашій компанії більше сотні працівників. Якщо у вас маленький бізнес, то почуєте: «Ага... Це чудово». Перша фраза звучить як комплімент, друга – не більше ніж вияв чемності.

Чому так відбувається? Чому бізнес оцінюють у контексті зростання? Чому всі завжди ставлять за мету розширення? У чому принадність великого, крім того, що це тішить самолюбство? (Відповідь «Здешевлення виробництва за рахунок його масовості» не приймається.) Що поганого в тому, аби знайти оптимальний розмір і залишатися в ньому?

Хіба комусь спаде на думку сказати, приміром, про Гарвард або Оксфорд: «От якби вони почали розширюватися, створили філії і найняли ще кілька тисяч професорів, та ще й побудували університетські містечка по всьому світу... от тоді це були б видатні освітні заклади»? Звісно ж, ніхто притомний такого не скаже. Бо ми оцінюємо вагу цих закладів за іншими критеріями. То чому ж ми оцінюємо бізнеси за їхнім розміром?

Можливо, для вашої компанії правильним розміром штату буде п'ять осіб. Або сорок. Або двісті. А може бути, тільки ви і ваш комп'ютер. Не треба передчасно робити припущень про те, до якого розміру із часом розростеться ваша компанія. Зростаєте повільно та стежте за своїми відчуттями – передчасне наймання працівників для багатьох компаній означає смерть. Також уникайте занадто швидких ривків у розвитку – через них ви можете «проскочити» свій оптимальний розмір.

Маленький – не обов'язково проміжний етап у розвитку. Маленький – це може бути чудовий пункт призначення.

Чи звертали ви увагу, що маленькі бізнеси часто прагнуть стати великими, тоді як великі бізнеси мріють про те, аби бути більш гнучкими й поворотними? І пам'ятайте ще таке: якщо ви станете великими, а потім раптом захочете зменшитися, то неминуче зіткнетеся з такими болісними проблемами, як звільнення людей, деморалізація колективу й цілковита зміна бізнесових підходів.

Нарощування темпів розвитку не має бути вашою метою. І мова не лише про кількість ваших працівників. Це також стосується видатків, оренди, IT-інфраструктури, умеблювання офісу тощо. Нічого не відбувається автоматично. Розширюватися чи ні – саме ви ухвалюєте це рішення. І якщо ви таки вирішили розширюватися – будьте готові до нового головного болю. Погрузнувши в численних видатках, ви будете змушені будувати складний бізнес, керування яким буде значно важчим, а стресове навантаження вищим.

Не варто комплексувати щодо своїх намірів вести малий бізнес. Кожен, хто керує стабільним і прибутковим бізнесом, неважливо, великий він чи маленький, має всі підстави пишатися собою.

Трудоголізм

У нашій культурі усталено з великою шаною ставитися до трудоголіків. Часто можна почути про осіб, які працюють у нічні години. Вони культивують стиль роботи, коли нормальним вважається працювати вночі та спати в офісі. Занапащати своє здоров'я, працюючи над проектом, для них є почесною справою. І жодний обсяг роботи не здаватиметься їм занадто великим.

Такий трудоголізм не тільки не обов'язковий, він безглуздий. Працювати більше не означає більше дбати про справу або досягати більшого. Це означає тільки те, що ви більше працюєте.

Урешті трудоголіки створюють більше проблем, ніж вирішують. По-перше, такий стиль роботи не може бути стабільним упродовж тривалого часу. І коли настає емоційне виснаження – а воно неминуче настає, – це завдає серйозного удару по справі. Крім того, трудоголіки втрачають розуміння суті. Вони намагаються вирішувати проблеми, просто присвячуючи їм більше часу. Вони хочуть компенсувати інтелектуальну ліню грубою силою. Це призводить до невишуканих рішень.

Трудоголіки навіть створюють кризи. Вони не шукають шляхів, як стати більш ефективними, оскільки насправді люблять працювати понаднормово. Їм подобається відчувати себе героями. Вони створюють проблеми (часто без жодних злих намірів), щоб потім просто мати більше роботи.

У тих, хто не засиджується в офісі понад робочий час, через трудоголіків виникає відчуття провини, начебто вони «всього лиш» відпрацьовують визначені години. Це призводить до погіршення морального клімату в колективі, а також до культивування стилю «дупа-на-стільці», коли працівники сидять в офісі допізна, навіть якщо при цьому їхня робота не є продуктивною.

Якщо ви не маєте інших справ, окрім роботи, то навряд чи можете формулювати повноцінні й вартісні умовиводи. Ваші цінності та здатність ухвалювати рішення зазнали деформації. Ви більше неспроможні вирішувати, що є вартим зусиль, а що ні. І врешті, ви просто перевтомлені. Ніхто не здатний приймати розумні рішення, коли він перевтомлений.

Урешті трудоголіки не виконують більше роботи, ніж нетрудоголіки. Вони можуть називати себе перфекціоністами, але це означає лишень те, що вони витрачають час, заціклюючись на незначних деталях, замість того аби братися до наступного завдання.

Трудоголіки не герої. Вони не заощаджують час, а просто його марнують. Справжній герой уже давно вдома, він знайшов більш швидкий спосіб виконати робочі завдання.

Відкиньмо пафосні назви

«Бізнесмен» чи «бізнесвумен» – це звучить надто пафосно й тягне за собою певний асоціативний ряд. Наче йдеться про якийсь елітарний закритий клуб. Але насправді будь-яка особа може надихнутися певною ідеєю та відкрити власну справу, а не лише якась особлива порода людей, природжених «бізнесменів».

Тепер з'явився новий тип людей, які започатковують власний бізнес. Вони отримують прибутки, але ніколи не думали про себе як про «бізнесменів». Багато з них навіть не замислюються, що мають власний бізнес. Вони просто займаються тим, що люблять, живуть за своїми власними правилами й отримують за це гроші. Тому краще було б замінити пафосні назви на більш приземлені. Краще називаймо таких людей підприємцями. Кожен, хто створює новий бізнес, – підприємець-початківець. Вам не обов'язково мати ступінь MBA, диплом престижного університету, модний костюм, портфель або підвищену схильність до ризику. Натомість вам треба мати ідею, трохи впевненості, а також зробити певне зусилля, щоб почати справу.

Рушаймо!

Залиште слід у Всесвіті

Щоб виконати роботу чудово, треба мати відчуття, що ваша справа є вартісною. Що ви залишаєте помітний слід у Всесвіті. Що ви є частиною чогось важливого.

Це не означає, що ви мусите винайти ліки від раку. Ідеться про те, щоб відчувати значущість своїх зусиль. Ви хочете, аби ваші клієнти говорили: «Це справді покращує моє життя». Ви хочете вірити, що, якби ви покинули цю справу, люди це помітилиб.

Також у вас має бути відчуття нагальності вашої справи. Адже ви не житимете вічно. Це справа вашого життя. Чого ви прагнете: створити ще один продукт «як у всіх» чи запропонувати ринкові щось радикальне й революційне? Те, що ви робите, буде спадщиною, яку ви залишите по собі. Не сидіть і не чекайте, поки хтось інший запровадить бажані для вас зміни. І не вважайте, що для цього потрібна величезна команда.

Погляньте на Craigslist, який зруйнував традиційний ринок тематичних оголошень у ЗМІ. Компанія з кількома десятками працівників заробляє

десятки мільйонів доларів, має один із найпопулярніших у світі сайтів і диктує правила гри всьому газетному бізнесові.

Інший проект, Drudge Report, створений Меттом Драджем, становить собою просту сторінку в Мережі, її веде одна-єдина особа – власне Метт. Проте ця сторінка має колосальний вплив на всю новинну індустрію – телевізійні продюсери, ведучі ток-шоу на радіо та газетні репортери постійно звертаються до неї як до джерела нових історій.[2 – Jim Rutenberg, «Clinton Finds Way to Play Along with Drudge», New York Times, Oct. 22, 2007.] Якщо ви збираєтеся щось зробити, робіть щось вартісне. Ці прості хлопці з'явилися з нізвідки та зруйнували старі моделі, що існували десятки років. Ви можете зробити те саме у вашій ділянці.

Де вам свербить, там і чухайте

Найпростіший і найбільш прямолінійний спосіб створити чудовий продукт або послугу – зробити щось таке, чим ви самі хотіли б користуватися. Це дозволить вам займатися тим, що ви справді знаєте, – тож ви одразу зможете зрозуміти, чи має хоч якусь користь те, що ви робите.

У компанії 37signals ми розробляємо продукти, які потрібні нам самим для ведення нашого бізнесу. Приміром, ми хотіли знайти зручний шлях, аби відстежувати, з ким ми спілкувалися, про що говорили й коли треба сконтактуватися наступного разу. Так ми створили Highrise, наш програмний продукт для менеджменту контактів. Не було потреби у фокус-групах, вивченні ринку чи залученні посередників. Образно кажучи, нам свербіло в певному місці, і там ми почухали.

Коли ви створюєте продукт або послугу, то щодня змушені приймати сотні маленьких рішень. Якщо ви займаєтеся чужою проблемою, то постійно блукаєте в темряві навіпамаки. Та коли це ваша власна проблема, ви працюєте з яскравим світлом. Ви завжди точно знаєте, яка відповідь буде правильною.

Винахідник Джеймс Дайсон «чухав там, де свербіло». Якось, прибираючись удома, він помітив, що його пилосос із мішком для збирання пилу постійно втрачає потужність всмоктування – порохи забивали пори пилозбірника й обмежували вільний рух повітряного потоку.

Це не було уявною проблемою інших людей – це було реальною проблемою, з якою зіткнувся Дайсон особисто. Він вирішив розв'язати її – і придумав перший у світі циклонний пилосос без мішка для збирання пилу.[3 – Fascinating Facts About James Dyson, Inventor of the Dyson Vacuum Cleaner in 1978, www.ideafinder.com/history/inventors/dyson.htm]

У Віка Ферса з'явилась ідея створити більш досконалу барабанну паличку, коли він грав на ударних у Бостонському симфонічному оркестрі. Ті, що можна було купити, не влаштовували його своєю якістю, тож він сам почав

виготовляти їх у підвалі власного будинку і потім продавати. Одного разу він впустив оберемок готових паличок на підлогу і почув, що кожна з них при падінні звучала інакше. Відтоді він почав так підбирати палички, аби вони були ідентичними за вологістю деревини, вагою, щільністю та частотою звуку, утворюючи досконалі пари.

Результат був відображений у ключовій фразі рекламної кампанії його продукту: «Бездоганна пара». Сьогодні фірма Віка Ферса випускає понад 85 тисяч барабанних паличок на день і контролює понад 60 % цього ринку.[4 – Russ Mitchell, «The Beat Goes On», CBS News, Sunday Morning, Mar. 29, 2009, www.tinyurl.com/cd8gjqj]

Тренер легкоатлетів Білл Баверман вирішив, що його команді потрібні кращі, легші бігові кросівки. Він пішов до своєї майстерні й залив гуму в домашню вафельницю. Так народилася знаменита «вафельна підошва» фірми Nike.[5 – Eric Ransdell, «The Nike Story? Just Tell It!» Fast Company, Dec. 19, 2007, www.fastcompany.com/magazine/31/nike.html] Ці люди «чухали там, де їм свербіло» і знаходили величезну аудиторію людей, які потребували точнісінько того самого, що й вони. Так само слід чинити й вам.

Створюючи те, що потрібне саме вам, ви можете швидко оцінити якість зробленого і зробити це власноруч, не вдаючись до сторонньої допомоги.

Мері Кей Вагнер, засновниця Mary Kay Cosmetics, знала, що її продукти з догляду за шкірою чудові, тому що сама ними користувалася. Колись вона отримувала ці креми від свого косметолога, а та виготовляла їх власноруч і продавала пацієнтам, родичам та друзям. Коли косметолог померла, пані Вагнер купила рецепти у її родини. Їй не потрібні були фокус-групи або дослідження, щоб з'ясувати, чи добрі ці продукти. Їй досить було поглянути в дзеркало.[6 – Mary Kay Ash: Mary Kay Cosmetics, Journal of Business Leadership 1, no. 1 (Spring 1988); American National Business Hall of Fame, www.anbhf.org/laureates/mkash.html]

Найкраще в підході «бізнес як вирішення власної проблеми» – те, що ви будете щиро захоплені своєю справою. Ви будете знайомі з проблемою особисто й знатимете, чому так важливо її вирішити. Це безцінне знання. Зрештою, ви (сподіваймося) працюватимете над цією справою впродовж років. Може, навіть упродовж решти свого життя. І було б непогано займатися тим, що справді вас надихає.

Почніть що-небудь робити

У кожного з нас знайдеться такий приятель, який полюбляє казати: «Я теж мав ідею зробити eBay. Якби ж я взявся за неї, то став би мільярдером!» Такі, з дозволу сказати, умовиводи є не більш ніж жалюгідними ілюзіями. Мати ідею щодо створення eBay і створити eBay – це дві речі, які практично

не мають між собою нічого спільного. Значення має тільки те, що ви робите, а не те, про що ви думаєте, говорите або що плануєте.

Гадаєте, ваша ідея настільки цінна? Тоді спробуйте продати її та подивіться, скільки ви за це отримаєте. Швидше за все, відповіддю буде «не надто багато». Чудова ідея так і залишиться всього лише ідеєю, поки ви не почнете хоч щось робити. І практично в кожного знайдеться своя така ідея.

Стенлі Кубрик дав таку пораду тим, хто мріє про кар'єру режисера: «Знайдіть камеру, трохи плівки і зніміть будь-яке кіно, не має значення яке». Кубрик знав, що кожен новачок має почати щось створювати. Найважливіший крок – це почати. Отже, беріть камеру, вмикайте «Запис» і починайте знімати.

Ідеї коштують дешево, і їх безліч. Насправді початкова ідея – це настільки мізерна частина бізнесу, що її можна не брати до уваги. Єдине, що справді важить, – це те, наскільки добре ви її реалізуєте.

«Не маю часу» – не виправдання

Найчастіше люди виправдовують свою бездіяльність тим, що буцімто не мають часу. Вони заявляють, що раді були б створити нову компанію, навчитися грати на музичному інструменті, винайти щось і продати свій винахід, написати книжку або зробити ще що-небудь, але їм на все це бракує часу.

Облиште ці балачки. Часу завжди достатньо, якщо ви його правильно витрачаєте. І не думайте, що вам для цього конче треба кидати постійну роботу. Працуйте вдень у звичному режимі й почніть працювати над своїм проектом вечорами.

Замість того щоб дивитися телевизор або грати в World of Warcraft, працюйте над своєю ідеєю. Лягайте спати не о десятій вечора, як раніше, а об одинадцятій. Не йдеться про те, щоб працювати вночі або по шістнадцять годин на день, – мова всього лише про те, щоб виділити для вашої справи кілька додаткових годин на тиждень. Цього буде достатньо, щоб зрушити її з мертвої точки.

А коли ви це зробите, то зрозумієте, наскільки тривким є ваш ентузіазм та зацікавленість – а чи вони скороминущі. Якщо справа не залагодиться, ви й далі ходитимете на роботу щодня. Ви нічим не ризикували й нічого не втратили, хіба витратили трохи свого часу. Отже, шкодувати нема про що.

Якщо вам чогось сильно хочеться, ви знайдете для цього час попри всі свої зобов'язання. Правда полягає в тому, що більшість людей не мають аж такого гострого бажання вести власну справу. Виправдовуючись браком часу, вони попросту тішать своє самолюбство. Не потурайте своїм слабкостям, ховаючись

за такими відмовками. Здійснення ваших мрій – винятково ваша відповідальність.

Крім того, ніколи не буває ідеального часу для того, щоб починати. Ви завжди або занадто молоді, або занадто старі, або занадто зайняті, або чимось пригнічені, або що-небудь ще. Якщо ви будете чекати на ідеальний момент, аби щось розпочати, він ніколи не настане.

Поставте собі рамки

Просуваючи справу вперед, ніколи не забувайте про те, чому ви займаєтеся саме тим, чим займаєтеся. Чудовий бізнес не просто пропонує продукти або послуги, він має власну точку зору. Ви мусите вірити в щось. Мусите мати хребет. Знати, за що ви готові боротися. А потім мусите розповісти про це світу.

Тверда позиція – це спосіб набути відданих прихильників. Вони звертатимуть увагу інших на вас і захищатимуть вас. Вони поширюватимуть інформацію про вас краще, ніж будь-яка реклама – ширше, глибше і з більшим почуттям.

Тверді переконання мають свою ціну. Ними ви відштовхнете від себе деяких людей. Ці люди звинуватять вас у зарозумілості та зверхності. Таке життя. На кожного, хто любить вас, знайдуться інші, які вас ненавидять. Якщо те, що ви говорите, нікого не зачіпає, можливо, ви недостатньо наполегливо працюєте. (А ще, можливо, ви просто нудні?)

Чимало людей ненавидять нас за те, що наші продукти мають менше функцій, ніж продукти конкурентів. Вони ображаються, коли ми відмовляємося запровадити якусь запропоновану ними нову функцію. Але ми не менше пишаємося тим, що наші продукти не роблять, ніж тим, що вони роблять.

За нашим задумом, вони мають бути простими, бо ми вважаємо, що програмне забезпечення часто є надміру ускладненим: надто багато функцій, кнопок, усе це лишень заплутує. Тому ми створюємо софт, у якому немає цих проблем. І якщо те, що ми робимо, комусь не підходить – це нормально. Ми готові втратити частину споживачів, якщо за їхній рахунок ми здобудемо палку любові інших. Такі рамки ми для себе визначили.

Коли ви не знаєте, у що вірите, будь-що може стати предметом суперечки. Будь-що підлягатиме обговоренню. Але якщо ви маєте чітку позицію, рішення стають очевидними.

Наприклад, торговельна мережа Whole Foods бачить своє завдання в тому, щоб продавати натуральні та органічні продукти найвищої якості. Вони не мусять марнувати час, приймаючи складні рішення про те, годиться їм той або інший продукт чи ні. Ніхто не питає: «Чи варто нам продавати цей продукт зі штучними ароматизаторами?» Це не тема для обговорення, бо відповідь

очевидна. Тому ви не зможете купити в їхніх магазинах кока-колу або снікерс.

Це переконання означає, що продукти в мережі Whole Foods коштуватимуть дорожче. Деякі недоброзичливці навіть називають їх «Whole Paycheck» («Кругленький чек») і беруть на кпини тих, хто робить там покупки. Ну то й що? Справи у Whole Foods ідуть пречудово.

Ще один приклад – Vinnie's Sub Shop, розташований поблизу нашого офісу в Чикаго. Вони намащують свої сендвічі домашньою базиліковою олією, і це надзвичайно смачно. Однак якщо ви хочете скуштувати їхній сендвіч, приходьте не надто пізно. Спитайте, до котрої вони працюють, і продавчиня відповість: «Ми зачиняємося, коли закінчується хліб».

«Справді?» – «Так. Ми отримуємо найсвіжіший хліб із сусідньої пекарні рано-вранці. Як тільки він закінчується (зазвичай близько другої-третьої пополудні), ми зачиняємося. Ми б могли докуповувати хліб упродовж дня, але він не буде таким добрим, як свіжоспечений ранковий. Немає сенсу продавати на кілька сендвічів більше, якщо хліб не такий добрий. Ці кілька додаткових баксів не варті того, аби продавати їжу, якою ми не зможемо пишатися».

Хіба ви не надасте перевагу цьому чудовому закладові перед звичайною мережевою точкою, де продають сендвічі?

Декларація місії нездійсненна

Існує величезна різниця між тим, аби мати тверду і щиру позицію, і тим, аби мати декларацію про місію компанії, у якій сказано, що ви маєте тверду і щиру позицію. Йдеться про всі ці письмові заяви на кшталт «надаємо найкращі послуги», основна мета яких – прикрасити стіну в офісі. Заяви, що є фальшивими й відірваними від реальності.

Уявіть, що ви зайшли до офісу компанії, яка надає авто в оренду. У приміщенні холодно. Підлога брудна. За стійкою нікого немає. І тут ви бачите дошку оголошень, а на ній прикріплений кнопкою аркуш паперу з якоюсь картинкою згори над текстом. Це декларація про місію компанії, а в ній дослівно сказано таке:

«Наша місія полягає в тому, аби якнайповніше задовольняти потреби наших клієнтів щодо оренди легкових і вантажних автомобілів, лізингу, продажу автівок і надання різних супутніх послуг, а також перевірявати їхні очікування щодо сервісу, якості та ціни.

Ми намагатимемося заслужити лояльність наших клієнтів на багато років, надаючи їм більше, ніж обіцяно; бути чесними та справедливими й докладати додаткових зусиль для забезпечення індивідуального підходу та виняткового рівня обслуговування, що створюватиме досвід задоволення від сервісу.

Ми маємо мотивувати наших працівників, аби вони надавали виняткові послуги нашим клієнтам, забезпечуючи навчання персоналу, створюючи можливості для персонального зростання і надаючи справедливую винагороду за їхні успіхи й досягнення...»[7 - Mission, Enterprise Rent-a-Car, http://aboutus.enterprise.com/who_we_are/mission.html]

Ну і далі в тому ж дусі. І от ви сидите там, читаете це лайно й думаете: «Та вони мене мають за дурня!» Бо ж слова на папірці так виразно контрастують із реальністю, що її ви спостерігаєте на власні очі.

Або ще така ситуація. Ви телефонуєте в якусь компанію, і записаний на автовідповідач голос каже вам: «Ваш дзвінок дуже важливий для нас!» Та невже? Тоді, можливо, вам варто найняти ще кілька людей у центр підтримки, аби мені не доводилося півгодини чекати на лінії?

Краще вже нічого не кажіть. Але не підсовуйте мені цей записаний на автовідповідач голос, який розповідатиме, як сильно ви про мене дбаєте. Це робот. Я знаю різницю між справжньою турботою і роботом, який запрограмований говорити приємні речі.

Дотримуватися принципів – не означає просто записати їх. Це означає вірити в них і жити ними.

Залучення чужих грошей – це план «Я»

«А де взяти гроші на мою справу?» – таким, імовірно, буде одне з перших ваших питань. Надто часто люди схильні вважати, що правильна відповідь – залучити гроші із зовнішніх джерел. Якщо ви хочете відкрити фабрику або ресторан, то, можливо, вам справді будуть потрібні гроші інвесторів. Але чимало бізнесів не потребують коштовної інфраструктури, особливо в наші дні.

Ми живемо в економіці послуг. Бізнеси, що надають послуги (як-от консалтингові фірми, розробники програмного забезпечення, організатори весільних церемоній, графічні дизайнери тощо) не потребують багато грошей, аби стати на ноги. Якщо ви ведете бізнес такого стибу, уникайте залучення чужих грошей.

Зрештою, незалежно від того, якого стибу бізнес ви починаєте, вкладайте в нього якомога менше чужих грошей. Можливо, ідея витратити гроші інших

людей попервах здаватиметься вам чудовою, але будьте свідомі того, що цим кроком ви створюєте собі великі проблеми. І ось чому:

Ви втрачаєте контроль. Якщо ви залучили гроші інвесторів, то будете змушені звітувати перед ними. Спершу все гаразд, у ваших стосунках панують мир та злагода. Але з часом усе може змінитися. Хіба для того ви починаєте власну справу, аби хтось вам давав накази? Поза тим, якщо залучаєте сторонні гроші – саме до цього все й прийде.

Політика виведення коштів починає брати гору над побудовою якісного бізнесу. Інвестори хочуть повернути свої гроші – і то швидко (зазвичай протягом трьох-п'яти років). Будь-які надії на довгостроковий стабільний розвиток не виправдовуються, якщо єдине бажання інвестора – якнайшвидше отримати свої гроші й вийти зі справи.

Витрачання чужих грошей викликає звикання. Немає легшого заняття, ніж витратити чужі гроші. Але потім вони закінчуються, і ви мусите йти та просити ще. І кожного разу, коли ви приходите по гроші, інвестори забирають у вас частину вашої компанії.

Зазвичай це не вигідно для вас. Коли ви тільки починаєте свою справу, то ще не маєте жодних важелів впливу на інвестора. Це вкрай несприятливий час для здійснення будь-яких фінансових трансакцій.

Думка про споживача – на останньому місці. Зрештою ви створюєте те, що хочуть інвестори, замість того, що хочуть споживачі.

Процес залучення чужих грошей надзвичайно відволікає від справи. Пошук джерел фінансування є складним і виснажливим. Попередні зустрічі, узгодження юридичних питань, узгодження договорів тощо – на все це ви згаєте не один місяць. І це надзвичайно відволікатиме ваші зусилля від того, аби зосередитися і створити дещо справді вартісне.

Ця шкурка просто не варта вичинки. Раз по раз ми чуємо ту саму історію від власників бізнесів, які пішли цим шляхом і тепер шкодують. Зазвичай історія їхнього «інвестиційного похмілля» звучить приблизно так: спершу ти відчуваєш швидко сп'яніння від інвестицій, потім починаєш ходити на всі ці зустрічі з інвесторами та / або радою директорів, і згодом ти думаєш: «О Боже, куди я вляпався?» Тепер хтось інший замовлятиме музику, а не ти.

Отже, перш ніж встромити голову в цю петлю, краще пошукайте інший шлях.

Вам треба менше, ніж ви думаєте

Вам справді потрібні десять працівників – чи двох-трьох поки досить?

Вам справді потрібно 500 тисяч доларів – чи наразі буде достатньо 50 тисяч (або навіть п'яти тисяч)?

Вам справді треба шість місяців – чи ви зможете щось зробити й за два?

Вам справді потрібен великий власний офіс – чи ви готові якийсь час винаймати офіс спільно з іншою фірмою (або взагалі працювати вдома)?

Вам справді потрібен склад – чи краще орендувати невелике приміщення для складування товару (або використовувати свій гараж чи підвал), або взагалі перекласти цю роботу на підрядника?

Вам справді треба проплачувати рекламу й наймати піар-агентство – чи варто пошукати інші способи бути поміченими?

Вам справді треба будувати власну фабрику – чи ви можете доручити виробництво вашого продукту підрядникові?

Вам справді потрібен бухгалтер – чи ви здатні вести звітність самостійно, використовуючи програмне забезпечення для фінансового обліку?

Вам справді потрібен IT-відділ – чи доцільніше укласти договір на обслуговування з якоюсь IT-фірмою?

Вам справді потрібна штатна одиниця з повною зайнятістю для інформаційної підтримки – чи ви спроможні самостійно обробляти запити, що надходять?

Вам справді треба відкривати власний магазин – чи ви можете продавати свої товари онлайн?

Вам справді потрібні понткові візитні картки, фірмові бланки та брошури – чи можна обійтися без усього цього?

Ви вже зрозуміли, що ми хочемо сказати. Можливо, із часом у вашого бізнесу виникне потреба у більш витратному й представницькому стилі існування, але не зараз.

Немає нічого поганого в тому, аби бути ощадливим. Коли ми запускали свій перший продукт, то берегли кожен цент. Ми не мали власного офісу – орендували приміщення спільно з іншою фірмою. Замість купити серверів у нас був тільки один. Ми не давали реклами – ми пропагували себе, розповідаючи про свій досвід онлайн. Ми не наймали окремого працівника, аби він відповідав на електронні листи клієнтів, – засновник компанії займався цим власноруч. І все у нас склалося пречудово.

Знамениті компанії завжди починають у гаражах. І ваша теж так може.

Починайте бізнес, а не стартап

Ах-ох, стартап! Це така особлива порода компаній, про яку багато говорять (особливо у світі технологій).

Стартап – це чарівне місце. Це місце, де витрати є проблемою когось іншого. Місце, де нікого не цікавить така нудна річ, як прибуток. Де ви можете витрачати гроші інших людей доти, доки не придумаете спосіб самостійно їх заробляти. Місце, на яке не поширюються закони бізнесу.

Єдина проблема цього чарівного місця – воно існує лише в казках. Правда полягає в тому, що будь-який бізнес, новий чи старий, підпорядковується одним і тим самим ринковим законам та економічним правилам. Отримуємо прибутки, зазнаємо витрат. Ви стаєте прибутковими або зникаєте.

Стартапи прагнуть ігнорувати цю реальність. Ними керують люди, які намагаються відтермінувати те, що є неминучим, – а саме ту мить, коли їхня справа має зміцнішати, почати приносити прибуток, тобто перетворитися на справжній самостійний бізнес.

Кожен, хто ставиться до бізнесу з позиції «ми придумали, як стати прибутковими в майбутньому», виставляє себе посміховиськом. Це все одно, що взятися будувати космічну ракету й заявити: «Зробімо вигляд, що гравітації не існує». Бізнес, який від самого початку не націлений на отримання прибутку, не є бізнесом – це не більше ніж хобі.

Тому не використовуйте ідею стартапу як милиці. Натомість почніть реальний бізнес. Реальному бізнесу доводиться мати справу з такими речами, як рахунки і зарплатня. Реальний бізнес дбає про отримання прибутку з першого дня свого існування. Реальний бізнес не маскує серйозні проблеми заспокійливими фразами: «Усе гаразд, ми ж стартап». Поводьтеся, як личить реальному бізнесу, і у вас буде набагато більше шансів на успіх.

Готуетесь сісти в калюжу – сядете в неї

Ще одне запитання, яке часто можна почути: «Яка ваша стратегія виходу?» Його ставлять навіть тим, хто лише починає свою справу. Тобто люди не можуть навіть розпочати щось створювати, не продумавши, як вони потім покидатимуть цю справу. Люди, що з вами? Навіщо випереджати події? Ваші пріоритети нежиттєздатні, якщо ви ще й не стрибнули у воду, а вже думаєте про те, як вибратися на берег.

Коли ви починаєте стосунки з кимось, хіба ви наперед плануєте розрив? Будете обговорювати шлюбний контракт на першому побаченні? Призначите зустріч з адвокатом з питань розлучень зранку перед весіллям? Це звучить сміховинно, чи не так?

Вам потрібна стратегія досягнення мети, а не стратегія виходу з проекту. Вам слід думати про те, як розвивати та робити успішним ваш проект, а не про те, як стрибати з палуби вашого корабля. Якщо вся ваша стратегія побудована на тому, аби покинути цю справу, то досить великі шанси, що далеко ви не просунетеся.

Чимало людей, які мають бізнес, палко бажають і пов'язують свої надії з тим, аби вдало продати свою справу. Але шанси на те, що хтось захоче її викупити, дуже малі. Існує лише примарна ймовірність того, що на сцену вийде великий гравець, який запропонує вигідні для вас умови купівлі. Можливо, один шанс із тисячі? Або один з десяти тисяч?

До того ж, коли ви створюєте компанію, наперед виношуючи мрії продати її в майбутньому, ви неправильно розставляєте акценти. Ви не зосереджуєтеся на тому, аби змусити споживачів полюбити вас, а натомість стурбовані пошуком того, хто б захотів купити вас. Не тим ви маєте перейматися, зовсім не тим.

Припустімо, ви проігнорували цю пораду й таки вдало зістрибнули з цього поїзда. Ви створили бізнес, продали його й отримали непогані гроші. Що далі? Оселитися на тропічному острові та цілими днями сьорбатимете пінаколаду, лежачи в шезлонгу? Це справді задовольнить вас? Гадаєте, самих лише грошей достатньо для щастя? Ви впевнені, що це справді краще, ніж займатися справою, яка вам до душі і в яку ви вірите?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22181251&lfm=362673004) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

notes

Примечания

Leslie Berlin, «Try, Try Again, or Maybe Not», New York Times, Mar. 21, 2009.

2

Jim Rutenberg, «Clinton Finds Way to Play Along with Drudge», New York Times, Oct. 22, 2007.

3

Fascinating Facts About James Dyson, Inventor of the Dyson Vacuum Cleaner in 1978, www.ideafinder.com/history/inventors/dyson.htm

4

Russ Mitchell, «The Beat Goes On», CBS News, Sunday Morning, Mar. 29, 2009, www.tinyurl.com/cd8gjq

5

Eric Ransdell, «The Nike Story? Just Tell It!» Fast Company, Dec. 19, 2007, www.fastcompany.com/magazine/31/nike.html

6

Mary Kay Ash: Mary Kay Cosmetics, Journal of Business Leadership 1, no. 1 (Spring 1988); American National Business Hall of Fame, www.anbhf.org/laureates/mkash.html

Mission, Enterprise Rent-a-Car,
http://aboutus.enterprise.com/who_we_are/mission.html