

Пол Джарвис

# Компания одного человека

Почему не обязательно  
расширять бизнес



**Пол Джарвис**  
**Компания одного человека.**  
**Почему не обязательно**  
**расширять бизнес**

*Издательский текст*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=42652453](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42652453)*

*Компания одного человека. Почему не обязательно расширять бизнес:*

*Библос; М.; 2020*

*ISBN 978-5-905641-62-6*

**Аннотация**

Что, если ключ к успешной карьере и самореализации не в том, чтобы создавать и расширять очередной стартап, а в том, чтобы работать на себя, самому выстраивать свой график и стать крайне прибыльной и самодостаточной компанией одного? Что, если самое разумное и эффективное решение – сохранить малый бизнес? В этой книге вы узнаете, как это сделать.

Компания одного – совершенно новая концепция, направленная на то, чтобы бизнес любых масштабов избегал стремительного и подчас необдуманного роста. Это не практика фрилансера, который получает гонорар только за выполненную работу, и не модель стартапа, который мечтает о мгновенном расширении, а мировоззрение малого бизнеса, который целенаправленно стремится остаться таковым. Минимальные

размеры бизнеса дают свободу жить полной жизнью и избавиться от головной боли – управления персоналом, бесконечных совещаний и нервозности из-за расширения предприятия. Автор предлагает уникальную бизнес-стратегию и объясняет, как использовать ее с выгодой для себя и получать стабильный доход.

Пол Джарвис покинул корпоративный мир, когда понял, что чудовищный стресс и гонка за славой не имеют ничего общего с его представлением об успехе. Теперь он работает на себя, на роскошном острове недалеко от Ванкувера и живет намного более полноценной и продуктивной жизнью. Ему не приходится существовать в среде, где ценится только результат и рост.

Джарвис объясняет, как найти свой путь и добиться успеха, как планировать свой бизнес, определить нужный и достаточный доход, справиться с неожиданным кризисом, заботиться о счастье ключевых клиентов и, конечно, делать всё это самостоятельно.

*В формате pdf.a4 сохранен издательский макет.*

# Содержание

Пролог	6
Добро пожаловать в компанию одного	10
Часть первая	16
Глава 1. Что такое компания одного	16
Компания одного: определение	19
Подъем компаний одного	22
Стойкость	26
Автономия/Контроль	32
Скорость	37
Конец ознакомительного фрагмента.	41

**Пол Джарвис**

**Компания одного человека.**

**Почему не обязательно  
расширять бизнес**

© 2019 by Paul Jarvis.

© ООО «Библос», 2020.

# Пролог

*Чем больше товаров, чем больше рынков, чем больше зависимостей у компании, тем меньше денег она зарабатывает. Стремительный натиск по всем фронтам – вот какого принципа придерживается корпоративный мир. Когда же компании поймут, что бездумное расширение ведет к забвению.*

*Эл Райс и Джек Траут, «22 непреложных закона маркетинга»*

Двадцать восьмого февраля 2010 года – в последний день зимних Олимпийских игр в Ванкувере – я оказался за рулем небольшого фургона на полпути к парому. Мы с моей женой Лизой недавно продали нашу квартиру – крошечное застекленное гнездышко высоко в небе, расположенное в самом центре Ванкувера. Мы также продали и раздали почти все свои вещи и теперь переезжали в глушь, буквально на самый край острова Ванкувер.

Город, в котором нам предстояло жить, – Тофино – носил гордое название «города на краю света». Так и есть. На этом острове снимают телевизионную передачу «В изоляции» (Alone), где актеры пытаются выжить в полной изоляции – съемки проходят в нескольких часах езды к северу от города. В Тофино живет меньше 2000 человек, в основном серферы, те, кто прячется от военкомата, и хиппи, которые

до сих пор счастливо живут в XX веке.

До, после и даже во время переезда я работал онлайн-дизайнером и бизнес-консультантом и сотрудничал со всеми – от Mercedes-Benz до Microsoft и Мари Форлео, одним из самых известных личностных тренеров в мире. Моя работа и жизнь строились на гиперподключении. И всё это я променял на город, где ни один житель не занимается технологиями, и даже хуже – где просто отвратительный Интернет.

В каком-то смысле для такого человека, как я, родом из мира технологий, этот переезд ознаменовал собой кардинальный перелом.

Главная причина, по которой я твердо решил покинуть цивилизацию, – мне просто надоела городская жизнь, и «традиционный бизнес», и постоянное давление окружающих, которые хотели, чтобы я расширял свое успешное предприятие и создал что-то грандиозное. Моя жена Лиза тоже устала от ежедневного стресса. Мы оба решили покончить с суетой и напряжением городской жизни (яркие огни, громкие звуки, прочие раздражители и нескончаемая беготня). Чтобы не сойти с ума окончательно и восстановить душевное равновесие, мы собрали вещи и сбежали. Остров Ванкувер казался идеальным решением.

Однако вскоре выяснилось, что жизнь в лесу, на острове, имеет неожиданное последствие – она заставляет глубоко заглянуть в собственные мысли. Больше ведь нечем заняться, особенно если нет телевизора и даже Netflix. Причем снача-

ла это кажется самым страшным испытанием в мире (исследование Тимоти Уилсона из Университета Виргинии показало, что люди охотнее согласятся на электрошок, чем останутся наедине со своими мыслями [1]). Но дело в том, что, если какое-то время всё-таки провести один на один со своими мыслями, можно додуматься до грандиозных, фундаментальных идей («надо же, вот, что я действительно думаю на эту тему»). Причем «тема» может быть любой – почему вы выбрали именно эту работу, кто вы как личность и т. д.

Однако побег в глушь нужен был не просто для того, чтобы избавиться от физического имущества; мы стремились к ясности мысли. Как только я начал строить жизнь, отказавшись от всего лишнего, параллели с моей работой стали очевидны – как будто высветилось, что действительно необходимо, а что нет. Разгрузив свои мысли (полностью очистив папку «Входящие» в моем мозгу, если такое объяснение вам ближе), я смог объективно взглянуть на свою работу, потому что исчезли все отвлекающие факторы. До этого момента я не мог четко сформулировать причины моих привычек и мотивы методов работы.

Ясность мысли позволила заострить внимание на том, чем я неосознанно занимался почти 20 лет, даже до того, как стал работать на себя, а именно – строил гибкий, устойчивый бизнес, стремился к автономии и старался наслаждаться своим делом. Другими словами, сократив масштабы всех аспектов жизни, я осознал, что именно так я уже давно веду успешный



бизнес. Сопrotивляясь типичным методам роста и расширения, я извлек колоссальную выгоду (я ведь смог переехать в лес, на остров). А теперь, впервые в жизни, я понял почему.

Я строил компанию одного человека.

## **Добро пожаловать в компанию одного**

С начала я чувствовал себя одиноким в своем убеждении, что больше – не всегда лучше. Но во время работы над этой книгой я нашел целую армию единомышленников, которые во всех бизнес-решениях опирались на прочную научную базу и надежные исследования. Оказывается, одни из самых успешных компаний и людей – это компании одного человека.

Жизнь в Тофино дала мне возможность выработать новый ежедневный ритуал – серфинг каждое утро. Однажды я со своим другом-бухгалтером стоял в очереди прямо перед бушующей стихией (там, где серферы ждут подходящий момент, чтобы оседлать волну). Тут мой друг обернулся ко мне и сказал: «Поздравь меня! Я заработал достаточно, чтобы уехать отсюда и до конца года заниматься альпинизмом». На дворе был август. Его слова настолько ошарашили меня, что я пропустил несколько волн. Когда он вернулся в очередь, где я так и продолжал ждать волну, он объяснил, что подсчитал, сколько нужно работать, чтобы покрыть расходы на питание и прочее и вложить приличную сумму денег в выгодное дело. Он обдумал, сколько денег ему нужно для комфортной жизни, и не чувствовал ни малейшей потребности накапливать больше.

Ему не нужны были деньги сверх определенной суммы – так что он перестал работать, как только достиг «нужного» предела, и собирался путешествовать до конца года. Он не планировал расширять свой бизнес и строить компанию внушительных размеров, с сотрудниками и офисами в каждом городе. Иначе необходимость в деньгах тоже вырастет, так как придется платить сотрудникам и тратиться на потребности растущего бизнеса. Он не сможет уделять время альпинизму (или серфингу). Друг поставил перед собой цель – совершенствоваться, а не расти. Я сразу понял, что уже давно выработал тот же подход: я знал, сколько денег мне нужно зарабатывать, чтобы хватало на бизнес и жизнь, и в какой момент я могу сбавить обороты, достигнув нужного уровня.

Принято считать, что трудолюбие и мозги ведут к росту бизнеса. Однако зачастую верно обратное: не всякий рост полезен, а иногда рост препятствует гибкости, стойкости и автономности. Я научился новым навыкам самодостаточной работы, которые выходили за рамки моих знаний, и это под силу любой компании одного человека. Вообще-то это необходимо, чтобы выделиться и процветать.

Чаще всего рост кажется самым простым путем, поскольку легче решать любую проблему словом «больше». Больше клиентов? *Наймите больше сотрудников.* Больше дохода? *Увеличьте траты.* Больше запросов на техподдержку? *Расширьте команду техподдержки.* Однако расширение не всегда лучшее и самое разумное решение основных проблем.

Что, если с ростом числа клиентов повысить эффективность и производительность бизнеса? Тогда не придется нанимать новых людей. Что, если при росте дохода вы найдете способ сократить расходы (для повышения прибыли)? Что, если с большим количеством запросов на техподдержку справиться, научив клиентов пользоваться вашей продукцией, чтобы им не пришлось так часто задавать вопросы? Что, если для завершения проекта нужно работать не дольше, а эффективнее, чтобы осталось время на жизнь вне работы?

Рост, в его общепринятом значении, не всегда можно называть мудрой стратегией, если он происходит бездумно. Результаты многих исследований, которые вы найдете в этой книге, показывают, что необдуманный рост – основная причина проблем в бизнесе. У вас окажется слишком много сотрудников, расходов и работы, которую нужно выполнить. Это ведет к увольнениям, продаже компаний по самой неоптимальной цене и даже к полному закрытию производства.

Что, если вместо этого стремиться к тому, чтобы стать меньше, умнее, эффективнее и устойчивее?

Ограниченный масштаб – это не всегда промежуточная ступень или неудача, это может стать конечной целью или выгодной долгосрочной стратегией. Смысл компании одного человека в том, чтобы совершенствоваться в тех направлениях, которые не несут с собой проблемы типичного роста. Можно увеличить доход, радоваться собственному делу,

расширить количество ревностных фанатов, работать сосредоточенно, автономно, набираться опыта и при этом не поддаваться стремлению бездумно повышать зарплату сотрудникам, расходы и уровень стресса. Этот подход, как буфер, смягчив силу удара, позволит выдержать изменчивость рынка и процветать даже в тяжелые периоды.

Подход компании одного касается не только бизнеса, который состоит буквально из одного человека, – это модель применения своего потенциала, чтобы быть самодостаточным и ответственным за собственную карьеру. Хотя компания одного может быть небольшим бизнесом, состоящим из одного человека, она отличается от большинства малых бизнесов, где конечная цель – расширение или рост в основном ради пиковой прибыли. Компания одного человека не стремится к росту и намеренно остается маленькой.

При этом компания одного – не просто практика фрилансера. Хотя это может стать первым шагом, фрилансеры – совершенно другие люди, потому что они обменивают время на деньги. Будь то почасовая оплата или оплата за выполненную работу, если они не работают, денег они не получают. Все взаимодействия фрилансеров с потребителями разовые, то есть каждый раз, когда появляется оплачиваемая работа, фрилансер должен ее выполнить и пожертвовать своим временем.

Напротив, компания одного больше походит на традиционное предприятие, где применяются системы, автоматиза-

ция и процессы для создания долгосрочного бизнеса, где не нужно продавать свое время за деньги, а можно получать прибыль, не тратя время и не ограничиваясь разовыми отношениями. К примеру, производить физические продукты, продавать софтвер, проводить обучающие онлайн-курсы.

Чтобы люди покупали и использовали это, компании одного не нужно каждый раз тратить время. Продукты разработаны, и, хотя это само по себе требует немалых временных затрат и цикличного повторения, количество клиентов может быть практически безграничным, а прибыль поступает независимо от потраченного времени. И, как мы с вами увидим, рост числа клиентов и даже прибыли не всегда требует роста персонала и ресурсов.

Это модель, необходимая каждому, – от владельцев малого бизнеса до корпоративных лидеров, которые хотят чувствовать интерес к своей работе и ответственность за нее, чтобы она заняла важное место на любом рынке – и с точки зрения мировоззрения, и с точки зрения бизнеса. Это схема гибкого и бережливого бизнеса, который выживет в любом экономическом климате и принесет вам более полноценную и значимую жизнь – причем не придется сжигать все мосты и прятаться в лесу на далеком острове.

Точно так же, как философию питания Майкла Поллана можно резюмировать в виде простого правила: «Ешьте, но не слишком много, в основном растения», модель компании одного строится по схожей схеме: «Начните с малого, опре-

делите, что для вас значит рост, и продолжайте учиться».

# Часть первая

## Начало

### 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 по-



лучил 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 сместить 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 Marketoон 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 кри-

тикует 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 отыскал 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 3М, 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 – се-

мидневные 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 25 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 душишь, 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 допол-



нительных 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, стой-

кость – 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, собрала с мыслями и начала всё сначала.

Зачастую принятие реальности не обходится без черного юмора. Моя жена, пожарный и специалист оперативно-го реагирования, много шутит со своими коллегами, потому что они постоянно видят страдания людей – горящие дома, инсульты, 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 бес-

тактным 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. Высококвалифицированные 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 разработ-

ку 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 – напри-

мер, 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. Итак, 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 – ре-

зультаты 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 построить 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

ситкоммах 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 свобо-

дой, 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, процес-

сы 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 на-

много 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 «по-

бочное» направление, которое и принесло колоссальную выгоду.



# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) 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.