

СТРОЙ КАРЬЕРУ ПО ЗАКОНАМ КРЕМНИЕВОЙ ДОЛИНЫ



# ЖИЗНЬ КАК СТАРТАП



РИД ХОФФМАН

ОСНОВАТЕЛЬ **LinkedIn**

БЕН КАСНОЧА



**Рид Хоффман  
Бен Касноча**

**Жизнь как стартап.  
Строй карьеру по законам  
Кремниевой долины**

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6136478](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6136478)*

*Жизнь как стартап: Строй карьеру по законам Кремниевой долины:*

*Альпина Паблишер; Москва; 2013*

*ISBN 978-5-9614-2227-6*

### **Аннотация**

Карьера каждого человека по сути мало чем отличается от стартапа – в этом уверены авторы книги Рид Хоффман, основатель сети LinkedIn, и Бен Касноча. Успешные стартапы умеют быстро адаптироваться к обстоятельствам. Они не застревают на однажды выработанной стратегии, а постоянно находятся в поиске новой идеи, нового рынка, новой возможности. Самые успешные люди действуют так же.

Каждый, кто хочет добиться успеха, может разбудить свои предпринимательские инстинкты и использовать бизнес-модели компаний Кремниевой долины для построения личной карьеры. Авторы рассказывают о том, как приобрести конкурентное

преимущество на рынке, сложив вместе три части головоломки: наши активы, наши стремления и реалии рынка; как создавать прочные отношения с людьми и превращать их в мощную профессиональную сеть; как точно оценивать и принимать разумный риск и многое другое. Они раскрывают секреты успеха таких стартапов, как Intel, Apple, Google, eBay, Yahoo, PayPal, Facebook, YouTube, Twitter, LinkedIn, и показывают, как их опыт применить к своей карьере.

# Содержание

Глава 1. Мы все – предприниматели	7
Новый рынок труда	11
Почему каждый из нас – стартап?	16
Почему мы?	19
Почему в этом есть настоящая необходимость?	23
С вершины в пропасть	26
Детройт вокруг нас	30
Путь в будущее	33
Жизнь как стартап: фаза бета-тестирования никогда не заканчивается	36
Навыки, описанные в этой книге	38
Конец ознакомительного фрагмента.	40
Комментарии	

# **Бен Касноча, Рид Хоффман**

## **Жизнь как стартап.**

### **Строй карьеру по законам**

### **Кремниевой долины**

Редактор *П. Суворова*

Руководитель проекта *А. Деркач*

Корректор *О. Ильинская*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Дизайн обложки *М. Лобов*

© Reid Hoffman and Ben Casnocha, 2012

Издано при содействии Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc. и Synopsis Literary Agency.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2013

Хоффман Р.

Жизнь как стартап. Строй карьеру по законам Кремниевой долины / Рид Хоффман, Бен Касноча; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

ISBN 978-5-9614-2931-2

*Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

*Родителям, которые всегда пытались научить меня мудрости, и Мишель, которая каждый день учит меня состраданию.*

***Р.Х.***

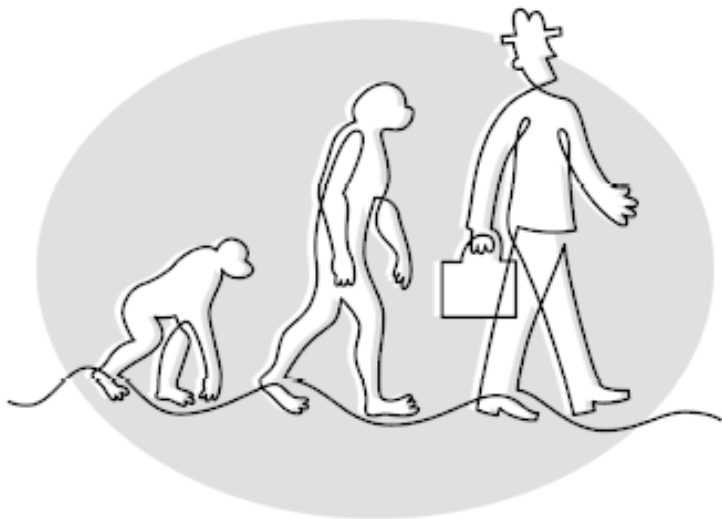
*Доктору Маку, вдохновляющему меня мыслить по-новому.*

***Б.К.***

# Глава 1. Мы все – предприниматели

*Мы все – предприниматели. Когда мы жили в пещерах, то каждый работал на себя... искал пропитание, чтобы прокормиться. Так началась история человечества. С появлением цивилизации мы утратили эту способность. Мы превратились в «рабочую силу», потому что нам сказали: «Вы – рабочая сила». Мы забыли, что мы – предприниматели.*

*Мухаммад Юнус,  
лауреат Нобелевской премии мира,  
автор концепции микрокредитования*



Каждый из нас – предприниматель от рождения.

Это не значит, что мы все появились на свет для того, чтобы создавать компании. Большинству людей это и не нужно. Собственный бизнес подразумевает незначительные шансы на успех в сочетании с постоянным эмоциональным перенапряжением, и такой путь подходит далеко не каждому.

Но все люди – предприниматели, и не потому, что должны создавать компании. Желание созидать заложено в человеческой ДНК, а созидание – сущность предпринимательства. Как говорит Юнус, нашим предкам в пещерах нужно было



прокормить себя; им приходилось изобретать правила. Они были основателями своей собственной жизни. Но несколько столетий назад мы забыли, что мы – предприниматели, и превратились в рабочую силу.

Чтобы оставаться на плаву в бурных водах профессиональной жизни современного мира, нужно разбудить свои предпринимательские инстинкты и с их помощью создать для себя новую карьеру, а возможно, и не одну. Может быть, вы адвокат, врач, учитель, инженер или даже владелец компании. Но сегодня каждому из нас пора вспомнить, что он еще и предприниматель, стоящий у руля как минимум одной жизни, одного растущего стартапа: *своей собственной карьеры*.

Эта книга – не руководство по поиску работы. Вы не найдете в ней полезных советов о том, как составить резюме или подготовиться к собеседованию. Но мы предложим вам принципы и навыки, которые помогут вам преуспеть в будущем. Вы найдете здесь стратегии, позволяющие налаживать новые связи, получать конкурентное преимущество и находить новые и перспективные профессиональные возможности.

Чтобы достичь успеха, сегодня каждому из нас нужно понимать и уметь применять на практике эти предпринимательские стратегии. В более широком смысле – общество процветает, когда люди мыслят как предприниматели. Если мы станем руководствоваться ценностями, предложенными

в этой книге, то сможем быстрее и эффективнее справляться с мировыми проблемами. Эта книга – о каждом из нас, а еще о том, как сделать лучше общество, в котором мы живем. И начинать нужно с себя.

# Новый рынок труда

Столетиями, чтобы попасть в Америку, иммигранты рисковали всем, что у них было. Они верили, что упорный труд позволит им жить лучше, чем жили их родители<sup>[1]</sup>. С самого рождения нашей страны представители каждого следующего поколения американцев зарабатывали больше, получали лучшее образование и достигали более высокого уровня жизни. Уверенность в том, что завтра мы будем жить лучше, чем сегодня, стала неперенным атрибутом американской мечты.

В последние 60 лет профессиональная карьера людей с приличным образованием напоминала эскалатор<sup>[2]</sup>. Окончив колледж, мы становились на первую ступеньку – получали самую простую должность в таких компаниях, как IBM, GE или Goldman Sachs. Там нас воспитывали и обучали, компания заботилась о нашем профессиональном росте. Приобретая опыт, мы все выше и выше поднимались по иерархической лестнице организации, освобождая «нижние» ступеньки для молодых и честолюбивых выпускников, следовавших за нами начиная с самой первой ступеньки. Если мы играли по правилам и играли хорошо, то постепенно поднимались по эскалатору, и каждая новая ступенька приносила больше полномочий, денег и уверенности в завтрашнем дне.

Наконец лет в 65 мы сходили с эскалатора, и на освобо-

дившееся место тут же приходил сотрудник среднего звена. А мы могли расслабиться и жить на приличную пенсию, которую гарантировали компания и система государственного социального обеспечения.

Конечно, ради всего этого нужно было потрудиться. Но все знали, что, если мы более или менее компетентны, прилагаем достаточно усилий и хоть немного удачливы, ветер, дующий в спину, в конечном счете поднимет нас наверх. И эти ожидания были вполне оправданны.

Но сегодня на каждой ступеньке эскалатора толпится слишком много народу. Молодые, даже самые образованные, застряли в самом низу, у них мало работы, или они вообще не могут ее найти, как пишет Рональд Браунштейн в статье, опубликованной в журнале *The Atlantic*<sup>[3]</sup>. А у тех, кому уже за 50 или за 60, – пустые пенсионные счета, а система государственного социального обеспечения похожа на швейцарский сыр<sup>[4]</sup>. Поэтому людям приходится продолжать работать или снова возвращаться к труду. В стране еще никогда не было так много работающих пенсионеров.

Сотрудники средних лет при этом в лучшем случае застревают в «подвешенном состоянии», и их карьера никуда не движется, а в худшем таких людей оттирают в сторону, чтобы освободить место для более талантливых. В итоге молодым трудно встать на эскалатор, людям средних лет трудно подниматься вверх, а тем, кто старше 50 или 60, трудно с него сойти. «Вместо того чтобы спокойно и плавно двигать-

ся вверх, все наступают друг другу на ноги», – пишет Браунштейн.

Привычной карьерной лестницы уже не существует. Вместе с ней исчезает и традиция профессионального обучения за счет компании, доступного предыдущим поколениям. Уже не приходится ожидать, что она станет оплачивать для вас тренинги по развитию коммуникативных навыков или заботиться о расширении ваших технических знаний. Даже от сотрудников самого младшего звена ожидается, что они уже умеют делать то, для чего их взяли на работу, или они будут очень быстро учиться и полностью войдут в курс дела всего за пару недель<sup>[5]</sup>. А если мы хотим узнать что-то новое или просто лучше делать то, для чего нас взяли на работу, то учиться и вкладывать в свое развитие – исключительно наша забота. Компании не хотят инвестировать в нас, отчасти потому, что мы вряд ли посвятим ей годы и годы жизни – на протяжении своей карьеры мы еще не раз сменим работу. Когда-то между сотрудниками и работодателями существовал договор, гарантировавший пожизненную занятость в обмен на пожизненную лояльность; сегодня на смену ему пришел краткосрочный контракт, который обеим сторонам приходится постоянно возобновлять. Профессиональная лояльность теперь направлена «горизонтально», к нашей сети контактов, а не «вертикально», к нашему боссу, как пишет Дэн Пинк.

Традиционные взгляды на карьеру теряют актуальность

в результате действия как минимум двух взаимосвязанных макросил: глобализации и технологий. Возможно, вам кажется, что об этих силах сегодня говорят слишком много, но их долгосрочные последствия на самом деле недооценивают. Технологии автоматизируют работу, раньше требовавшую знаний и навыков, приобретенных с большим трудом; это касается и *хорошо оплачиваемой работы* для «белых воротничков» – например, труда биржевых маклеров, ассистентов адвокатов и радиологов<sup>[6]</sup>. Технологии при этом создают новые профессии, но они обычно требуют других навыков – более высокого уровня, чем раньше<sup>[7]</sup>. Даже если технологии не устраняют или не изменяют навыки, необходимые во многих отраслях, они как минимум приводят к тому, что за нашу работу начинают конкурировать люди со всего мира, ведь сегодня компании все чаще ищут сотрудников в других странах, и в результате наша зарплата становится все меньше и меньше. Международная торговля и технологии возникли не за один день, и в ближайшее время они никуда не денутся. Рынок труда, на котором все мы находимся, постоянно меняется.

Поэтому пора забыть все то, что мы знаем о работе и карьере. Правила изменились. Подход «Готовься, целься, пли» потерял актуальность. Ему на смену приходит новый: «Целься, пли, целься, пли, целься, пли, целься, пли». Мы уже не можем позволить себе искать работу только тогда, когда ее у нас нет или когда мы ею недовольны; сегодня нужно постоянно со-

здавать новые возможности. На смену нетворкингу<sup>1</sup> приходит сетевая разведка.

Растет пропасть между теми, кто знает новые правила развития карьеры и обладает навыками, необходимыми в условиях мировой экономики, и теми, кто до сих пор цепляется за старые догмы и полагается на устаревшие знания. На какой стороне вы?

---

<sup>1</sup> Нетворкинг – создание полезных деловых связей, не предполагающих близкие личные отношения, аналог подхода «ты – мне, я – тебе». Получил широкую популярность в деловой литературе США в 1990–2000-х гг. – *Прим. пер.*

# Почему каждый из нас – стартап?

Перемены приносят с собой новые возможности и новые проблемы. Сейчас нам всем нужно мыслить так, как это делают предприниматели. Работаете ли вы в компании, где всего десять сотрудников, в гигантской транснациональной корпорации, в некоммерческой или государственной организации или где угодно еще – если вы хотите использовать новые возможности и справляться с проблемами сегодняшнего нестабильного рынка труда, нужно думать и действовать так, как будто вы руководите стартапом. Этот стартап – ваша собственная карьера.

Почему же каждый из нас – *стартап*? Тому, кто создает бизнес, приходится принимать решения в условиях недостатка информации, дефицита времени и отсутствия ресурсов. У него нет никаких гарантий или систем поддержки, и поэтому риска не избежать. Конкуренты меняются; рынок меняется. Жизненный цикл компании становится все короче. Сегодня *мы все*, кто работает и развивает свою карьеру, оказываемся в тех же условиях, что и предприниматели, создающие и развивающие свои компании. Никто не знает, что будет дальше. Информации слишком мало. Ресурсов не хватает. Конкуренция жесткая. Мир все время меняется. И на каждой новой должности мы приводим все меньше и меньше времени. Это значит, что нам постоянно нужно адапти-



роваться. А если мы не можем этого делать, то никто – ни работодатель, ни государство – не поддержит нас, если мы упадем.

Предпринимателям постоянно приходится иметь дело со всей этой неопределенностью, переменами и ограничениями. Они критически оценивают свои активы, знают свои цели и реалии рынка и благодаря этому добиваются конкурентного преимущества. Они создают гибкие планы, основанные на итеративном подходе. Они создают обширные сети контактов в той отрасли, где действует их стартап. Они настойчиво ищут и создают новые возможности, сознательно принимают на себя риск и активно им управляют. Они используют свою сеть контактов, для того чтобы собирать нужную информацию и решать сложные проблемы. Они делают это с того самого момента, как у них зародилась идея, и потом каждый день – даже когда их компания переезжает из старого гаража в лучший офисный центр города. *Чтобы добиться профессионального успеха в современном мире, нужны именно такие предпринимательские стратегии.*

Они пригодятся вам, на какой бы стадии ни находилась ваша карьера. Они необходимы, если вы только что окончили колледж, если вы уже десять лет работаете и хотите сделать следующий поворот или же начинаете совершенно новую карьеру в новой сфере. Даже самые большие компании действуют как маленькие стартапы, чтобы оставаться на гребне инноваций. Стив Джобс назвал Apple «самым боль-

шим стартапом на планете». И нам тоже нужно быть молодыми и динамичными; можно сказать, всегда оставаться стартапами.

# Почему мы?

В 2003 г. я (Рид) стал одним из основателей сети LinkedIn. Наша миссия состояла в том, чтобы объединять профессионалов всего мира, помогать им развиваться и добиваться успеха. Девять лет спустя в сети было более 100 млн участников (на момент IPO – первичного публичного размещения акций LinkedIn в мае 2011 г.). Я узнал очень много о том, как управляют своей карьерой профессионалы из разных отраслей: как они создают новые деловые контакты, ищут работу, делятся информацией и представляют себя в онлайне. Например, благодаря огромной популярности LinkedIn среди профессионалов мы с коллегами выяснили, какие навыки пользуются наибольшим спросом на рынке, каковы тенденции в разных отраслях и как развивать карьеру, чтобы постоянно открывать для себя новые возможности. Я узнал, какие подходы работают, а какие нет; какие тактики эффективны, а какие бесполезны. Постепенно я начал замечать нечто весьма интересное, связанное с другой моей страстью – инвестициями.

Я исполнительный директор правления сети LinkedIn, и это моя основная работа. При этом я инвестирую в другие стартапы. Как ангел-инвестор, а сейчас как партнер компании Greylock, я вложил деньги в более чем 100 компаний. Это позволяет мне помогать потрясающим предпри-

нимателям. Я провожу мозговые штурмы с Марком Пинкусом, основателем компании Zynga, о стратегии социальных игр, размышляю о будущем мобильного Интернета с Кевином Роузом из Digg and Milk (его компания разрабатывает мобильные приложения), а наш совместный проект с Мэттом Флэннери позволяет представить модель микрокредитов, предложенную некоммерческой организацией Kiva, людям во всем мире. Благодаря такому разнообразному опыту я стал видеть, какие модели предпринимательства работают, а какие нет.

Две эти ипостаси – помощь в развитии сети LinkedIn, позволяющей ее пользователям расширять свои карьерные возможности, и способность помогать другим компаниям – привели меня к важному открытию: бизнес-стратегии, которые используют самые успешные *стартапы*, и стратегии развития карьеры, которые используют самые успешные *профессионалы*, на удивление похожи. Я обобщаю и превращаю в ясные стратегии все, чему научился за 20 лет успешной работы в Кремниевой долине. Я стал думать о том, как можно их использовать, если представить себе, что каждый из нас – небольшая компания. О своей собственной карьере я думаю именно так – как о стартапе.

Когда я познакомился с Беном, он находился на распутье. Бен думал о том, следует ли ему активнее заняться предпринимательством в сфере технологий (он уже создал несколько компаний), больше писать (он уже написал книгу о пред-

принимательстве), больше путешествовать (он часто ездил за границу) или сочетать все эти занятия. Тогда ему было немного за 20, и его беспокоили самые разные вопросы: как далеко необходимо планировать свое будущее; на какой карьерный риск можно и нужно идти; можно ли экспериментировать в разных сферах и в то же время стать профессионалом в определенной области? Как-то Бен сказал мне одну вещь, которая меня заинтриговала. Он сказал, что даже если в ближайшее время не станет создавать новую компанию, то все равно будет относиться к этим важным вопросам своей карьеры так, как это делают предприниматели.

В месяцы, предшествовавшие нашей первой встрече, Бен посетил десятки стран. Он общался с огромным количеством учащихся, предпринимателей, журналистов и деловых людей – от студентов колледжей из американской провинции до владельцев небольших компаний в сельских районах Индонезии и политических лидеров Колумбии. Бен рассказывал всем этим людям о своем собственном опыте и при этом наблюдал, каковы стремления и убеждения талантливых людей из разных стран. И он заметил нечто весьма интересное: предпринимательство – в широком смысле слова – есть повсюду: за тысячи миль от Кремниевой долины, в сердцах и умах людей, которые далеко не всегда создают собственные компании. Возможно, они не считают себя предпринимателями, но относятся к жизни точно так же, как и те, кто работает в Кремниевой долине: они уверены в себе, находчивы,

честолюбивы, готовы адаптироваться и объединяться друг с другом. Подобные наблюдения привели Бена к тому же выводу, что и меня: предпринимательство – общий подход к жизни, а не только к бизнесу; и это общечеловеческая идея, а не только американская. (Я тоже убедился в этом, когда был членом совета директоров международной организации Endeavor.) И, как подтверждают два десятка лет, которые нас разделяют, такой подход к жизни *универсален*, это не просто мода какого-то одного поколения.

# **Почему в этом есть настоятельная необходимость?**

Прежде чем говорить о том, как предпринимательский подход к жизни может трансформировать карьеру каждого из нас, давайте посмотрим, что поставлено на карту. Нет лучшего способа увидеть опасности, подстерегающие тех, кто не спешит принимать стратегии стартапов, чем вспомнить прошлое одной отрасли, когда-то воплощавшей лучшие качества предпринимательства, – Детройта.

В середине XX в. этот город превратился в настоящую столицу мира благодаря трем местным стартапам: Ford Motor Company, General Motors и Chrysler. Тогда эти компании были действительно новаторскими. Форд, внедрив конвейерную сборку, наладил массовый выпуск автомобилей, и это навсегда изменило процесс производства. Компания GM и легендарный председатель ее правления Альфред Слоун разработали систему менеджмента и организации, которую взяли на вооружение сотни других корпораций. А еще у этих людей было видение. Они верили (в отличие от большинства), что автомобили обязательно станут популярными в стране, живущей духом первопроходцев. Альфред Слоун обещал «автомобиль для любого кошелька и для любой цели». Генри Форд говорил, что создаст такой дешевый автомобиль и «что его сможет себе позволить любой, кто полу-

чает среднюю зарплату».

Как настоящие предприниматели, они не просто мечтали. Они взяли и создали будущее, которое себе представляли. В целом во второй половине XX в. американские автомобилестроители производили сотни миллионов современных, элегантных машин и продавали их по всему миру. В 1955 г. GM стала первой корпорацией в истории, доходы которой превысили \$1 млрд<sup>[8]</sup>. К концу 1950-х гг. влияние GM было настолько велико, что министерство юстиции даже рассматривало вопрос о том, чтобы разделить ее на несколько отдельных компаний.

В этих корпорациях прекрасно действовал традиционный «карьерный эскалатор». Их сотрудники всегда чувствовали уверенность в завтрашнем дне, увольнения были редкостью. Если вы не обладали необходимыми навыками, то компания обучала вас за свой счет. В General Motors даже был создан собственный университет, объединявший теоретическое обучение и работу на заводах. Его окончание фактически гарантировало пожизненную занятость и соответствующие привилегии. Проработав на той или иной должности определенное время, вы автоматически получали повышение.

Во время бума автомобильной промышленности Детройт процветал. Он стал страной грез, богатства и самых передовых технологий. «Это была Кремниевая долина, ребята», — сказал нам обозреватель местной газеты Том Уолш, вспоми-



ная золотой век Детройта. Предприниматели зарабатывали огромные состояния, миллионы людей приезжали в Детройт, желая приобщиться к его благам. Он стал четвертым по величине городом страны<sup>[9]</sup>.

Люди много зарабатывали; средний показатель доходов жителей Детройта был самым высоким в Америке. Люди активно покупали недвижимость. И Детройт был не только великолепным местом для того, чтобы зарабатывать на жизнь. Его культурное разнообразие, энергия и прогрессивный дух составляли серьезную конкуренцию Чикаго и Нью-Йорку. Это был первый город Америки, где появились индивидуальные телефонные номера, мощные дороги и городская автострада. В 1940-х, 1950-х и 1960-х гг. Детройт оставался драгоценным камнем в короне США. «Во всем мире Детройт считают синонимом индустриального величия Америки», – говорил президент Гарри Трумэн<sup>[10]</sup>. Это был главный инструмент в «арсенале демократии», настолько яркий символ исключительности Америки, что сюда стали приезжать люди со всего мира, желающие своими глазами увидеть, что такое предпринимательство и инновации в их самом лучшем проявлении.

Но потом автомобильные компании Детройта утратили дух предпринимательства. Предприниматели превратились в рабочую силу. Словно «Титаник», налетевший на огромный айсберг, Детройт стал медленно идти ко дну.

# С вершины в пропасть

«Год за годом, десятилетие за десятилетием мы видели, как проблемы замалчиваются, а трудные решения откладываются, даже когда нас стали теснить иностранные конкуренты. Но дальше отступать некуда», – сказал президент Барак Обама в 2009 г. на пресс-конференции, где было объявлено, что федеральное правительство предоставляет \$77 млрд кредита компаниям GM и Chrysler (а также дает доступ к кредитной линии компании Ford), потому что они были вынуждены объявить о банкротстве<sup>[11]</sup>. Для американцев старшего возраста, которые еще помнят очарование и величие Детройта, заявление президента Обамы стало закономерным итогом трех десятилетий распада и разочарований.

Что же случилось? Много чего. Но главная проблема состояла в следующем: автомобильная промышленность стала чувствовать себя слишком комфортно. Как однажды сказал соучредитель компании Intel Энди Гроув, «выживают только параноики». Да, успех хрупок, а совершенство быстротечно. Как только мы начинаем воспринимать свои достижения как должное, конкуренты тут же находят наше самое уязвимое место. Боссы автомобильной промышленности уж точно не были параноиками.

Вместо того чтобы слушать клиентов, которым требовались малолитражки с небольшим расходом топлива, боссы

автопрома делали свои автомобили все больше и больше. Вместо того чтобы серьезно отнестись к новым конкурентам из Японии, они продолжали убеждать и себя, и своих клиентов, что слова «Сделано в США» автоматически означают «Лучшее в мире». Вместо того чтобы изучать новые методы бережливого производства, они упрямо цеплялись за безнадежно устаревшие привычные практики.

Вместо того чтобы вознаграждать лучших сотрудников и увольнять худших, они продвигали людей по принципу выслуги лет и кумовства. Вместо того чтобы шевелиться и не отставать от меняющегося рынка, боссы автопрома создавали бесчисленные «комитеты». Росс Перо однажды язвительно заметил, что если бы в заводском цеху кто-то увидел змею, тут же был бы сформирован комитет, чтобы проанализировать вопрос о том, что с ней делать.

Легкий успех превратил американские автомобильные компании в избалованные, не приветствующие меритократию, раздутые бюрократические организации. Конкуренция становилась все более жесткой, потребности людей изменились, но руководители компаний и профсоюзы работников автомобильных компаний не смогли к этому адаптироваться и еще упорнее делали то же самое, что всегда.

Детройт пошел ко дну не сразу. Это была постепенная деградация. Фактически она стала только частью проблемы. Компании в течение многих лет все еще получали миллиарды долларов дохода, а их руководители легко могли поз-

волить себе почитать на лаврах и игнорировать проблемы, хотя они тем временем все накапливались и накапливались. Никто не подвергал сомнению эффективность организаций и не пытался выявить и устранить слабые места. В итоге наступил день расплаты, и он принес с собой много боли. Когда зажегся красный аварийный сигнал – за три с половиной года GM потеряла \$82 млрд и была вынуждена обратиться за помощью к федеральному правительству, – было уже поздно.

Коллапс автомобильной промышленности оставил Детройт в отчаянном положении. «Самое приятное в самом заброшенном городе Америки, – шутит Уолш, местный обозреватель, – что здесь никогда нет пробок на дорогах». Именно слово «заброшенный» приходит на ум, если выйти из центра Детройта и пройтись по улицам. Можно пройти несколько кварталов, не встретив ни души. Вокруг стоят пустые дома. Окна одних забиты досками, а к дверям прибиты предупреждающие знаки, окна других просто завешены черным непромокаемым брезентом. Многие здания поражают жутким сходством с некогда роскошными разрушенными дворцами. Примерно треть города – размером с Сан-Франциско – просто брошена. У тех, кто остался, жизнь мрачна.

По уровню преступности Детройт занимает второе место в Соединенных Штатах (после Флинта, Мичиган). Половина детей живет в бедности. Здесь самая высокая в стране безработица – по разным оценкам, от 15 до 50 %. Система школьного образования ужасна: восемь из десяти восьмиклассни-

ков не способны делать простые математические вычисления<sup>[12]</sup>. Местные политики по большей части либо коррупционеры, либо ни на что не способны. Трудно поверить, но во всем городе нет ни одной сети продуктовых магазинов.

Когда-то Детройт был символом прогресса и развития, а автомобильная промышленность – символом предпринимательства. Сегодня Детройт превратился в символ отчаяния.

# Детройт вокруг нас

История Детройта не так проста. В ней есть и другие факторы, о которых мы не упомянули, и сейчас начинают появляться признаки того, что ситуация может улучшиться. Но история Детройта не уникальна. Мы привели в пример автомобильную промышленность не из-за того, что она представляет собой исключение, но как раз потому, что она им не является. Новейшая история изобилует примерами отраслей и компаний, тоже переживающих упадок. Те из них, которые когда-то были великими, сегодня сдают позиции чаще и быстрее, чем раньше. В 1920-х и 1930-х гг. компании входили в индекс S&P 500 в среднем в течение 65 лет. К концу 90-х гг. этот срок сократился всего до десяти лет. Джон Сили Браун и Джон Хагель из компании Deloitte говорят, что скорость, с которой крупные компании теряют лидерские позиции, в последние 40 лет выросла более чем вдвое. Сегодня, как никогда раньше, «позиции “победителей” все более и более сомнительны»<sup>[13]</sup>.

Почему же лидеры так часто оказываются там же, где Детройт? В каждом случае ситуация разная, но среди главных причин – высокомерие, «головокружение от успехов», отказ признать наличие конкуренции и нежелание что-то с ней делать, исследовать возможности, принимать риски и неспособность адаптироваться к постоянным изменениям. Силы,

движущие конкуренцией и изменениями, – силы, разрушившие Детройт, – и глобальны, и локальны. Они угрожают каждой компании, каждой отрасли, каждому городу. И еще важнее то, что они *угрожают всем нам и нашей карьере*.

Эта книга – не об экономической истории Детройта. Тогда почему мы о нем говорим? В каком городе вы бы ни жили, в каком бизнесе или в какой отрасли вы бы ни работали и чем бы ни занимались, *когда дело доходит до вашей карьеры, вполне возможно, что прямо сейчас вы идете по тому же пути, что и Детройт*. Силы изменений, уничтожившие некогда великий город и могущественную отрасль, могут уничтожить любую карьеру, какой бы успешной она сейчас ни казалась.

К счастью, есть другой путь – и метафорически, и физически. За тысячи миль от Детройта находится Кремниевая долина. Она стала моделью предпринимательства и прогресса XXI в. За несколько десятков лет в ней родилось несколько поколений предпринимательских компаний: Hewlett-Packard, созданная еще в 1939 г., Intel, Apple, Adobe, Genentech, AMD, Intuit, Oracle, Electronic Arts, Pixar и Cisco, потом Google, eBay, Yahoo, Seagate и Salesforce, а затем PayPal, Facebook, YouTube, Craigslist, Twitter и LinkedIn.

С каждым поколением предпринимательский дух Кремниевой долины сохранялся и укреплялся. Десятки компаний создают здесь будущее и адаптируются к эволюции мирового рынка. Эти компании следуют не только новой модели

корпоративных инноваций, но и новым моделям предпринимательского мышления. Именно оно необходимо, чтобы успешно развивалась наша карьера в современном мире.

Что общего у всех этих компаний? Принципы Кремниевой долины изложены в данной книге. Идите на интеллектуальный и дерзкий риск, чтобы достичь большего. Создавайте сеть альянсов, которые помогут вам собирать нужную информацию, привлекать ресурсы и организовывать коллективные действия. Совершайте виражи к новым возможностям.

Вы можете мыслить как основатель стартапа, кем бы вы ни были и где бы ни находились. Любой из нас может применять эти предпринимательские навыки в своей карьере. Наша книга – о том, как это сделать. Она о том, как не допустить, чтобы вашу карьеру постигла судьба Детройта, и как применять на практике принципы Кремниевой долины.



# Путь в будущее

В 1997 г. Рид Гастингс, предприниматель, занимавшийся разработкой программного обеспечения и живший на холмах Кремниевой долины, столкнулся с одной проблемой. Он взял в местном видеопрокате фильм «Аполлон-13», вернул его с опозданием на несколько дней, и ему пришлось заплатить гигантский штраф. Рид так расстроился, что даже не сказал об этом жене. Этот случай пробудил его предпринимательский инстинкт, и он стал спрашивать: что, если бы можно было взять фильм напрокат, но не пришлось бы платить штраф за просрочку? Рид начал изучать рынок и выяснил, что существует новая технология – DVD, простая и не требующая больших затрат<sup>[14]</sup>. Он понял, что развитие электронной коммерции вместе с DVD-революцией открывает огромные возможности. В том же году Рид создал бизнес, объединявший интернет-торговлю со старой доброй почтовой доставкой: клиенты выбирали фильм на сайте, получали по почте его DVD-копию, а потом тем же путем отправляли ее назад в любое удобное время. Это была прекрасная модель, но Гастингс работал в сфере технологий уже много лет и понимал, что идея обязательно будет эволюционировать. Он не хотел называть свой бизнес «DVD по почте» (или как-то еще, с указанием на текущую итерацию бизнеса). Рид решил дать своей компании более абстрактное на-

звание: Netflix.

Она добилась успеха не сразу. Сначала за каждый взятый напрокат фильм на DVD клиенты платили так же, как в компании Blockbuster, которая в то время была гигантом отрасли с тысячами точек видеопроката во всем мире<sup>[15]</sup>. Такой способ оказался не слишком популярным. Поэтому Рид стал предлагать ежемесячные планы подписки, позволявшие брать напрокат любое количество фильмов. Но клиенты жаловались, что с момента, как они выбирают их на сайте, и до получения DVD по почте проходит слишком много времени. В 1999 г. Рид даже пришел на встречу в центральный офис компании Blockbuster, чтобы обсудить возможное партнерство в сфере дистрибуции и поговорить о том, как можно было бы ускорить выполнение заказов. Менеджеры Blockbuster не проявили интереса. «Они просто посмеялись над нами и выпроводили из офиса», – вспоминает Рид<sup>[16]</sup>.

Но Гастингс и его команда не сдавались. Они совершенствовали сеть дистрибуции, и теперь более 80 % клиентов получали фильмы уже на следующий день после их заказа на сайте<sup>[17]</sup>. Компания создала инновационный сервис рекомендаций, позволявший клиентам выбирать фильмы на основании своих предыдущих заказов. К 2005 г. у Netflix было 4 млн постоянных клиентов, и она могла не опасаться конкурентов-имитаторов, например сервиса онлайн-заказов и почтовой доставки видеофильмов сети Wal-Mart. Netflix стала королевой онлайн-компаний видеопроката. В 2010 г. ее

прибыль составила больше \$160 млн. А Blockbuster не смогла адаптироваться к интернет-эре и в том же году объявила о банкротстве<sup>[18]</sup>.

Но Netflix не расслабляется. В 2010 и 2011 гг. компания сместила акценты: кроме почтовой доставки DVD-копий фильмов (этот бизнес и сейчас остается прибыльным) она предлагает пользователям смотреть фильмы и сериалы онлайн, на персональных компьютерах, смартфонах и планшетах. Netflix уже несколько лет развивала эту идею, и широкополосный Интернет теперь позволяет ее реализовать. Большинство клиентов компании сейчас смотрят сериалы и фильмы в режиме онлайн, а не на DVD, и в настоящее время на долю Netflix приходится более 30 % всего интернет-трафика за неделю. Кроме того, компания собирается начать производство собственных программ и представить несколько новых технологий. Но успех никто не гарантирует. Постоянно есть новые вызовы.

«Почти всегда перемены, происходящие в мире, сильнее нас», – говорит Рид. Однажды во время интервью один голливудский продюсер спросил, есть ли у него стратегические планы на три-пять лет. Рид сказал, что таких планов у него нет: в Кремниевой долине три года – это вечность, и планировать так надолго абсолютно невозможно. Netflix просто не теряет бдительности, совершает итерации и постоянно экспериментирует. Мы называем такой подход «постоянной фазой бета-тестирования».

# **Жизнь как стартап: фаза бета-тестирования никогда не заканчивается**

Технологические компании иногда не прекращают бета-тестирования программного обеспечения даже после его выпуска на рынок. Это значит, что разработка продукта еще не закончена и он открыт для изменений. Например, сервис Gmail был создан в 2004 г., но об окончании фазы бета-тестирования было объявлено только в 2009 г., когда сервисом уже пользовались миллионы людей. Джефф Безос, основатель и генеральный директор компании Amazon, каждый раз завершает ежегодное письмо к акционерам одной и той же фразой – той же, что и самое первое письмо, в 1997 г. Он пишет, что «сегодня мы все находимся в самом начале развития» Интернета и Amazon.com: «Мы остаемся оптимистами, но нам нужно постоянно идти вперед и не терять бдительности»<sup>[19]</sup>. Другими словами, Amazon все время развивается: у нее всегда «первый день». Среди предпринимателей слово «закончено» считается «неприличным». Они знают, что великие компании постоянно развиваются.

Слово «законченный» должно стать «неприличным» для всех нас. *Мы все – незаконченные проекты.* Каждый день дает возможность учиться чему-то новому, делать что-то но-

вое, жить по-новому, развиваться – и в обычной жизни, и в профессиональной сфере. Если наша карьера постоянно находится в фазе «бета-тестирования», это вынуждает признать, что в ней есть «баги», что нам нужны новые разработки, что нужно адаптироваться и развиваться. Но такой подход полон оптимизма, ведь он подчеркивает, что мы способны расти, совершенствоваться и благодаря этому улучшать мир вокруг нас.

Энди Харгадон, глава центра предпринимательства Калифорнийского университета в Дэвисе, говорит, что «20 лет опыта» часто выглядят так, будто человек 20 раз повторил опыт одного года работы<sup>[20]</sup>. Если наша карьера постоянно находится в фазе «бета-тестирования», то 20 лет опыта – это действительно 20 лет опыта, ведь каждый год отмечен новыми вызовами, новыми проблемами и новыми возможностями. По сути, постоянная фаза «бета-тестирования» означает непрерывный личностный рост.

По сути, каждый человек или живет, или умирает. Если мы не растем, то начинаем засыхать. А если не движемся вперед, нас тут же отбрасывает назад.

# Навыки, описанные в этой книге

Даже если мы решили, что наша карьера постоянно находится в фазе «бета-тестирования», само по себе это не поможет нам ее трансформировать. Чтобы стать предпринимателем в своей собственной жизни, нужны практические навыки. В следующих главах мы поговорим о том, как:

- приобрести **конкурентное преимущество** на рынке, сложив вместе три части головоломки: наши **активы**, наши **стремления** и *реалии рынка* (глава 2);
- использовать **ABZ-планирование** и создать план А с учетом своего конкурентного преимущества, а потом совершенствовать итерации и совершенствовать этот план на основании обратной связи и новых знаний (глава 3);
- создавать реальные, прочные и долгосрочные **отношения** с людьми и превращать их в **мощную профессиональную сеть** (глава 4);
- находить и создавать **возможности**, используя свою **сеть контактов**, оставаясь в **ресурсном состоянии** и постоянно **двигаясь** вперед (глава 5);
- точно оценивать риски и принимать **разумный риск** в поисках профессиональных возможностей (глава 6);
- собирать полезную информацию от участников своей профессиональной сети и получать данные, позволяющие находить новые возможности и принимать лучшие карьер-

ные решения (глава 7).

В конце каждой главы мы предложим несколько рекомендаций о том, как инвестировать в себя.

Эти навыки не исчерпывают всего, что связано с карьерой и профессиональной реализацией. В нашей книге вы не найдете подробного анализа всех концепций, связанных с предпринимательством. Но мы предложим предпринимательские стратегии, которые помогут вам достичь двух важных целей.

Во-первых, мы покажем, как выжить во времена перемен и неопределенности, избежав участи Детройта. Мы покажем, как добиться здоровой стабильности в своей карьере, при этом постоянно адаптируясь. Способность к адаптации создает стабильность.

Во-вторых, мы хотим снабдить вас стратегиями, позволяющими выделиться из толпы и стать профессионалами, конкурентоспособными на международном рынке. Хотите ли вы получить повышение в своей корпорации, начать свой собственный бизнес или освоить новую сферу деятельности – иными словами, какими бы ни были ваши карьерные устремления, мы покажем, как их реализовать, думая и действуя так, как это делают предприниматели.

# 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.



# Комментарии

1.

“Centuries of immigrants” and “risked everything” were inspired by Barack Obama’s 2011 State of the Union address. “Obama’s Second State of the Union (Text),” New York Times, January 25, 2011, [http://www.nytimes.com/2011/01/26/us/politics/26obama-text.html?\\_r=1&sq=obama%20state%20union&st=cse&scp=2&pagewanted=all](http://www.nytimes.com/2011/01/26/us/politics/26obama-text.html?_r=1&sq=obama%20state%20union&st=cse&scp=2&pagewanted=all).

2.

Ronald Brownstein, “Children of the Great Recession,” The Atlantic, May 5, 2010, <http://www.theatlantic.com/special-report/the-next-economy/archive/2010/05/children-of-the-great-recession/56248/>.

3.

Ronald Brownstein, “Children of the Great Recession,” The Atlantic, May 5, 2010, <http://www.theatlantic.com/special-report/the-next-economy/archive/2010/05/children-of-the-great-recession/56248/>.

4.

Мать всех систем поддержки, систему социального обеспечения, должно финансировать федеральное правительство... правительство, которое, оказывается, имеет триллионы долларов долга. Если сегодня вам за 20

или за 30, к тому времени, когда вы уйдете на пенсию, у вас, скорее всего, будет накоплено как минимум на 25 % меньше наличных средств, чем у ваших родителей. (Более радикальные аналитики предсказывают, что вы вообще ничего не получите.) У каждого из нас из зарплаты вычитают налог на социальное обеспечение (Social Security). И это все равно что дать в долг троюродному брату, у которого проблемы с наркотиками. Возможно, когда-нибудь деньги вам вернут, но не стоит слишком на это рассчитывать.

5.

“Cost-Cutting Strategies in the Downturn: A Delicate Balancing Act,” May 2009, [http://www.towerswatson.com/assets/pdf/610/CostCutting-RB\\_12-29-09.pdf](http://www.towerswatson.com/assets/pdf/610/CostCutting-RB_12-29-09.pdf).

6.

Andy Kessler, “Is Your Job an Endangered Species?” Wall Street Journal, February 17, 2011, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703439504576116340050218236.html>.

7.

См. ссылки в дискуссии Уилла Уилкинсона, “Are ATMs Stealing Jobs?” The Economist, June 15, 2011, <http://www.economist.com/blogs/democracyinamerica/2011/06/technology-and-unemployment>.

**8.**

Alex Taylor III, *Sixty to Zero* (New Haven: Yale University Press, 2011), 14.

**9.**

“Population of the 20 Largest US Cities, 1900–2005,” Information Please, <http://www.infoplease.com/ipa/A0922422.html>.

**10.**

“Address in Detroit at the Celebration of the City’s 250th Anniversary,” July 28, 1951, in *Public Papers of the Presidents of the United States: Harry S. Truman, 1951: Containing the Public Messages, Speeches, and Statements of the President, January 1 to December 31, 1951* (Washington, DC: General Services Administration, National Archives and Records Service, Office of the Federal Register, 1965), 429.

**11.**

Andrew Malcolm, “Obama Takes the Wheel from Detroit,” *Los Angeles Times*, March 30, 2009, <http://latimesblogs.latimes.com/washington/2009/03/obama-to-detroit.html>.

**12.**

Статистические данные взяты из Charlie LeDuff, “What

Killed Aiyana Stanley-Jones?" Mother Jones (November/December 2010), <http://motherjones.com/print/79151>.

**13.**

John Hagel III, John Seely Brown, Duleesha Kulasooriya, and Dan Elbert, "Measuring the Forces of Long-term Change: The 2010 Shift Index," Deloitte Center for the Edge (2010), 2, [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/TMT\\_us\\_tmt/Shift%20Index%202010/us\\_tmt\\_si\\_shift%20Index2010\\_110310.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/TMT_us_tmt/Shift%20Index%202010/us_tmt_si_shift%20Index2010_110310.pdf).

**14.**

Reed Hastings, as told to Amy Zipkin, "Out of Africa, Onto the Web," New York Times, December 17, 2006, <http://www.nytimes.com/2006/12/17/jobs/17boss.html>.

**15.**

Rick Newman, "How Netflix (and Blockbuster) Killed Blockbuster," U. S. News & World Report, September 23, 2010, <http://money.usnews.com/money/blogs/flowchart/2010/9/23/how-netflix-and-blockbuster-killed-blockbuster.html>.

**16.**

Greg Sandoval, "Blockbuster Laughed at Netflix Partnership Offer," CNET News, December 9, 2010, <http://>

news.cnet.com/8301-31001\_3-20025235-261.html.

**17.**

“Netflix Opens New Shipping Center; Lakeland Facility Expands One-Day Delivery to Central Florida,” PR Newswire, January 15, 2004, <http://www.highbeam.com/doc/1G1-131553666.html>.

**18.**

Company 2009 10-K SEC filings.

**19.**

Jeffrey Bezos, letter to shareholders, April 2010,

**20.**

Jeffrey Pfeffer, *Power: Why Some People Have It-And Others Don't* (New York: HarperBusiness, 2010), 49.