



**В серии «Лучшие книги о стартапах» выходят:**

**Стартап без бюджета**

Майк Микаловиц

**Правила прибыльных стартапов**

Верн Харниш

**Ангелы, драконы и стервятники**

Саймон Экланд

**Управление стартапом**

Кэтрин Кэтлин, Джейна Мэтьюз

**Стартап вокруг клиента**

Брент Купер, Патрик Власковиц

**Поиск бизнес-модели**

Джон Маллинс, Рэнди Комисар

**Пришел, увидел, убедил**

Стефани Палмер

**Startup Weekend**

Марк Нейджер, Клинт Нильсен,

Фрэнк Нурига

Jason Fried  
David Heinemeier Hansson

# Rework

Crown Business

# Оглавление

<b>От издателей</b> .....	11
<b>Введение</b> .....	14
<b>Начало</b> .....	19
Новая реальность .....	19
<b>Подготовка</b> .....	21
Игнорируйте реальный мир .....	21
Значимость обучения на ошибках завышена .....	23
Планирование — это не более чем догадки .....	25
Зачем расти? .....	27
Трудоголизм .....	31
Довольно о предпринимателях .....	33
<b>Действуйте!</b> .....	34
Оставьте след во вселенной .....	34
Чешите там, где у вас зудит .....	35
Начните что-нибудь делать .....	39
Отсутствие времени не оправдание .....	41
Нарисуйте линию на песке .....	42
Миссия компании невыполнима .....	45
Внешние деньги — это план «Z» .....	48
Вам требуется меньше, чем вы думаете .....	50
Начинайте бизнес, а не стартап .....	53
Создавать ради продажи — значит провалиться .....	55

---

<b>Развивайтесь</b> .....	58
Принимайте ограничения .....	58
Создайте половину продукта, а не недоделанный продукт	61
Начните с эпицентра .....	63
Игнорируйте детали на ранних стадиях .....	64
Принять вызов — значит продвинуться вперед .....	66
Будьте музейным хранителем .....	67
Тратьте на решение проблем меньше сил .....	69
Сосредоточьтесь на том, что не будет меняться .....	71
Звучание — на кончиках ваших пальцев .....	73
Продавайте побочные продукты .....	74
Запускайтесь сейчас .....	77
<b>Продуктивность</b> .....	81
Иллюзия договоренности .....	81
Причины, чтобы перестать .....	83
Перерывы — враги продуктивности .....	85
Совещания токсичны .....	89
Достаточно хороший — это прекрасно .....	91
Быстрые победы .....	92
Не будьте героем .....	95
Идите спать .....	96
Ваши предположения неверны .....	98
Длинные списки дел никогда не выполняются .....	100
Принимайте маленькие решения .....	101
<b>Конкуренция</b> .....	104
Диверсифицируйте ваш продукт .....	104
Не копируйте .....	105
Примите вызов .....	108
Делайте меньше, чем конкуренты .....	110
Кого волнует, что они делают? .....	113

---

<b>Эволюция</b> .....	116
Сначала всегда говорите нет .....	116
Позвольте вашим клиентам опережать вас в развитии ...	118
Не путайте энтузиазм с приоритетами .....	121
Будьте хороши для использования в домашних условиях	122
Ничего не записывайте .....	123
<b>Продвижение</b> .....	125
Приветствующая неизвестность .....	125
Наращивайте аудиторию .....	127
Больше обучайте в конкурентной борьбе .....	129
Копируйте шеф-поваров .....	132
Пройдите за кулисы .....	133
Никто не любит пластиковые цветы .....	134
Пресс-релизы — это спам .....	137
Забудьте про Wall Street Journal .....	138
Наркоторговцы все правильно понимают .....	140
Маркетинг — это не отдел .....	141
Миф о неожиданной сенсации .....	143
<b>Прием на работу</b> .....	145
Вначале делайте все самостоятельно .....	145
Нанимайте, когда уже становится невмоготу .....	147
Проходите мимо отличных людей .....	148
Незнакомцы на коктейльной вечеринке .....	149
Резюме нелепы .....	150
Годы, не относящиеся к делу .....	153
Забудьте о формальном образовании .....	154
Работают все .....	155
Нанимайте самостоятельных менеджеров .....	156
Нанимайте великолепных писателей .....	157
Самые лучшие — везде .....	159
Берите сотрудников на тест-драйв .....	160

---

<b>Устранение повреждений</b> .....	162
Будьте источником плохих новостей о себе .....	162
Скорость меняет все .....	164
Как сказать, что вы сожалеете .....	165
Направьте всех на передовую .....	169
Глубоко вздохните .....	172
<b>Культура</b> .....	174
Вы не создаете культуру .....	174
Решения являются временными .....	175
Обходите рок-звезд .....	177
Им не по 13 лет .....	178
Отправляйте людей домой в 17 часов .....	179
Не оставляйте шрамов после первого пореза .....	181
Будьте собой .....	182
Слова из четырех букв .....	185
«Как можно быстрее» — это яд .....	187
<b>Заключение</b> .....	189
Вдохновение не вечно .....	189
<b>Источники</b> .....	192
О 37signals .....	192
37signals products .....	193
<b>Об авторах</b> .....	195

# От издателей

Девять лет назад мы взялись выпускать максимально полезные деловые книги, и только их.

И сразу поняли, во что ввязались. Но отступить от обещания не стали. Поэтому вначале выпускали только по одной книге в месяц.

Сейчас наш портфель существенно больше, появились и книги по психологии, и подарочные издания исторической тематики, но принцип остался прежним. Мы тщательно отбираем рукописи и постоянно бракуем хорошие, но не максимально полезные. Каждый раз что-то не то. Или тема слишком узкая, для очень специализированной аудитории. Или текст чересчур запутанный, наукообразный, после тяжелого рабочего дня с трудом осилишь. Или автор-гуру подкачал: других учит вести бизнес, аж соловьем заливается, а его собственное дело ну никак не назовешь первоклассным.

Насчет этой книги сомнений у нас не было. Просто подарок для издателя и для читателя.

Она стала бестселлером в США сразу же после выхода.



Она написана живо и читается на одном дыхании. На каждую главу авторы использовали ровно столько слов, сколько было нужно, чтобы донести мысль до читателя.

Она проверена на практике. Ни один совет не взят с потолка.

Она одновременно заводит, обескураживает, сбивает с толку и наставляет на правильный путь.

Наконец, она веселая — посмотрите, какие в ней картинки.

Возраст и размер вашего бизнеса не имеют значения. Книга подходит и тому, кто только думает, не начать ли свое дело (и, конечно же, слышит уйму «полезных» советов), и предпринимателю-новичку, и бизнесмену со стажем. И даже если вы владелец огромного завода, наверняка найдете здесь пару принципов, которые неплохо было бы внедрить.

Еще одним аргументом к изданию стало то, что у нас самих много общего с авторами — основателями успешной компании, похожей на нашу. Мы, как и они, начинали с нескольких сотрудников. Сейчас у них работают 32 человека, у нас немногим больше. Программными продуктами 37signals с удовольствием пользуются миллионы предпринимателей, а мы продаем примерно миллион книг в год — немало для узкоспециализированного издательства.

Вы наверняка слышали не раз, что бизнес, который вы задумали, не получится. Или что улучшить положение дел

в компании не выйдет. Потому-то и потому-то. Нам в свое время тоже так говорили.

Помните известную байку о том, что, по мнению инженеров, шмель летать не может: аэродинамические качества не позволяют? Каждый май миллионы шмелей легко опровергают сложные научные расчеты.

Эта книга — для будущих компаний-шмелей и их счастливых владельцев.

Вся наша команда получила большое удовольствие от работы над проектом.

Уверены, что и вы получите удовольствие от чтения.

*Игорь Манн*

*Михаил Иванов*

*Михаил Фербер*

# Введение

Мы готовы рассказать кое-что новенькое о том, как создавать, вести и растить (или не растить) бизнес.

Эта книга основана не на академических теориях, а на нашем собственном опыте. Мы занимаемся бизнесом десять лет. За это время мы столкнулись с двумя кризисами, одним лопнувшим «пузырем», изменениями бизнес-моделей, несколькими предсказаниями о конце света — и все это время мы оставались прибыльной компанией.

Мы — маленькая международная компания, разрабатывающая программное обеспечение, чтобы помочь другим маленьким компаниям и просто группам людей легко выполнять задуманное. Нашими продуктами пользуются более трех миллионов человек по всему миру.

Мы начали в 1999 году как консалтинговая компания в области веб-дизайна, имея в штате трех человек. В 2004-м мы поняли, что недовольны тем программным обеспечением в области управления проектами, которое было принято использовать в нашей индустрии. Так мы создали наш собственный аналогичный продукт — Basecamp. Когда мы показывали этот онлайн-инструмент клиентам и коллегам, все они говорили одно и то же: «Мы хотим

использовать этот продукт в нашем бизнесе». Пять лет спустя Basecamp зарабатывает для нас миллионы долларов прибыли в год.

Сегодня мы продаем и другие онлайн-инструменты для бизнеса. Highrise, простая CRM-система\*, используется десятками тысяч малых бизнесов, чтобы работать с лидами (потенциальными клиентами), сделками и обрабатывать более чем 10 миллионов контактов. Более полумиллиона человек используют Backpack (инструмент для работы в интранете и систему обмена знаниями). А с помощью нашего продукта Campfire, средства для общения в режиме реального времени для бизнеса, люди отправили более 100 миллионов сообщений. Также мы создали программный фреймворк с открытым кодом Ruby on Rails, который лежит в основе многих проектов из мира Web 2.0.

Некоторые считают нас интернет-компанией, но это только раздражает нас. Интернет-компании известны тем, что маниакально нанимают новых людей, бесконтрольно тратят деньги и зрелищно проваливаются. Это не про нас. Мы маленькие, экономные и прибыльные.

Многие говорят, что так, как мы, вообще-то никто не поступает. Они называют нас везунчиками. Они советуют другим игнорировать наши советы. Некоторые даже называют нас безответственными, беспечными и — внимание — непрофессиональными.

---

\* Customer relationship management — система управления отношениями с клиентами. *Здесь и далее примечания даны редактором.*

Критики не понимают, как компания, которая отвергает рост, совещания, бюджеты, заседания совета директоров, рекламные кампании, штат продавцов и законы «реального мира», все еще может процветать. Это их проблема, не наша. Они говорят вам, что нужно продавать компаниям из списка Fortune 500. К черту такие советы! Мы продаем компаниям из списка Fortune 5 000 000.

Они не представляют себе, что сотрудники вашей компании могут быть распределены по восьми городам, расположенным на двух континентах, и почти никогда не встречаться. Они говорят, что вы не можете преуспевать, не делая финансовых прогнозов и не строя пятилетние планы развития. Они ошибаются.

Они говорят, что вы должны нанять PR-агентство, чтобы попасть на страницы ведущих изданий вроде Time, BusinessWeek, Inc., Fast Company, The New York Times, The Financial Times, The Chicago Tribune, The Atlantic, Entrepreneur и Wired. Они ошибаются.

Они говорят, что нельзя делиться своими рецептами и раскрывать свои секреты — и оставаться конкурентоспособными. Опять неправильно.

Они говорят, что невозможно тягаться с большими парнями, не имея при этом внушительного маркетингового и рекламного бюджета. Они говорят, что нельзя преуспеть, разрабатывая продукты, которые делают меньше, чем аналоги у конкурентов. Они говорят, что нельзя улаживать дела на ходу. Но это именно то, что мы сделали.

Они много чего говорят. А мы утверждаем, что они неправы. Мы доказали это. И написали эту книгу, чтобы показать вам, как вести бизнес без этих предрассудков.

Давайте приступим.

WORK

WORK

WORK

RE WORK

WORK

WORK

WORK

# Начало

## Новая реальность

В ваших руках необычная бизнес-книга, предназначенная для необычных людей. Одни из них никогда не мечтали о запуске собственного бизнеса, другие уже построили и успешно развивают его.

Эта книга — для зрелых, опытных предпринимателей, пробивных представителей класса «А» из мира бизнеса. Людей, которые чувствуют, что были рождены для того, чтобы создавать, возглавлять и завоевывать.

Эта книга — и для менее напористых владельцев малого бизнеса. Возможно, они не относятся к классу «А», но бизнес стал центром их жизни. Они находятся в непрерывном поиске конкурентных преимуществ, которые помогут им делать больше, работать эффективнее и задать жару соперникам.

Эта книга — и для тех, кто, будучи погруженным в свою основную работу, всегда мечтал реализовать собственный проект. Возможно, этим людям нравится то, чем они занимаются, но не нравится начальник. А может быть, им просто скучно. Им хочется заниматься тем, что они любят, и получать за это деньги.



Наконец, эта книга — для тех, кто никогда даже не задумывался о том, чтобы самостоятельно создать свой бизнес. Может быть, им кажется, что они на это не способны. Возможно, они считают, что у них недостаточно денег, времени, уверенности или знаний. А может быть, они просто боятся принять на себя риск. Какой бы ни была истинная причина, им не помешает прочесть эту книгу, потому что идеи, содержащиеся в ней, универсальны.

Нас окружает новая реальность. Заниматься бизнесом сегодня может каждый. Недоступные ранее инструменты стали доступны. Технологией, стоящей тысячи долларов, можно воспользоваться за пару баксов или вообще бесплатно. Один человек способен выполнять работу двоих, троих сотрудников, а в некоторых случаях и целого отдела. Вещи, которые были невозможны пару лет назад, сегодня являются простыми.

Вам не нужно тратить «каких-то» 60/80/100 часов в неделю на то, чтобы все заработало, — достаточно 10–40 часов. Вам не нужно расходовать свои накопления или брать на себя чрезмерные риски. Вы можете сочетать создание бизнеса на стороне с работой на постоянном месте, тем самым обеспечивая себя необходимым денежным потоком. Вам даже не нужен офис. Сегодня вы имеете возможность работать из дома и взаимодействовать с людьми, которые живут в тысячах километрах от вас.

Пришло время изменить подход к работе. Итак, давайте начнем.

# Подготовка

## Игнорируйте реальный мир

«В реальном мире это никогда не сработает». Вы слышите это каждый раз, когда рассказываете людям о свежей идее.

Создается впечатление, будто реальный мир, в котором мы живем, — жутко депрессивное место. Место, в котором новые идеи, нестандартные подходы и незнакомые концепции *постоянно* проигрывают традиционным, общеизвестным подходам, даже если они несовершенны и неэффективны.

Поскребите ногтем по поверхности — и вы выясните, что обитатели этого «реального мира» переполнены пессимизмом и отчаянием. Они ожидают, что свежие концепции непременно провалятся. Они полагают, что общество не готово или не способно меняться.

Хуже того, они хотят и остальных затащить в могилу своих надежд и амбиций. Они стараются убедить вас в том, что реализовать ваши идеи невозможно. Они говорят, что вы впустую тратите свое время.

Не верьте им. Такой мир может быть реальным для них, но это не значит, что в нем должны жить и вы.

НЕУДАЧИ  
НЕ ОБРЯД  
ПОСВЯЩЕНИЯ

# Конкуренты

## Диверсифицируйте ваш продукт

Если вы успешны, люди будут пытаться копировать сделанное вами. Такова правда жизни. Но существует отличный способ оградить себя от подражателей — *самим* стать частью своего продукта или услуги. Вложите свой уникальный образ мышления в то, что вы продаете. Добавьте в продукт что-то, чего не смогут предложить другие.

Посмотрите на Zappos.com, продавца обуви онлайн с миллиардными оборотами. Пара кед от Zappos совершенно такая же, как и от Foot Locker, и любого другого продавца. Zappos выделяется среди остальных одержимостью своего директора Тони Шея<sup>\*</sup> качеством сервиса — эта одержимость отражается в любой инициативе, любой услуге компании.

Сотрудники отдела по работе с клиентами Zappos не ограничены рамками служебных инструкций — они могут общаться с клиентами столько, сколько потребуется. Колл-центр и штаб-квартира компании находятся в одном месте, а не за много миль друг от друга. Перед тем как приступить к работе, каждый новый сотрудник проводит четыре недели в отделе по работе с клиентами и одну неделю на складе. Склад

---

\* Книга Тони Шея «Доставляя счастье» вышла в издательстве «Манн, Иванов и Фербер» в 2013 году. *Прим. ред.*

круглосуточно работает семь дней в неделю, чтобы клиенты, сделавшие заказ поздно ночью, могли получить его уже на следующий день. В результате Zappos больше не продает просто товары. По сравнению с другими компаниями она делает нечто неповторимое, и ее бизнес процветает.

Еще одним примером служит компания Polyface, выступающая в защиту окружающей среды. Владелец хозяйства, расположенного в штате Вирджиния, Джоел Салатин управляет компанией в соответствии со своими твердыми убеждениями. Фактически Polyface продает идею о том, что ни одна более крупная агропромышленная компания не может сделать того, что делают они. Несмотря на дороговизну такого подхода, Polyface продолжает кормить коров травой вместо комбикорма, никогда не пичкает их антибиотиками. Посетителям позволено приезжать на ферму в любое время и посещать любые помещения (попробуйте ввести такую практику на обычном мясоперерабатывающем заводе!). Покупатели любят компанию за это. Некоторые клиенты едут за 150 миль, чтобы купить экологически чистое мясо для своих семей.

«Распространите» себя на свой продукт и все, что его окружает: на сам акт продажи, маркетинговую поддержку, рекламу и доставку. Конкуренты никогда не смогут скопировать ваше «я» в вашем продукте.

## Не копируйте

Иногда копирование является стадией обучения, например, для художника, который делает копию картины в музее, или барабанщика, подыгрывающего соло Джона Бонхама



из «Моби Дика». Для ученика такая имитация может быть полезна при поиске своего собственного стиля.

К сожалению, копирование в бизнес-среде обычно выглядит более подло. Возможно, это происходит от того, что сегодня мы живем в мире, где постоянно используется копи-паст (copy-paste)\*. Можно моментально украсть чьи-то слова, изображения или код. Аналогично для многих соблазнительны попытки создать бизнес на имитации и подражании.

Но этот путь провальный. Проблема копирования заключается в следующем: пропускается стадия понимания, осознания глубинных механизмов, с помощью которых растет бизнес. При слепом подражании воспроизводится последний из слоев без того, чтобы понять, какие слои находятся под ним.

Большая часть труда создателя оригинала вкладывается в невидимое, скрытое внутри. Имитатор не знает, почему что-то действительно выглядит так, как оно выглядит, чувствуется, как оно чувствуется, и читается, как оно читается. Копирование — это ложный финиш. Оно не содержит ни сути, ни понимания основ, которые позволили бы принимать последующие решения.

Кроме того, имитатор обречен на отставание. Он никогда не лидирует, а только преследует. Он дает рождение тому, что уже устарело. Он всего лишь дешевка, низкокачественное подобие оригинала. Так жить не стоит.

---

\* Метод создания текста путем механического комбинирования цитат из одного или нескольких источников.

Если кто-то другой делает основную массу работы, значит, вы копируете. Подпадайте под чужое влияние, но не крадите.

## Примите вызов

Если вы считаете, что ваши конкуренты — отстой, так и скажите. Прямо назвав вещи своими именами, вы будете способствовать сплочению своих сторонников. Быть «анти-» — это отличный способ выделиться и привлечь последователей.

Например, Dunkin' Donuts любит позиционировать себя как «анти-Starbucks». Их реклама насмехается над «фритальянскими»<sup>\*</sup> терминами, которые использует Starbucks вместо обычных «маленький», «средний» и «большой». В другой рекламной кампании Dunkin' Donuts рассказывается о том, как во время теста вкусовых качеств они обошли Starbucks. Создан даже специальный сайт [Dunkinbeatstarbucks.com](http://Dunkinbeatstarbucks.com), на котором посетители могут отправить своим друзьям электронные открытки с примерно такими утверждениями: «Друзья не позволяют друзьям пить кофе в Starbucks».

Другим примером является компания Audi. Они бросают вызов старой гвардии автопроизводителей. В своей рекламе они позиционируют Audi как свежую альтернативу «старым люксовым» брендам типа Rolls Royce и Mercedes. На появление автоматической парковочной системы у Lexus Audi отвечает рекламой, в которой говорится, что водители Audi —

---

\* Смесь слов «французский» и «итальянский».



люди, которые умеют парковать свои автомобили. В другой рекламной кампании проводится наглядное сравнение владельцев Audi и BMW — владелец BMW пользуется зеркалом заднего вида, чтобы поправить прическу, в то время как владелец Audi использует это зеркало по прямому назначению.

Apple вставляет шпильку Microsoft в серии рекламных роликов, сравнивающих владельцев PC и Mac. 7UP на своих рекламных плакатах заявляет, что они — «не кола». Under Armour позиционирует себя как Nike для нового поколения.

Все эти примеры показывают новые возможные направления развития бренда при наличии перед собой четкой мишени. Задумайтесь, в кого бы вы могли направить свой первый выстрел?

Вы даже можете противопоставить себя целой индустрии. Приняв за основу то, что вся индустрия сушилок для рук — это одна большая ошибка, компания Dyson начала продавать свою модель Airblade как самую быструю и гигиеничную на рынке. А бренд I Can't Believe It's Not Butter\* даже поместил имя своего соперника в название продукта.

Наличие метки определенного соперника позволяет рассказывать своим клиентам великолепные истории. Иметь четкую позицию — значит выгодно отличаться. Конфликт распаляет людей. Они выбирают ту или иную сторону. Разжигаются страсти. А это хороший способ стать заметным.

---

\* Не могу поверить, что это не масло.

## Делайте меньше, чем конкуренты

Общепринятая мудрость гласит: чтобы обойти конкурентов, вам нужно иметь перед ними преимущество.

Если они предлагают четыре возможности, у вас их должно быть пять (или 15, или 25). Если их расходы составляют 20 тысяч долларов, вам нужно тратить 30 тысяч долларов. Если у них 50 сотрудников, у вас должно быть 100.

Стремление к постоянному перевесу в духе «холодной войны» ведет в тупик. Гонка вооружений выливается в непрекращающуюся битву, которая стоит вам огромного количества денег, времени и энергии. Кроме того, она вынуждает вас постоянно защищаться. А «оборонительные» компании не могут думать наперед, они могут думать только «задним числом». Они не ведут, они догоняют.

Есть ли другой путь? Да, есть. Чтобы победить конкурентов, делайте меньше, чем они. Решайте простые задачи, а им оставьте трудные и неприятные. Вместо того чтобы делать «на один шаг больше», делайте «на один меньше». Вместо того чтобы превосходить, попробуйте недоделывать.

Отличный пример можно привести из мира велоспорта. Ведущие велосипедные бренды годами концентрировались на производстве высокотехнологичного оборудования: маунтинбайков со сцеплением и ультрацепкими дисковыми тормозами или облегченных дорожных велосипедов с десятками передач и «всем-подряд», изготовленных

из углепластика. При этом предполагалось, что у велосипедов должно быть много скоростей — три, 10, 21 и т. д.

Но совсем недавно на пике популярности, несмотря на всю свою нетехнологичность, оказались велосипеды с фиксированной передачей. У этих велосипедов только одна скорость. У некоторых моделей нет ручных тормозов. Их преимущество в том, что они проще, легче, дешевле и не требуют сложного ухода.

Еще один прекрасный пример успешного продукта, уступающего по набору свойств конкурентам, — The Flip, ультрапростая компактная видеокамера формата «наведи и снимай», которая за короткое время завоевала существенную долю рынка. Посмотрите на список того, что The Flip *не* предоставляет покупателям:

- нет большого экрана (крошечный экран не подходит даже для того, чтобы сделать автопортрет);
- нет возможности делать фотографии;
- нет кассет или дисков (вам приходится загружать видео на компьютер);
- нет меню;
- нет настроек;
- нет видоискателя;
- нет специальных эффектов;
- нет разъема для наушников;
- нет крышки для линзы;
- нет карты памяти;
- нет оптического увеличения.



**ДЕЛАЙТЕ**  
*меньше,*  
**ЧЕМ КОНКУРЕНТЫ**

The Flip завоевала поклонников, потому что она умеет делать только несколько простых вещей, и делает их неплохо. Пользоваться ею легко и весело. Она умещается там, куда нельзя положить большую камеру, и используется людьми, которые бы никогда не использовали более сложную камеру.

Не стесняйтесь того факта, что ваш продукт или услуга делают меньше. Выставьте это напоказ. Гордитесь этим. Продавайте свой «минимум» так же агрессивно, как конкуренты продают свои длинные списки возможностей.

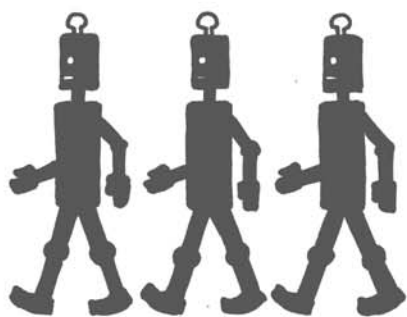
## **Кого волнует, что они делают?**

Итак, в конечном счете не стоит уделять так много внимания конкурентам. Почему? Потому что беспокойство о конкурентах очень быстро перерастает в одержимость. Чем они сейчас заняты? Что они собираются сделать дальше? Как на это стоит отреагировать?

Малейшее их движение становится предметом для анализа, и этот образ мыслей ужасен. Он ведет к постоянному стрессу и тревоге. Такие мысли — плохая почва для ростков нового.

Вдобавок это бесполезное занятие. Конкурентный ландшафт постоянно меняется. Ваш сегодняшний конкурент может существенно отличаться от завтрашнего. Этот процесс находится вне сферы вашего влияния. А какой смысл беспокоиться о вещах, на которые вы все равно не сможете повлиять?

**СФОКУСИРУЙТЕСЬ  
НА СЕБЕ,**



**А НЕ НА  
НИХ**

Вместо того чтобы маниакально изучать конкурентов, сфокусируйтесь на себе. Происходящее у вас под носом гораздо важнее того, что творится в стане соперника. Тратя время на беспокойство о ком-то другом, вы не можете посвятить его улучшению собственных дел.

Слишком сильно концентрируясь на конкурентах, вы рискуете утратить свое собственное видение. Пока вы продолжаете питать свой мозг чужими идеями, ваши шансы выпустить на рынок действительно свежий продукт улетучиваются. Вместо того чтобы быть визионером, вы становитесь реакционером. Все закончится тем, что вы просто-напросто будете предлагать по-другому раскрашенный продукт вашего конкурента.

Если вы планируете создать «убийцу iPod» или «следующего Покемона», вы уже мертвы. Вы позволяете конкурентам задавать параметры. Вы не сможете превзойти Apple на их поле. Нельзя обыграть тех, кто устанавливает правила игры. Вам нужно изменить правила, а не просто немного улучшить продукт.

Не спрашивайте себя, сумеете ли вы «побить» Apple (или того, кто является «крупной рыбой» в вашей индустрии). Такой вопрос неправилен по своей сути.

Если вы хотите всего лишь быть похожим на других, зачем вообще заниматься этим делом? Если вы просто копируете конкурентов, для вашего существования нет причин. Лучше пасть, сражаясь за свои идеалы, чем имитировать других.