

JAMES WATT

BUSINESS FOR PUNKS

**BREAK ALL THE RULES –
THE BREWDOG WAY**

ДЖЕЙМС УОТТ

БИЗНЕС ДЛЯ ПАНКОВ

**НАПЛЮЙТЕ НА ВСЕ ПРАВИЛА
ПО ПРИМЕРУ BREWDOG**



УДК 65.01
ББК 65.290
У65

James Watt
BUSINESS FOR PUNKS
Break All the Rules – The BrewDog Way

Первое издание на английском языке
опубликовано издательством Penguin Books Ltd, Лондон.

Перевод с английского Татьяны Гутман
Оформление обложки Петра Подколзина

Уотт Д.
У65 Бизнес для панков: Наплюйте на все правила по примеру BrewDog / Джеймс Уотт, пер. с англ. Т. Гутман. – М. : Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2018. – 256 с. : ил.

ISBN 978-5-389-11536-1

Современный бизнес – это не матерые дельцы в душных залах заседаний. Это обычные люди не из робкого десятка, способные делать неординарные вещи и мыслить на перспективу. За последние несколько лет подход к делу радикально изменился, и теперь перед амбициозными и дерзкими открывается целый океан возможностей. Буйство фантазии, ломка стереотипов, нарушение границ, опровержение правил, поиск новых горизонтов, шокирование снобов, здоровый юмор и самоирония – это всё они: BrewDog. Не просто хорошее пиво, но и знаменитая история успеха в духе фанки-бизнеса, и самая быстроразвивающаяся компания Шотландии.

УДК 65.01
ББК 65.290

ISBN 978-5-389-11536-1

Business for Punks James Watt © 2015
The author has asserted his moral rights. All rights reserved.
© Гутман Т.Ю., перевод на русский язык, 2016
© Издание на русском языке, оформление.
ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2018
Азбука Бизнес®

*Если не верить ничему на том основании, что нельзя знать
всего, вы уподобитесь безумцу, который не пользуется ногами
и погибает недвижимым из-за того, что не имеет крыльев
и не может летать.*

Джон Локк, панк-философ

СОДЕРЖАНИЕ

8. ПРОЛОГ

ЭЙ, ДАВАЙТЕ ИЗМЕНИМ МИР!

14. РАЗДЕЛ А

КАК НАЧАТЬ СВОЕ ДЕЛО. РУКОВОДСТВО ДЛЯ АВАНТЮРИСТОВ

ВЫ НЕ ПРОСТО НАЧИНАЕТЕ БИЗНЕС,
ВЫ ВЫСТУПАЕТЕ В ПОХОД
БУДЬТЕ ЭГОИСТОМ И НЕ СЛУШАЙТЕ ЧУЖИХ СОВЕТОВ
БУДЬТЕ ЧАСТЬЮ КОМАНДЫ
ИСПЕКИТЕ СОБСТВЕННЫЙ ПИРОГ
НЕ ТРАТЬТЕ ВРЕМЯ НА ДУРАКШКИ БИЗНЕС-ПЛАНЫ

УМОЛЯЙТЕ, ВЛЕЗАЙТЕ В ДОЛГИ,
ПРЕДЛАГАЙТЕ БАРТЕР, ТОРГУЙТЕ ИЗ-ПОД ПОЛЫ
ЗАБУДЬТЕ О ПРОДАЖАХ
ЗАСТАВЬТЕ ЛЮДЕЙ НЕНАВИДЕТЬ ВАС
СОХРАНЯЙТЕ ЩЕНЯЧИЙ ЗАДОР
НЕ ТЕРЯЙ ВЕРУ, ПАНК

50. РАЗДЕЛ Б

ФИНАНСЫ ДЛЯ ВЕРООТСТУПНИКОВ-ФАНТАЗЕРОВ

ФИНАНСОВЫЙ СЛОВАРЬ БИЗНЕС-ПАНКА
УЧИТЕСЬ РАБОТАТЬ С ЦИФРАМИ
НАЛИЧКА – ЭТО КОРОЛЬ
ПАРАДОКС РОСТА: ЧЕРНАЯ ДЫРА ДЛЯ ФИНАНСОВ
ПОКУПКИ – ЭТО НОВЫЕ ПРОДАЖИ
СКРУТИТЕ БАНКИ В БАРАНИЙ РОГ
АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ ПОДХОД К ФИНАНСИРОВАНИЮ
«ИНВЕСТИЦИИ ДЛЯ ПАНКОВ» – КАК ЭТО БЫЛО

ИСПРОБУЙТЕ ВСЕ ВОЗМОЖНЫЕ
ВАРИАНТЫ. ДВАЖДЫ
ЗАЩИЩАЙТЕ МАРЖУ ПРИБЫЛИ КАК
РАЗЪЯРЕННЫЙ РОТВЕЙЛЕР
ПРИХВАТИТЕ ЛЕСТНИЦУ
ТОТ, КТО ТЕРЯЕТ ДЕНЬГИ, ТЕРЯЕТ КОНТРОЛЬ
НАУЧИТЕСЬ ОПРЕДЕЛЯТЬ ЦЕНУ ВЫБОРА

102. РАЗДЕЛ В

МАРКЕТИНГ ДЛЯ СКЕПТИКОВ-ПОСТМОДЕРНИСТОВ

КОМУ ПРИНАДЛЕЖИТ ВАШ БРЕНД
КАЖДАЯ ВАШ ШАГ – ЭТО МАРКЕТИНГ
НЕТ БЮДЖЕТА, НЕТ ПРОБЛЕМЫ
ВЫХОДИМ НА МИРОВОЙ УРОВЕНЬ
ФАНАТЫ ВМЕСТО ПОТРЕБИТЕЛЕЙ
ЧТОБЫ ВЫРВАТЬСЯ ВПЕРЕД, НУЖНО РИСКОВАТЬ
«ПРИВЕТ, МЕНЯ ЗОВУТ
ВЛАДИМИР» – КАК ЭТО БЫЛО

«КОНЕЦ ИСТОРИИ» – КАК ЭТО БЫЛО
ДАЙТЕ ЛЮДЯМ МЕЧТУ, А НЕ ПРОДУКТ
ПРЕВРАЩАЙТЕ МИНУСЫ В ПЛЮСЫ
АЖЕ-BREWDOG В КИТАЕ – КАК ЭТО БЫЛО
ОТ ЛЮБИТЕЛЬСКИХ ВИДЕО ДО ГОЛИВУДА
БЕЗВОЗМЕЗДНО, ТО ЕСТЬ ДАРОМ
ТВ ДЛЯ ПАНКОВ – КАК ЭТО БЫЛО
НЕ БУДЬ КРУТЫМ, БУДЬ САМИМ СОБОЙ

148. РАЗДЕЛ Г

ПРОДАЖИ ДЛЯ ПАНКОВ-ПРОВИДЦЕВ

152. РАЗДЕЛ Д

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ДЛЯ КАПИТАНА ПИРАТСКОЙ ШХУНЫ

ТРИ СТОЛПА ПАНК-БИЗНЕСА
КУЛЬТУРА КОМПАНИИ – ЭТО ВАШЕ ВСЕ НА 33,3 %
КИРПИЧИ ВЕЧНОСТИ
ВНЕШНЕЕ = ВНУТРЕННЕЕ
ЭТИ ГАДКИЕ ИНТЕРВЬЮ

ЛЮБОВЬ С ПЕРВОГО ВЗГЛЯДА
ПРЕДАННОСТЬ – ЛУЧШИЕ ДИВИДЕНДЫ
КОРАБЛЮ НУЖЕН КАПИТАН
УСТАВ BREWDOG

188. РАЗДЕЛ Е

СКОРОСТЬ, ПРОСТРАНСТВО И ВРЕМЯ ДЛЯ НЕИСПРАВИМЫХ ВОЛЬНОДУМЦЕВ

СОЗДАЙТЕ КРЕАТИВНОЕ ПРОСТРАНСТВО
ПЕРЕХОДИТЕ В НАСТУПЛЕНИЕ
ЗАИМСТВУЙ ЧУЖОЕ И СОЗДАЙ СВОЕ
ЧТОБЫ СОЗДАТЬ ИМПЕРИЮ, НУЖЕН ПРЫЖОК ВЕРЫ

СНАЧАЛА ДЕЙСТВУЙТЕ, ПОТОМ ДУМАЙТЕ
ПОШЕВЕЛИВАЙТЕСЬ ИЛИ СИДИТЕ ДОМА
ПРОСИТЕ ПРОЩЕНИЯ, А НЕ РАЗРЕШЕНИЯ
НОВАЯ ТЕОРИЯ ХАОСА

218. РАЗДЕЛ Ж

КАК РАССУЖДАЕТ БИЗНЕС-ПАНК

ЦИНИЧНЫЙ ОПТИМИЗМ
ПРОБЛЕМА НЕ В ПРОБЛЕМАХ
ПРОТЕСТ ДЛЯ ПАНКОВ – КАК ЭТО БЫЛО
СВЯЗИ И ЗНАКОМСТВА НУЖНЫ ТОЛЬКО БОЛВАНАМ
ДОБЕЙТЕСЬ, ЧТОБЫ ВАС УСЛЫШАЛИ
БОРИТЕСЬ ЗА ВНИМАНИЕ

ДЕРЖИТЕ РУКУ НА ПУЛЬСЕ
С ВЫГОДОЙ ДЛЯ ВСЕХ И КАЖДОГО
СРЕДСТВА ПРИБЛИЖАЮТ ЦЕЛЬ
ИЗБЕГАЙТЕ КОМИТЕТОВ И КОМИССИЙ
БЛАГОРАЗУМИЕ – УДЕЛ БЕЗВОЛЬНЫХ НЫТИКОВ
НЕ ГОНИТЕСЬ ЗА МОДОЙ

248. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ПРОЛОГ

ЭЙ, ДАВАЙТЕ ИЗМЕНИМ МИР!

Для меня быть панком – значит быть личностью и всегда плыть против течения.

Джонни Рамон, первый панк Америки

Я всегда говорил: панк – это жизненная позиция... Это значит разрушать устои и созидать новое.

Малкольм Макларен, идеолог панк-движения

Панк-рок изменил мир в 1970-х. Это была не просто музыка. Это был культурный феномен. Наш бизнес в BrewDog опирается на менталитет панка. По сути, панк – это освоение навыков, которые нужны, чтобы действовать по собственным правилам. Мы в BrewDog обожаем свою работу, отвергаем сложившиеся стереотипы и всегда делаем то, что сами считаем правильным. С первого дня мы были нонконформистами и не принимали авторитарный подход.

Окрыленные идеями панка, мы решили поднять бунт против безвкусного пива, заполонившего рынок, выступить против брендов, которые так пресны и безлики, что не оставляют следа в памяти. Мы были дерзкими авантюристами, действовали анархическими методами, разрушали каноны ведения бизнеса и изобретали собственные правила. Это дало ошеломляющие результаты.

Отмотаем время назад и вернемся в 2007 год. На северо-востоке Шотландии, в ангаре, расположенном в забытой богом промзоне, появилась на свет компания BrewDog. Я и мой лучший друг Мартин Дики создали крохотную пивоварню, возложив на себя великую миссию: совершить переворот в пивной индустрии Великобритании и полностью изменить британскую культуру потребления пива. Подход, описанный в этой книге, заставил нас пережить немало взлетов и падений. Благодаря ему наша компания стала катализатором, способствующим бурному развитию крафтового пивоварения в Великобритании и за ее пределами.

Создание BrewDog заставило меня бросить юридическую карьеру. До этого я пять лет бороздил штормовые воды Северной Атлантики, пройдя путь от матроса до капитана. Это была отличная школа жизни: работа в тяжелейших условиях научила меня понимать людей, преодолевать превратности судьбы, быть лидером и работать в команде. Мне пришлось несладко, но я дорожил каждой секундой этой жизни. Чтобы стать хорошим капитаном, матрос должен изучить морскую службу вдоль и поперек и досконально знать обязанности любого члена экипажа.

Многие неординарные бизнес-стратегии, которые наполняли ветром паруса пиратской шхуны под названием BrewDog, были изобретены в Атлантическом океане. Морское дело – одна из самых опасных профессий на свете. В море нельзя колебаться и медлить, ты рискуешь на каждом шагу, поэтому всегда нужно действовать быстро и решительно, а выживание – первый шаг к успеху. Мне было нелегко расстаться с капитанской фуражкой, но я нашел то, что люблю даже больше моря – крафтовое пиво.

Я всегда обожал пиво и всюю варил его уже в 2004 году. С Мартином я познакомился благодаря случайной встрече с легендарным Майклом Джексон¹, крупнейшим популяризатором пива.

¹ Речь идет не о короле поп-музыки, а о британском журналисте и критике, авторе основополагающих работ о пиве и виски. – *Прим. пер.*

Именно тогда я понял, что хочу воплотить свою мечту в жизнь, и мы с Мартином решили устроить пивоварню у себя в гараже. Когда Майкл отведал плоды наших трудов, он сказал, что мы должны бросить работу и заняться варкой пива. Это был первый, и последний, совет со стороны, которому мы последовали.

Последние четыре года BrewDog, по официальным данным, демонстрирует самые высокие темпы роста среди производителей еды и напитков и среди операторов ресторанного бизнеса Великобритании. Мы вышли в топ сразу в двух секторах рынка и берем одну вершину за другой у себя на родине и за рубежом. Сегодня обороты нашего бизнеса, который начался с 30 тысяч фунтов стерлингов, перевалили за 50 миллионов, и с самого начала наше предприятие приносило прибыль из года в год.

МЫ РАЗРУШАЛИ КАНОНЫ

ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА И ИЗОБРЕТАЛИ

СВОБODНЫЕ ПРАВИЛА.

Всего за восемь лет крохотная пивоварня, которую в 2007 году создали два человека и собака, превратилась в компанию, где работает более 500 человек. Сейчас мы поставляем пиво BrewDog более чем в пятьдесят стран по всему миру. Мы стремимся изменить представления людей о пиве и превратить их в страстных поклонников этого пенного напитка. Для этого Мартин и я организовали реалити-шоу, посвященное пиву, – самое длинное в истории телевидения, – и теперь передачи о BrewDogs идут более чем в двадцати странах.

Наша пивоварня на северо-востоке Шотландии продолжает работу. Это одно из самых передовых и экологичных предприятий в мире. Кроме того, теперь нам принадлежит более сорока баров,

Эй, давайте изменим мир!

где подается крафтовое пиво BrewDog, в том числе в Токио, Лондоне, Эдинбурге, Сан-Паулу, Риме, Барселоне, Хельсинки, Берлине и Стокгольме. Недавно мы начали строительство большой пивоварни в Колумбусе, штат Огайо.

Чтобы взяться за амбициозный проект, не имея за душой ни цента, нужно быть смелым, упорным и самодостаточным. Наивность и отсутствие опыта оказались нашей сильной стороной. Мы не знали, как принято делать подобные вещи, поэтому мы просто шли вперед и действовали так, как считали нужным. Попутно мы ненароком изобрели совершенно новый подход к бизнесу.

Этот революционный подход описан в книге «Бизнес для панков», где рассказывается о том, каково учиться ведению бизнеса, набивая шишки, и в чем заключаются хорошие, плохие и ужасные стороны такого опыта.

За последние несколько лет условия ведения бизнеса резко изменились. «Бизнес для панков» – это манифест предпринимателей XXI века. Долой пыльные учебники – ломайте стереотипы, отвергайте авторитеты и встречайте зарю новой эры.

Пусть свободный мир изумляется делам ваших рук.

Джеймс

Абердин, 2015





РАЗДЕЛ А

КАК НАЧАТЬ СВОЕ ДЕЛО. РУКОВОДСТВО ДЛЯ АВАНТЮРИСТОВ

Вероятность того, что ваш бизнес потерпит фиаско, очень высока. Помните, нынешний расклад сил против вас. 80% новых компаний разоряются, не просуществовав и полутора лет. 800 из 1000, 8 из 10, 4 из 5 стартапов терпят крах вскоре после запуска. Это факт. Как его ни преподнеси, читать неприятно. Эта ужасающая статистика – суровое напоминание о жестокости мира бизнеса. Так что, если вы планируете начать свой бизнес, вполне возможно, что он обанкротится. А ведь течь даст не только ваш бизнес: ваше будущее, ваша вера в себя, ваши мечты и, конечно, ваш банковский счет пойдут на дно вместе с дырявой посудиной под названием «Крах».

Предположим, вы – крепкий орешек и сумеете пережить первые полтора года. Шансы твердо встать на ноги и просуществовать долгие годы по-прежнему меньше, чем 1 к 20. Это еще одна попытка остановить вас.

Ваши шансы на выживание равны всего 5%. При таких вводных нужно разбиться в лепешку, но быть целеустремленным, собранным, беспощадным и непреклонным с первого дня. Тогда может быть – слышите, может быть! – у вас получится.

Решения, которые вы принимаете начиная собственное дело, определяют ваше место в мире. Это самые грандиозные решения в вашей жизни. Они накладывают глубокий отпечаток на ваш еще не оперившийся бизнес. Поэтому пристегните ремни, затяните их потуже и приготовьтесь к серьезным испытаниям. Убедитесь, что ваши идеи и их реализация как минимум гениальны. Печальный парадокс состоит в том, что плоды решений, которые принимают-ся в самый тяжкий период при полном отсутствии опыта, вам придется пожинать долгие годы.

Вы должны заработать право на существование и понять, как стать хоть немного востребованным. Впереди вас ждут самые суровые и насыщенные годы жизни. Вам придется работать в поте лица, набираться опыта и быть мастером на все руки. Вам нужно научиться преодолевать поражение за поражением и с благодарностью принимать превратности судьбы, видя в них стимул для поиска возможностей.

Создать собственный бизнес чертовски трудно, и все же это увлекательное занятие, которое позволяет реализовать себя. Этот раздел рассказывает, как заложить фундамент и сделать так, чтобы решения, которые вы принимаете на первых порах, сослужили вам добрую службу. Здесь изложены основные принципы, на которые опирается остальная часть книги.

Ну а теперь за дело. Пора проверить вас на прочность.

ЕСЛИ ВЫ

НАЧАТЬ

ВЕРОЯТНОСТЬ

ПЛАНИРУЕТЕ

СВОЕ ДЕЛО,

ПОТЕРПЕТЬ

ФИАСКО

ОЧЕНЬ ВЫСОКА.

ВЫ НЕ ПРОСТО НАЧИНАЕТЕ БИЗНЕС, ВЫ ВЫСТУПАЕТЕ В ПОХОД

Компании разоряются. Компании умирают. Компании уходят в небытие.

Революции не умирают никогда.

Значит, нужно не создавать бизнес, а совершить революцию.

Сегодня мало просто начать свое дело. Вам нужны ясная цель, миссия и смысл существования. Мартин и я не просто создали пивоварню – мы взяли на себя особую миссию. Мы хотели сделать других людей такими же страстными поклонниками хорошего пива, как и мы сами. Эта цель определяла каждый наш шаг и служила ориентиром для принятия любого решения.

За какое бы дело вы ни взялись, позаботьтесь о том, чтобы у вас был надежный якорь – убедительная, значимая, понятная, четко сформулированная миссия. Например:

- Zappos был не просто онлайн-магазином одежды, обуви и аксессуаров. Его создатель развернул кампанию по улучшению сервиса, изо всех сил стараясь сделать клиентов счастливыми.
- Noma был не просто рестораном. Его основатели решили переосмыслить национальные традиции приготовления пищи и провозгласили собственный Манифест скандинавской кухни.
- Apple не просто начала производить компьютеры. Эта компания поставила перед собой цель – изменить мир с помощью передовых технологий.

Миссия поможет вам оценивать каждый свой шаг в контексте высшего смысла и направлять действия всех участников предприятия на достижение общей цели.

Пусть ваша миссия будет уникальной и неотразимой, ведь она должна покорить команду и будущих клиентов. Именно она отличает вас от других. Самое трудное – с первого дня пробудить у людей интерес к вашей компании, и толчком к этому должна стать ваша миссия. Сегодняшний мир пресыщен, на рынке практически нет места для еще одного бренда, еще одного бизнеса, еще одного продукта или еще одной услуги. Однако рынок для мечты, в которую можно верить, безграничен. Дайте людям эту мечту.

Убедитесь, что ваши мотивы для создания бизнеса правильны. Если вы просто хотите заработать денег или стать боссом, вам самое место в корпоративной трясине. Продайте душу дьяволу, станьте еще одним участником крысиных бегов, облаченным в дорогой костюм. Стартапы создаются в суровой борьбе, и в трудную минуту вам понадобится поддержка. Опорой для вас и вашей команды будет ваша миссия. Если ваша единственная цель – деньги, значит, вы жалкий корыстолюбивый ублюдок и бизнес – не ваша стезя. Разумеется, на свете есть компании, цель которых – делать деньги, но я предпочел бы держаться от них подальше. Потребители становятся все более подкованными и грамотными, и бизнесмены, которые думают только про деньги, вымрут как динозавры. Что ж, туда им и дорога. Если вы начинаете бизнес из меркантильных соображений, эта книга не для вас.

Найдите дело по душе и четко сформулируйте свою миссию. Чем прочнее связь продукта с *raison d'être*¹, тем выше вероятность, что он найдет отклик у людей, и тем проще будет превратить потребителей в фанатов.

Представьте море равнодушных лиц, толпу, которая не желает вас слушать. А теперь подумайте, как заинтересовать людей тем,

¹ Здесь: смысл вашей жизни (фр.).

что вы делаете. Если ничего не приходит вам в голову, ваш бизнес обречен.

- Не создавайте просто пекарню в Айдахо. Займитесь просвещением, рассказывайте людям, как полезен и вкусен свежий домашний хлеб на закваске.
- Не создавайте просто парикмахерскую в Берлине. Не жалейте сил, чтобы показать клиентам, как приятно можно провести время, пока мастер делает тебе прическу.
- Не создавайте просто автосервис в Манчестере. Постарайтесь коренным образом изменить представления людей об обслуживании автовладельцев.

Чтобы получить шанс выжить, вы должны предложить нечто сверх своей основной компетенции.

Люди больше не покупают просто продукт или услугу. Потребители XXI века все чаще выбирают те компании, чья миссия и убеждения соответствуют их собственным ценностям. Ваши клиенты с радостью помогут вам добиться успеха, ваше дело – найти для них убедительные мотивы. Миссия позволяет пробудить интерес и обратить людей в свою веру.

Ядром вашего бизнеса должен быть захватывающий план. Именно он поможет вам удержаться на плаву достаточно долго, чтобы встать на ноги и заработать репутацию.

БУДЬТЕ ЭГОИСТОМ И НЕ СЛУШАЙТЕ ЧУЖИХ СОВЕТОВ

Я ненавижу чужие советы не меньше, чем каждый недоумок любит давать их другим. Мой совет тем, кто просит совета: не забивайте себе голову. Советы нужны пустоголовым болванам. Ваша задача – нащупать собственный путь.

Когда вы начинаете бизнес, все знакомые и незнакомые в вашем окружении тут же превращаются в непревзойденных экспертов. Не обращайтесь на них внимания. Сконцентрируйтесь на своем видении, устанавливайте собственные правила и порвите всех. Вы знаете, куда идти, а уж как вы туда доберетесь, дело ваше. Наплюйте на безмозглых всезнаек – они не смыслят ни бельмеса. Другие люди разбираются в вопросе куда хуже вас и конечно же их мало волнует исход дела.

Пусть успех или провал вашей компании станет результатом ваших собственных решений, а не подсказок дилетантов, которые возомнили себя гуру. Эти липовые авторитеты будут советовать вам «учиться на своих ошибках». Учиться на ошибках – удел лузеров. Простые смертные пытаются утешиться мыслью, что ошибки помогают приобрести опыт, но эта нелепая логика – лишь способ оправдать собственную несостоятельность. Ошибки учат только одному: пока вы недостаточно хороши, а значит, должны стать лучше. На самом деле человек учится на своих успехах.

Если вы допустили ошибку, не тратьте время попусту, пытайтесь извлечь из нее уроки. Будьте благоразумны и исправьте ее как можно быстрее. Выработывайте чутье, которое поможет выявлять назревающие проблемы бизнеса и уничтожать их в зародыше,

прежде чем у них вырастут руки и ноги. То есть прежде чем к вашему затылку приставят дуло пистолета.

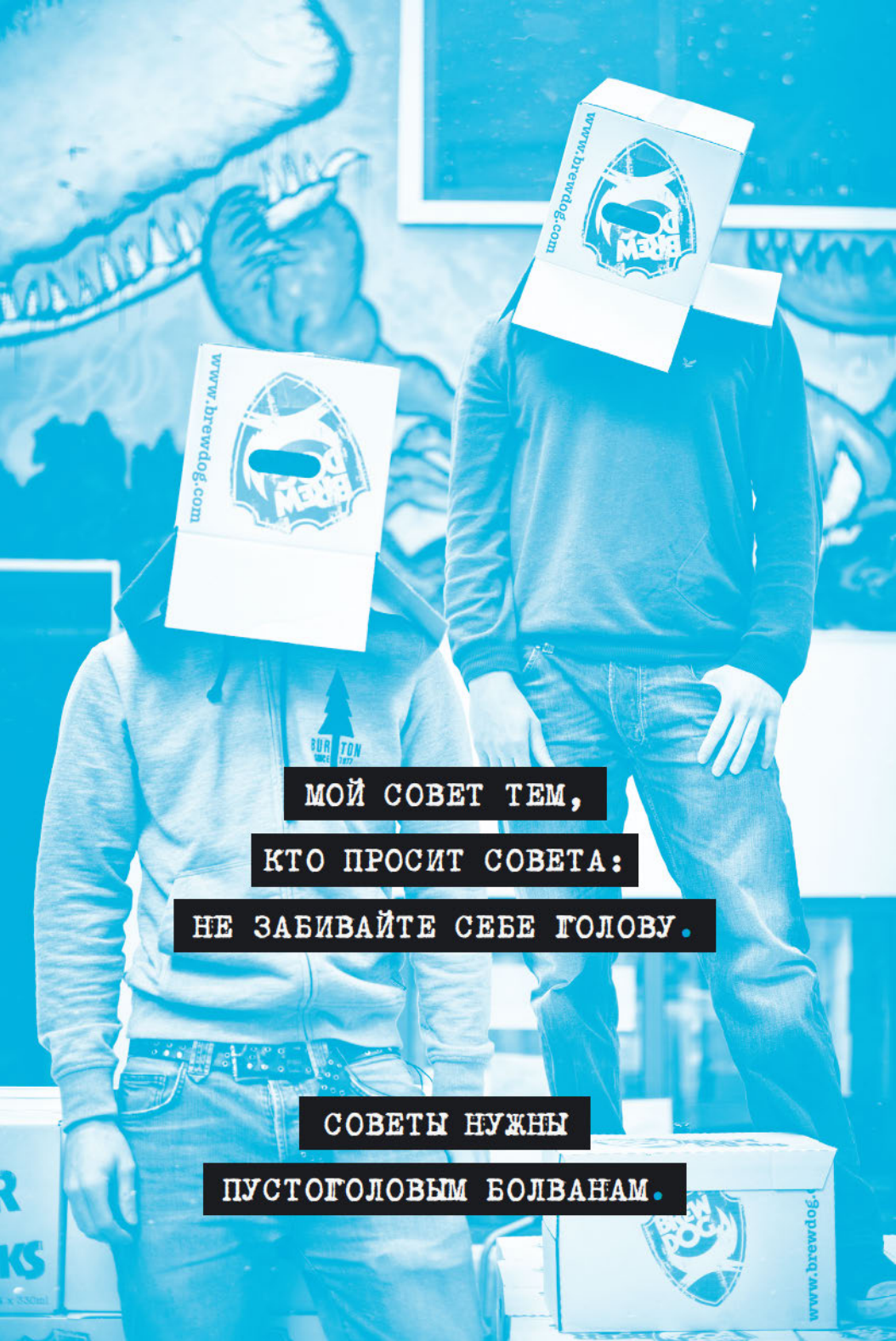
Идти нетореным путем чертовски непросто. Но в конечном счете это окупится и вы сможете насладиться тем, что опровергли досужие домыслы.

Верьте. Чем тверже вы верите в свою идею, тем меньше вам требуется участие извне. Чем лучше ваша идея, тем меньше толка в мнении посторонних. Вы выносили эту идею, выпестовали ее, и теперь вам, и только вам, воплощать ее в жизнь. Лоскутное одеяло из сырых идей и советов других людей – верный путь к катастрофе. Не будьте ведомым, если можете повести за собой.

Будьте эгоистом. Я говорю совершенно серьезно. Если вы не готовы взять 110% на себя, никто другой не пошевелит и пальцем. Поэтому не пляшите под чужую дудку, действуйте, как считаете нужным. Изготавливайте продукты, которые по вкусу вам, создавайте атмосферу, которая приятна вам, и оказывайте услуги, которые хотели бы получать сами.

Будьте одержимым и заикленным на своей идее. Вряд ли это поможет быстро сделать себе имя, но от этого зависит ваш успех или провал в будущем. Ваш основной актив – это вы сами и ваша непоколебимая вера в свое дело.

Не слушайте советов и не обращайтесь внимания на реальный мир. Реальный мир – это лишь отговорка. Оправдание посредственности. Предлог ничего не делать. Реальный мир аплодирует бездарности и ставит единую планку для всех. Забудьте о нем. Расстреляйте его в упор. Для вас он умер. И причина смерти – его *убожество*.



www.brewdog.com

www.brewdog.com

МОЙ СОВЕТ ТЕМ,

КТО ПРОСИТ СОВЕТА:

НЕ ЗАБИВАЙТЕ СЕБЕ ГОЛОВУ.

СОВЕТЫ НУЖНЫ

ПУСТОГОЛОВЫМ БОЛВАНАМ.

www.brewdog.com

БУДЬТЕ ЧАСТЬЮ КОМАНДЫ

В бизнесе рулит групповая ментальность. С блестящей командой вы быстрее добьетесь успеха, а общие беды сплотят вас. Вы станете более зорким и энергичным, а ваше путешествие – более увлекательным. Помните: мир жесток и беспощаден, и постарайтесь правильно подобрать тех, кто пойдет с вами в одной упряжке, – чтобы двигаться вперед.

Сооснователь сделает вас более быстрым, умелым и сообразительным. Чтобы выстоять в передрыгах, важно отвечать перед кем-то кроме себя. Путившись в путь в одиночку, вы не сможете разделить радости путешествия с другим.

Мир бизнеса живет по волчьим законам, и, не имея собрата, вы окажетесь в невыгодном положении. Подыщите партнера или двух, чтобы разделить бремя ответственности и расширить круг навыков и умений. Распределите роли, выстройте структуру – и ваш бизнес будет развиваться гораздо быстрее. Убедитесь, что партнер разделяет ваши взгляды на миссию и готов трудиться не покладая рук. Если спустя какое-то время вы обнаружите, что связались с лентяем и пройдохой, будет слишком поздно. Последствия могут оказаться трагическими. Выбирайте партнера по бизнесу не менее осмотрительно, чем супруга.

Что общего у Adobe, Apple, Cisco, Garmin, Intel, Microsoft и Canon? Каждую из этих легендарных компаний создавали как минимум двое. Начиная свое дело, помните: обстоятельства против вас. А если вы действуете в одиночку, вероятность провала растет по экспоненте.

Будь у BrewDog всего один основатель, компания вряд ли бы вышла на нынешний уровень. Она растет так стремительно только потому, что, воплощая в жизнь свои планы, мы с Мартином умело применяли принцип «разделяй и властвуй».

**BREWDOG РАСТЕТ
ТАК СТРЕМИТЕЛЬНО ТОЛЬКО ПОТОМУ,
ЧТО, ВОПЛОЩАЯ В ЖИЗНЬ
СВОИ ПЛАНЫ, МЫ С МАРТИНОМ
УМЕЛО ПРИМЕНЯЛИ ПРИНЦИП
«РАЗДЕЛЯЙ И ВЛАСТВУЙ».**

Мы научились распределять нагрузку и делить тяготы путешествия. Наши отношения строятся на доверии – каждый занимается своим участком бизнеса, зная, что партнер так же усердно решает другие задачи.

Охотьтесь стаей. Волку-одиночке не поймать несколько зайцев сразу. Сформируйте сплоченную команду – и вам будет намного проще завоевать мир.

ИСПЕКИТЕ СОБСТВЕННЫЙ ПИРОГ

Если кто-то советует вам выяснить, что в дефиците на рынке, пошлите его подальше. Слышанное ли дело заниматься такой ерундой? Поиски пресловутого дефицита – это стрельба по движущейся мишени, путь в никуда.

Такой подход – устаревшее заблуждение, которому место на свалке. Его наверняка изобрели теоретики, не способные создать и клуб филателистов, не говоря уже о бизнесе.

Не пытайтесь понять, чего не хватает на рынке. Не уподобляйтесь жалким попрошайкам, которые подбирают крошки чужого пирога. Испеките собственный пирог. Создайте совершенно новый рынок. Придумайте не просто бизнес, а новую категорию. Станьте рыбой в крохотном пруду, вырытом своими руками, а потом расширьте этот пруд. Если вы будете плавать в чужом пруду, вас съедят со всеми потрохами. Сузьте свою специализацию до такой степени, чтобы на земле еще не было рынка для вашего будущего продукта. Так вы получите уникальную возможность создать совершенно новую категорию. После этого займитесь расширением этой категории, вместо того чтобы ломать голову, как выделиться среди других брендов. Высший смысл существования компании не должен ограничиваться брендом. Увлеченно совершенствуя абсолютно новый вид продуктов, вы сможете завоевать доверие потребителей. Мы занимаемся не расширением бизнеса. Наша задача – приучить как можно больше людей пить хорошее пиво. Точка.

Компания GoPro сделала не просто видеокамеру. Она не проверяла, чего не хватает на рынке, и не собиралась улучшать существующие продукты. Она хотела сделать камеру для совершенно новой аудитории. Она создала новую категорию – экшн-камеры

для любителей экстремальных видов спорта, и эта идея позволила построить потрясающий бизнес.

Мощь бренда обратно пропорциональна его масштабам. Сфокусируйтесь на крохотной точке как луч лазера и постарайтесь продумать свой продукт до мелочей. После этого вас ждет увлекательная задача – вам предстоит создать бренд и определить границы своего рынка. Не стоит расталкивать других или пытаться объедками с чужого стола: устанавливайте собственные правила, чтобы заполнить персональное жизненное пространство.

**ПОИСКИ ДЕФИЦИТА НА РЫНКЕ —
ЭТО УСТАРЕВШЕЕ ЗАБЛУЖДЕНИЕ,
КОТОРОМУ МЕСТО НА СВАЛКЕ.**

новые возможности – и они смогут свернуть горы. И победить. Компания – это всего лишь сумма людей, которые в ней работают. Позаботьтесь, чтобы эта сумма росла по экспоненте.

Будьте стойким, упрямым и честным. Доверяйте своей интуиции и держитесь избранного курса. Упорно трудитесь, любите свое дело и наслаждайтесь процессом. Ах да, и не парьтесь о том, что думают окружающие.

Двигаясь к цели, не останавливайтесь ни перед чем и к черту благоразумие. Отдайтесь своей страсти и не стесняйтесь быть эгоистом – будьте уверены, усердие и решительность непременно принесут плоды. Поставьте на карту все ради того, во что вы верите.

В самом начале я сказал вам: не слушайте чужих советов. К ним по умолчанию относятся и все советы в этой книге. Читать ее или не читать – поступайте как вам будет угодно. Главное, не сидите сложа руки.

И не забывайте, что все это просто игра.

В САМОМ НАЧАЛЕ Я СКАЗАЛ ВАМ:
НЕ СЛУШАЙТЕ ЧУЖИХ СОВЕТОВ.

К НИМ ПО УМОЛЧАНИЮ ОТНОСЯТСЯ
И ВСЕ СОВЕТЫ В ЭТОЙ КНИГЕ.



Научно-популярное издание

Джеймс Уотт

Бизнес для панков

Наплюйте на все правила по примеру BrewDog

Редактор

Н. Галактионова

Технический редактор

Л. Синицына

Корректор

Н. Соколова

Верстка

И. Шишкин

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

18+

Подписано в печать 02.07.2018. Формат 60×90/16.

Бумага офсетная. Гарнитура «Charter».

Печать офсетная. Усл. печ. л. 21,0.

Доп. тираж 1000 экз. В-AZB-18772-03-R. Заказ

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами
в ООО «ИПК Парето-Принт». 170546, Тверская область,

Промышленная зона Боровлево-1, комплекс № 3А

www.pareto-print.ru

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» –
обладатель товарного знака «Азбука Бизнес»
115093, Москва, ул. Павловская, д. 7, эт. 2, пом. III, ком. № 1

Филиал ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус»
в г. Санкт-Петербурге
191123, Санкт-Петербург, Воскресенская набережная, д. 12, лит. А

ЧП «Издательство «Махаон-Украина»
Тел./факс (044) 490-99-01
e-mail: sale@machaon.kiev.ua

ЧП «Издательство «Махаон»
Тел. (057) 315-15-64, 315-25-81
e-mail: machaon@machaon.kharkov.ua

ПО ВОПРОСАМ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ОБРАЩАЙТЕСЬ:

В Москве:
ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус»
Тел. (495) 933-76-01, факс (495) 933-76-19
E-mail: sales@atticus-group.ru

В Санкт-Петербурге:
Филиал ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус»
в г. Санкт-Петербурге
Тел. (812) 327-04-55
E-mail: trade@azbooka.spb.ru

В Киеве:
ЧП «Издательство «Махаон-Украина»
Тел./факс (044) 490-99-01
e-mail: sale@machaon.kiev.ua

В Харькове:
ЧП «Издательство «Махаон»
Тел. (057) 315-15-64, 315-25-81
e-mail: machaon@machaon.kharkov.ua

www.azbooka.ru; www.atticus-group.ru