

# СТАРТАП ЗА \$100

СОЗДАЙ НОВОЕ БУДУЩЕЕ,  
ДЕЛАЯ ТО, ЧТО ТЫ ЛЮБИШЬ



КРИС ГИЛЬБО

**Крис Гильбо**

**Стартап за \$100. Создай новое будущее, делая то, что ты любишь**

**Эту книгу хорошо дополняют:**

**Rework**

Джейсон Фрайд, Дэвид Хайнемайер Хенссон

**Цельная жизнь**

Лес Хьюитт, Джек Кэнфилд и Марк Виктор Хансен

**Преврати себя в бренд**

Том Питерс

**Мечтай, создавай, изменяй!**

Сара Лейси

**Сотвори и продай**

Светлана Воинская

## Предисловие партнера издания Искусство минимализма

CEO Singularity University Салим Измаил в своих лекциях любит рассказывать об одном занимательном факте. Несколько десятилетий назад стоимость организации высокотехнологичного бизнеса в Кремниевой долине, добротного бизнеса с солидной клиентской базой, приносящего уже приличный доход, составляла несколько миллионов долларов. И создание такого бизнеса было предметом заботы и точкой приложения венчурного капитала. Сейчас стоимость организации подобного бизнеса там же, в Калифорнии, значительно снизилась – примерно до 100 тысяч долларов. Такие деньги уже необязательно искать в венчурном фонде, их вполне можно собрать самостоятельно по схеме краудфандинга. Причем, как утверждает Салим, сегодня это касается не только интернет- и ИТ-стартапов, для которых порог вхождения в бизнес всегда был не слишком высоким, но и проектов, связанных с биотехнологиями. Да, люди умудряются успешно заниматься биотехом в гараже на списанном оборудовании (как когда-то основатели нынешних ИТ-гигантов).

В границах этого тренда к минимализму уместаются начальные затраты на организацию стартапа в 100 долларов, миссия компании в твитт-стиле длиной в 140 символов, бизнес-план на одну страничку и такого же объема план раскрутки бизнеса. Именно такие параметры задает Крис Гильбо в своей книге «Стартап за \$100».

Но минимализм – большое искусство. Вспомните, например, самый яркий образец этого стиля в музыке – «Болеро» Равеля.

Высокое искусство требуется и для организации успешного бизнеса, хотя для этого, как пишет Крис, достаточно всего трех элементов: продукта или услуги, клиентов, готовых заплатить, и механизма приема платежей.

Да, скелет любого бизнес-проекта прост, надо только грамотно объединить эти три составляющие. Проверить на жизнеспособность свою бизнес-идею, выбрать правильную модель бизнеса, привлечь к ней внимание потенциальных клиентов.

Что касается PR, его тоже можно делать в стиле минимализма. Первым победителем учрежденной РВК и «Роснано» «инновационной» номинации известной премии в области PR «Серебряный лучник» стала компания «Сан». Не калифорнийская, а новосибирская – начинавшая с дистрибуции китайских принтеров, а потом изобретшая свои краски для печати – и попавшая под крыло «Роснано».

Однажды Анатолий Борисович Чубайс, представляя компанию на одном инвестиционном форуме, сказал: «О, эти могут печатать даже на невозможных поверхностях». Журналисты подхватили эту фразу, и она попала на уста ведущих шоу «Прожекторперисхилтон». Те вволю поехидничали по этому поводу и в конце концов посоветовали новосибирцам научиться печатать на воде.

Пиарщица «Сан» с этим советом пришла к своим разработчикам. Те почесали в затылках – и действительно придумали способ печатать на поверхности воды. Непонятно для чего, но такого в мире еще никто не умеет делать. Разумеется, о принтере, печатающем на воде, не написал и не сообщил только ленивый. И эти заметки снова попали в «Прожекторперисхилтон» – круг замкнулся. Новосибирская компания дважды попала на главный телеканал страны, а бюджет этого PR-проекта был практически нулевым.

В общем, стать успешным (и известным) предпринимателем можно и в рамках минимализма, и даже не отказываясь от своего хобби. Главное, предупреждает Крис Гильбо, если вы хотите называть свое хобби бизнесом, нужно зарабатывать деньги. Как? Почитайте советы и выводы Криса.

*Редколлегия «Библиотеки РВК»*

*Эта книга для тех, кто делает первые шаги, и для тех, кто своими делами вдохновляет окружающих*

## Манифест

### Краткое руководство по исполнению желаний

Представьте, что все свое время вы тратите на занятия, которые вам по душе.

Представьте, что занимаетесь только собственными проектами и вы уже не винтик в машине, служащей для обогащения других.

Представьте, что вручаете своему начальнику письмо следующего содержания: «Дорогой шеф, спешу сообщить, что в ваших услугах больше не нуждаюсь. Спасибо за все. Теперь я пойду своей дорогой».

Представьте, что сегодня вы последний день работаете в качестве наемного служащего. Допустим, очень скоро – не в столь уж отдаленном и непредсказуемом будущем – вы начнете рабочий день с включения ноутбука в домашнем офисе, открытия собственного магазина, звонка клиенту, который вам доверяет и ценит ваши рекомендации, или с чего-то еще, но с того, чего *вы* хотите; больше вы не выполняете ничьих распоряжений.

Во всем мире тысячи людей поступают именно так. Они переписывают стандарты трудоустройства, становятся сами себе начальниками и формируют свое собственное новое будущее. Такая модель бизнеса отлично себя зарекомендовала на примере «случайных» предпринимателей, которые никогда не считали себя таковыми. Произошла революция *микробизнеса*, благодаря которому можно достойно зарабатывать, сохраняя при этом независимость и цель в жизни.

Некоторые книги, описывающие рост интернет-стартапов, заканчиваются дифирамбами в адрес венчурного капитала и фантастическими историями о ресторанах с изысканной кухней для сотрудников. Во многих руководствах рассказывается, как сочинять 80-страничные бизнес-планы, которые никто никогда не читает и которые не имеют никакого отношения к реальному бизнесу. Эта книга совсем о другом. Она опирается на два ключевых положения: *свобода* и *ценности*. Мы все стремимся к свободе, а ценности – это средство ее обрести.

## Вкус свободы

Более десяти лет назад я начал путь длиною в жизнь, и этот путь так или иначе должен был привести меня к открытию собственного дела. Я никогда не стремился стать предпринимателем, просто не хотел работать ни на кого, кроме себя. Из дешевой квартирki в Мемфисе я наблюдал за другими людьми, пытаюсь проанализировать их успехи. В конце концов, я занялся импортом кофе с Ямайки и продавал его через Интернет, так как видел, что другие на этом зарабатывают. Я мало что знал об импорте, обжарке кофейных зерен или продажах, однако перепробовал почти все сорта кофе благодаря бесплатным «пробникам».

Когда мне нужны были деньги, я думал не о том, как снизить расходы или найти себе работу, а думал о том, как создать и продать некий продукт. То есть делал все вразрез с общепринятыми нормами, поскольку обычно составление бюджета начинается с поиска доходной ниши и анализа имеющихся возможностей. Я же поступал по-другому: начинал с перечня того, чем бы хотел заниматься, а затем обдумывал, как это реализовать.

Мой маленький бизнес не принес больших денег, но позволял оплачивать счета и обрести нечто более ценное – свободу. Я не придерживался никакого расписания, не заполнял табелей рабочего времени, не составлял бессмысленных отчетов, не следовал правилам поведения в офисе и даже не посещал обязательных собраний.

Часть времени я занимался делами компании, но не позволял плотному графику мешать мне наслаждаться жизнью – например, уютно устроиться с книгой в кафе или подрабатывать по вечерам джазовым музыкантом.

Желая подарить миру что-то воистину прекрасное, я отправился в Западную Африку и четыре года проработал волонтером в медицинской благотворительной организации. Я садился за баранку «Ленд Ровера» и развозил медикаменты по больницам Сьерра-Леоне и Либерии. Тогда я понял, что

свобода неотделима от ответственности и я могу объединить свое стремление к независимости с вещами, которые послужат на благо человечеству.

По возвращении в Штаты я строил карьеру писателя по привычному для себя сценарию: начал с идеи, а все остальное изучил в процессе работы. Решив объездить весь мир, я посещал по 20 стран в год и управлял своим бизнесом из любой точки планеты. На каждом этапе неизменным компасом мне служило стремление к свободе.

Для «свободоманов» не существует программ реабилитации. Если вы хоть раз ощутили вкус свободы, попробуйте потом жить по чужим правилам – не получится.

## **Доктрина ценностей**

Вторую часть книги я посвятил *ценностям* – это слово часто используют, хотя редко понимают его смысл. Ценность, как правило, создается, когда человек делает что-то полезное и делится этим с окружающими. Люди, с которыми вы познакомитесь на страницах моей книги, преуспели, потому что именно так и поступали. Комбинация свободы и ценностей обычно возникает тогда, когда человек с энтузиазмом отдается любимому делу и в итоге оно превращается в бизнес.

Вокруг нас бушует революция микробизнеса. Люди говорят традиционному трудоустройству: «Нет уж, спасибо», и выбирают свой путь, самостоятельно строя свое будущее. Идея микропредпринимательства не нова, но никогда доселе в одно время и в одном месте не предлагалось столько возможностей. Доступ к информационным технологиям значительно упростился, а расходы на них резко снизились. Вывести на рынок ту или иную идею можно немедленно, не ожидая месяцами, что потенциальные клиенты откликнутся на предложение. Достаточно за пять минут зарегистрироваться в PayPal и получать платежи из более чем 180 стран мира.

Мало того, сформировав группу лояльных клиентов, вы сможете предугадывать их потребности и повышать шансы на успех, сведя инвестиции к минимуму. Чем лучше вы поймете, как ваши знания и навыки могут помочь окружающим, тем выше вероятность, что фортуна вам улыбнется.

И наверное, на самый главный вопрос карьеры – где работать рискованнее? – теперь можно ответить по-другому. Раньше приходилось выбирать из альтернативы: спокойно трудиться в компании или пойти на риск и открыть свое дело. Сегодня первый вариант сопряжен с большими рисками. Поэтому выбирайте безопасный путь и работайте на себя.

Предположим, вы живете так, как хотите, обходясь без всего, что прежде казалось обязательным. Не занимаете денег, а начинаете – прямо сейчас – без серьезных вложений. Отказываетесь от наемных сотрудников и создаете бизнес своими силами, опираясь исключительно на уникальную комбинацию личных качеств и умений. Не поступаете в бизнес-школу (которая в принципе не учит основам малого бизнеса), а экономите 60 тыс. долл. и учитесь в процессе работы.

Учтите, эта книга посвящена не тому, как основать крупный интернет-стартап или создать обычную компанию, напялить костюм и вымалывать деньги у банка. Перед вами рассказ о людях, которые сумели реализовать свои мечты и достойно зарабатывать, занимаясь тем, что им действительно интересно. Может, попробуем повторить их успех? Возьмем на вооружение общую стратегию и будем учиться у тех, у кого получилось.

## **Это конкретная программа, а не сумбурный поток сознания**

В дальнейшем я расскажу о себе больше, хотя эта книга не обо мне, а о тех, кто обрел свободу, а также о том, как повторить их путь. Во время тура при подготовке книги я посетил 63 города в США и Канаде и в пятнадцати других странах, встречаясь с людьми, которые решились на смелый шаг, – отказались от «работы на дядю» в пользу своего дела.

С небольшой группой я провел подробнейшее долгосрочное исследование, содержащее более 100 вопросов. Проанализировав кипы документов (более четырех тысяч страниц анкет, сотни расшифровок телефонных звонков и разговоров по скайпу, электронных писем), я объединил самые

важные моменты и представил их здесь для ознакомления и практического использования. Перед вами совершенно реальный, проверенный на практике план обретения свободы. В процессе чтения вы в любое время можете сделать паузу и составить собственный, откорректированный, вариант, а затем вернуться к чтению.

Очень немногие из опрошенных мною людей – прирожденные бунтари, с детства мечтавшие о свободе. Большинство – обычные люди, которые не собирались превращаться в бизнесменов, но – одних уволили с работы, и они были вынуждены искать возможности платить по счетам. (Почти все представители этой группы говорят примерно такие слова: «Потеря работы – лучшее, что со мной произошло. Если бы меня не турнули, я бы никогда не совершил такой скачок».) Других сподвигли на такое решение иные обстоятельства.

Будьте внимательны: программа направлена не на снижение объема работы, а на повышение ее *эффективности*. Цель не в том, чтобы быстро разбогатеть, а в том, чтобы создать достойный продукт, который окружающие будут с радостью покупать. Вы не просто организуете себе рабочее место, вы создаете наследие.

В этой книге нет секретов, шпаргалок и прочих ухищрений. Отсутствуют и упражнения на визуализацию. Если вы полагаете, что сможете обзавестись деньгами, просто думая о них, положите ее на полку и займитесь медитацией. Напротив, в книге содержатся только практические советы о том, как взять на себя ответственность за собственное будущее. Прочтите ее, если на пути к свободе хотите создать нечто прекрасное.

Можно ли все изменить, жить полной жизнью и заниматься только тем, что нравится? Можно. Можно ли на этом заработать? Да, и здесь рассказаны истории людей, которым это удалось. Есть ли путь, позволяющий этого достичь? Да, и он перед вами. Благодаря ему вы обретете долгожданную свободу.

## **Часть I**

### **Предприниматели по воле случая**

#### **1. Возрождение**

#### **У вас уже есть все необходимые навыки, нужно просто знать, где искать**

*Потребность в изменениях прокладывает дорогу к душе.*

*Майя Ангелу<sup>[1]</sup>*

Утром 4 мая 2009 года Майкл Ханна надел дорогой костюм и галстук и отправился в офисное здание в центре Портленда. Ветеран продаж с 25-летним стажем, Майкл все дни напролет проводил в переговорах, предлагая товар клиентам и неустанно отвечая на письма. Привычно устроившись в своем уголке, он решил почитать новости и проверить почту. Шеф тоже прислал письмо с просьбой чуть позже заглянуть к нему. Утро прошло без особых происшествий: много писем, звонков и планов заполучить крупного клиента. С одним из них Майкл беседовал за обедом, а на обратном пути остановился у кофейного автомата, чтобы подкрепиться перед новыми свершениями. Он вернулся вовремя, второпях ответил на несколько звонков и отправился к шефу.

Майкл уселся перед директором и заметил, что тот отводит взгляд. «Далее, – вспоминает он, – все происходящее напоминало замедленную съемку. Прежде я слышал рассказы о том, как это бывает, но всегда дистанцировался от них. Никогда не думал, что подобное случится со мной. Директор что-то говорил о падении экономики, неизбежной потере ценных сотрудников и многом другом. Вдруг буквально из ниоткуда появился менеджер по персоналу и вручил мне картонную коробку – *настоящую коробку!* – для вещей. Я не знал, что сказать, но пытался сохранить лицо перед коллегами».

Майкл уехал из офиса в 14:30, раздумывая, как сообщить жене и двум детям о том, что теперь он безработный. Оправившись от шока, он погрузился в тяжелые будни, жил на пособие по безработице и охотился за вакансиями. Поиск шел тяжело. Да, он прекрасный специалист, но тысячи таких же ежедневно оказываются на улице. Экономика не развивалась, и было бы наивно полагать, что удастся устроиться на хорошо оплачиваемую работу и занимать то же положение на карьерной лестнице.

Однажды его друг, владелец мебельного магазина, посетовал, что у него на складе валяется целая куча уцененных матрасов, и он не знает, что с ними делать. «Ты бы их продал через Интернет одним махом и смог бы хорошо заработать», – предложил он Майклу. Идея казалась бредовой, но на рабочем фронте было без перемен. Раз ничего другого нет, решил Майкл, можно заняться и распродажей матрасов. Он позвонил жене: «Дорогая, это длинная история, но ты не возражаешь, если я куплю дюжину матрасов?»

Теперь предстояло решить, где хранить товар. Порыскав по городу, Майкл нашел недавно закрывшийся автосалон. Для сферы недвижимости тоже наступили тяжелые времена, поэтому, когда Майкл позвонил арендодателю с вопросом, можно ли в бывшем салоне открыть магазинчик, тот сразу согласился. Информация о магазине быстро распространилась благодаря Интернету и сарафанному радио. Но возникла проблема: нужно было отвечать на вопросы потенциальных покупателей о товаре. «У меня не было бизнес-плана, да и о матрасах я ничего не знал, – говорит Майкл. – О такого рода магазинах у меня сложилось твердое мнение, будто это убогие помещения с угнетающей атмосферой. Я понятия не имел, какой хочу создать интерьер, но знал, что обстановка должна быть уютной и ненапрягающей».

После первой удачной сделки Майкл решился на серьезный шаг и занялся изучением рынка матрасов, общаясь с местными поставщиками. Параллельно он вел переговоры с арендодателем о том, чтобы оставить магазин в том же помещении. Супруга Мари Рут разработала сайт компании. Новость об уютном магазине матрасов разошлась по всему Портленду. Бизнес пошел в гору, когда магазин первым в отрасли предложил доставку матрасов *на велосипеде*. (Приятель Майкла по его просьбе соорудил велосипед-танDEM с платформой для перевозки даже очень больших матрасов). Покупатели, приехавшие на собственных велосипедах, могли рассчитывать на бесплатную доставку. Предложение повышало не только лояльность клиентов, но и количество восторженных видеороликов на YouTube.

Майкл никогда не собирался заниматься ничем подобным, но в итоге создал довольно прибыльный бизнес и смог обеспечивать семью. А ведь все началось с кучи никому не нужных матрасов. Через два года после резкого непредвиденного ухода на вольные хлеба Майкл рылся в шкафу и наткнулся на тот самый дорогой костюм, в который был одет в свой последний рабочий день. За последние два года он не надел его ни разу, как, впрочем, и другую одежду в деловом стиле. Он уложил костюм на велосипед и отвез в благотворительную организацию, а затем отправился в свой магазин. «С момента увольнения прошло два замечательных года, – говорит он сейчас. – Из офисного планктона я превратился в развозчика матрасов. И знаете? Я никогда не был так счастлив».

\* \* \*

Пока новый магазин матрасов принимал покупателей, в близлежащем городке начинающий предприниматель Сара Янг открыла магазин по продаже принадлежностей для вязания. На вопрос, как она решилась на это в разгар экономического кризиса, не имея опыта управления компанией, она ответила: «Не то чтобы я не имела опыта, просто он у меня был другим. Я никогда не была предпринимателем, зато была покупателем. Я знала, в какой хочу ходить магазин, но поблизости такого не оказалось. Пришлось создать его самостоятельно». Магазин Сары, к которому мы вернемся в главе 11, за полгода стал прибыльным и приобрел лояльных клиентов по всему миру.

Многие люди, минуя этап открытия реального магазина, практически с нуля создают виртуальный бизнес. Англичанка Сюзанна Конвей начала давать уроки фотографии просто ради удовольствия и с удивлением обнаружила, что зарабатывает на этом больше, чем работая журналистом. («Чего вы не предвидели, запуская стартап?» «Я не знала, что запускаю стартап!»)

Ирландец Бенни Льюис, инженер с высшим образованием, никогда не работал по специальности. Он зарабатывает как эксперт в области языкознания, путешествуя по всему миру и помогая ученикам быстро освоить иностранные языки. («Есть ли еще что-то, чего мы не знаем о вашем бизнесе?» «Не называйте это бизнесом! Я просто наслаждаюсь жизнью».)

Добро пожаловать в новый неведомый мир микропредпринимательства, где (несмотря на то что об этом умалчивают в деловых новостях) доход индийских блогеров составляет 200 тыс. долл. в год. А компании, созданные независимыми предпринимателями, получают 100 тыс. долл. в первый же день работы, что заставляет обескураженных менеджеров в банках блокировать их счета.

Эти необычные компании преуспевают, невзирая на то что их владельцы делятся своим ноу-хау со всеми желающими, и собирают легионы поклонников и последователей, которые тоже получают прибыль, где бы ни находились. «Суть моего маркетингового плана – стратегическое дарение», – говорит Меган Хант, занимающаяся продажей свадебных платьев и аксессуаров ручной работы. «Помогать другим – наша главная маркетинговая задача, – объясняет Скотт Майер. – Мы проводим тренинги, раздаем материалы и отвечаем на любые вопросы по почте совершенно бесплатно».

\* \* \*

Собственно, предприниматели-бунтари, которые сопротивляются системе и работают самостоятельно, явление не новое. *Микропредприятия* (с одним работником) существовали с момента зарождения торговли. Купцы ходили по улицам древних Афин и Рима, продавая товары вразнос. В удаленных районах Африки и Азии основная торговля до сих пор ведется посредством мелких сделок и бартера.

Нетрадиционные подходы к маркетингу и PR тоже уже встречались в истории. Задолго до того как это вошло в практику, одна музыкальная группа придумала, как общаться с поклонниками напрямую, по возможности обходя официальные структуры звукозаписывающих компаний. Ее фанаты чувствовали себя частью единого сообщества, а не просто толпой обожателей. Музыканты полагались не только на альбомы, но и на продажи билетов и сопутствующих товаров в долгих концертных турах. Сегодня это происходит повсюду, но тогда на дворе был 1967 год, а речь идет о группе Greatful Dead.

В наше время ничего не стоит быстро основать компанию и найти целевую аудиторию. Процесс построения бизнеса существенно упростился и подешевел. Переход от идеи к стартапу теперь может занимать меньше месяца и стоить меньше 100 долл. – спросите любого из героев книги. Предпринимательство существовало всегда, но его масштабы, цели и уровень контактов сегодня кардинально изменились. Разнорабочий или строитель-ремонтник раньше клеил объявления на гастрономе, а сейчас рекламирует себя в Google людям, которые написали в запросе «установка кухни».

Это не элитарный клуб, а спонтанное движение среднего класса. По всему миру обычные люди массово отказываются от традиционного трудоустройства и идут своей дорогой. Они не борются с системой, а собственноручно создают себе рабочие места – без всяких тренингов и больших затрат. Эти случайные предприниматели превратили свое увлечение в заработок и живут полной жизнью.

Может быть, у вас тоже получится? Давайте представим, что вы живете по собственному расписанию и сами расставляете приоритеты. Для вас есть хорошая новость: свободы можно достичь. И еще одна: свобода – это не то, что вас ждет в неопределенном отдаленном будущем. Будущее уже наступило.

## **Модель стартапа за 100 долларов**

Нетрадиционные компании я изучаю уже почти десять лет, некоторыми из них даже управлял самостоятельно. Благодаря деятельности на ниве бизнеса и писательства я наблюдал множество примеров стартапов – прибыльных компаний, которыми управляет один человек, почти ничего не вкладывая в них. Подготовку к всестороннему исследованию я начал с изучения опыта друзей и коллег, но на этом не остановился.

В 2010 году вместе с Памелой Слим, автором книги *Escape from Cubicle Nation* («Побег из офисного рабства»), я организовал серию семинаров о малозатратном бизнесе. После объявления об их проведении все места на первый семинар были распроданы за полтора часа. Затем мы сообщили о другом семинаре, который планировался через несколько месяцев, и билеты тоже разлетелись до обеда. Когда стало ясно, что на эту информацию есть спрос, я начал копать глубже.

Во время проведения семинаров я акцентировал внимание на принципе «следуй за своей страстью», подразумевающему, что успешный мелкий бизнес строится на личном увлечении. Я беседовал с предпринимателями по всему миру и фиксировал их рассказы для онлайн-курса под названием *Empire Building Kit* («Как построить империю»), который, в свою очередь, вдохновил меня на расширение проекта и написание этой книги.

У меня уже накопилось достаточно подходящих примеров, но, прежде чем засесть за книгу, я забросил сеть еще шире. Я искал респондентов онлайн и офлайн, собирал анкеты и в итоге получил гигабайты информации. Во время специального тура по 63 городам разных стран мира продолжал встречаться с людьми и коллекционировать истории о самых странных случайных предпринимателях.

Когда наконец я закончил сбор информации, в моем арсенале насчитывалось 1 500 респондентов. Причем все соответствовали хотя бы четырем из следующих шести критериев.

**1. Принцип «следуй за своей страстью».** Люди должны были построить бизнес на хобби и деятельности, их интересующей. В дальнейшем мы разберемся, что не всякое увлечение обеспечивает приличный счет в банке, но возможность этого уже доказана.

**2. Низкие затраты на старт.** Меня интересовал бизнес, для запуска которого понадобился бы стартовый капитал менее 1000 долл., особенно такой, какой почти не требовал бы затрат (меньше 100 долл.) вначале.

**3. Не менее 50 тыс. долл. ежегодного дохода.** Я искал компании, прибыль которых была бы не меньше среднегодового дохода в Северной Америке. Их диапазон весьма широк, у многих в балансе фигурируют шестизначные, а то и семизначные цифры, но нижний уровень прибыли составляет не менее 50 тыс. долл. в год.

**4. Отсутствие специальных навыков.** Так как мы рассматривали обычных людей, создавших успешный бизнес, я склонялся в пользу стартапов, которыми может управлять каждый. Сложно дать этому критерию точное определение, но главное отличие заключается в следующем: многие начинания требуют специальных знаний и навыков, но их легко приобрести за короткий отрезок времени посредством тренингов или самообучения. Например, можно быстро научиться обжаривать кофейные зерна, но быстро стать стоматологом, увы, не получится.

**5. Исчерпывающая информация о финансовом положении.** Респонденты должны раскрывать прогнозируемые доходы на текущий год и фактические доходы за предыдущие два года. Кроме того, от них требовалась готовность обсуждать прибыль и расходы в конкретных цифрах.

**6. Меньше пяти наемных сотрудников.** В основном меня интересовали люди, осознанно сохранившие небольшой бизнес. В примерах в основном описаны компании с одним работником, то есть наиболее ярко воплощающие принцип личной свободы.

Я исключил бизнес на полуправильных рынках или рынке «для взрослых», и практически все примеры, требующие высокотехнологичных решений или специальных навыков. Проверочный вопрос: «Вы бы смогли объяснить своей бабушке, чем занимаетесь?»

Я очень хотел, чтобы в поле моего зрения попали компании из разных стран. Почти половина героев книги проживают в США, остальные представляют другие части света. Ведь и в других странах люди тоже основывают собственные микропредприятия, как воспроизводя американскую модель, так и создавая нечто особенное.

Наконец, на последнем этапе отбора я отдавал предпочтение «занимательным» историям. Не каждому бизнесу суждено стать привлекательным или модным – и большинство из описанных мною не таковы, – но мне нравятся истории, в которых чувствуются оригинальность и творческий подход.

Два года назад Лиза Селман привлекла мое внимание рассказом о бизнесе по уходу за собаками. Я никогда об этом раньше не задумывался. Насколько прибыльным может быть такой бизнес? Лиза своих доходов не скрывала: 88 тыс. долл. в прошлом году и свыше 100 тыс. – в нынешнем. Меня привлекает все неожиданное и неординарное. Как Лиза добилась таких результатов и какие уроки можно извлечь из ее опыта?

Каждый участник исследования заполнил несколько подробных анкет о своей компании, включая финансовые и демографические данные, а также ответил на десятки открытых вопросов. Затем я задавал уточняющие вопросы, писал письма, звонил и встречался с респондентами в пятнадцати городах по всему миру. Я поставил перед собой цель глубоко изучить тему и найти то общее, что объединяет различные группы. Собранной информации хватило бы на десяток толстых томов, но я старался оставить только самое важное.

\* \* \*

Обычно в исследованиях и книгах, посвященных стартапам, основное внимание уделяется двум бизнес-моделям. Первая – консервативная. Автор идеи убеждает банк одолжить ему денег на развитие бизнеса, или компания на базе одного из подразделений создает новую компанию. В эту категорию попадает большинство корпораций, котирующихся на фондовом рынке. Вторая бизнес-модель представляет собой стартап с инвестициями, который оперирует такими понятиями, как венчурный капитал, выкуп контрольного пакета акций, реклама и доля рынка. Как правило, его создает один человек или группа партнеров, но управляется он командой наемных менеджеров, подотчетных совету директоров. Менеджеры пытаются повысить стоимость компании с целью выйти на IPO или выгодно продать ее.

У каждой из традиционных моделей есть преимущества, недостатки и разнообразные особенности. Для каждой найдется немало примеров успехов и поражений. Но эти модели и связанные с ними истории не имеют к нам никакого отношения.

Наш рассказ посвящен людям, которые открывают собственные микропредприятия без инвестиций, наемных сотрудников, и иногда даже не имеют представления о том, что из этого выйдет. Они почти всегда обходятся без формального бизнес-плана, да и вообще без какого-либо плана кроме «попробуем и посмотрим, что получится». И бизнес быстро становится на ноги. Исследование рынка происходит в процессе работы. Есть клиенты? Если да, хорошо. Если нет, значит, можно заняться чем-то другим.

Как и Майкл, который переквалифицировался из офисного работника в продавца матрасов, многие наши участники открыли свой бизнес случайно, пережив серьезные неприятности, например потерю работы. Так, муж Джессики Зальцман позвонил с работы и сообщил, что придет раньше, и на следующий день на свое рабочее место уже не вернулся. Неожиданное увольнение подтолкнуло Джессику, молодую маму с трехнедельным малышом на руках, к действиям. Бухгалтерия – хобби, которым она занималась на дому, – превратилась для семьи в полноценный бизнес. Тара Гентайл открыла офис на дому, чтобы успевать присматривать за детьми. Бизнес рос так быстро, что в итоге ее муж тоже ушел с работы и присоединился к ней.

Дэвид Хенцель работал директором крупнейшего британского рекламного агентства. Он уволился отчасти потому, что ему надоела работа, а отчасти из-за диагноза «синдром хронической усталости», который наградил его «хронической ответственностью директора». В своей новой компании Lightbulb Design он сам устанавливает правила. «Какое-то время мной управляла болезнь, – говорит он, – но теперь я управляю ею. Lightbulb стала результатом желания жить и зарабатывать по своим правилам. Она и сейчас работает по моим правилам, зато мы задали всем жару!»

Мы познакомимся с людьми, которые совершенно по-разному организовали свои проекты. Кто-то решил на расширение, наняв наемных сотрудников или создав группы «виртуальных помощников».

Эрика Космински, например, расширила свою команду расшифровщиков аудио- и визуальных материалов до семнадцати человек, но заключила с ними договоры подряда, благодаря чему сохранила свободу и простоту структуры. Фабрика Тома Бина по производству сумок приносит семизначные доходы. Сохраняя полную независимость, Том отвергает предложения продать свой бренд гипермаркетам.

Некоторые создают партнерства, которые позволяют каждому участнику заниматься тем, что у него получается лучше всего. Джен Адрион и Омар Нури, недавние выпускники школы дизайна, разочарованные работой в дизайнерских студиях, прямо у себя в квартире начали делать географические карты на заказ. Бывшие конкуренты Патрик Мак-Кранн и Рич Стросс объединились, создав собственное сообщество и программу подготовки триатлетов. Встречаются также супружеские пары, строящие совместный бизнес.

Но многие выбирают стезю одиночки в надежде обрести свободу, работая самостоятельно. Чарли Пабст был успешным архитектором и имел «работу своей мечты»: проектировал здания для сети кофеен Starbucks. Но стремление к независимости перевесило привычный комфорт и бесплатное латте. «Однажды я ехал на работу и понял, что больше не могу этим заниматься. По телефону сказался больным, набросал план на ближайшие две недели и... Остальное вы знаете». Чарли не сменил род занятий, но теперь трудится дома и только для тех клиентов, с которыми хочет иметь дело.

Все эти истории предстанут перед нами *как ансамбль* – группа разнообразных голосов, которые вместе составляют оригинальную композицию. Анализируя, как разные люди освободились от тягот офисной жизни, самое главное – признать их смелость, но не преувеличивать их мастерство. Среди них мало гениев и прирожденных предпринимателей, это обычные люди, которые однажды приняли решения, изменившие их жизнь. Мало кто из наших респондентов посещал бизнес-школы, а больше половины вообще не имели опыта в коммерции. Кто-то бросил колледж, а кто-то никогда и не поступал.

Рассказывая истории их успеха, я преследую одну цель – предоставить программу обретения свободы, план, позволяющий экстраполировать описанные уроки на собственную жизнь. В каждом из примеров содержатся три урока микропредпринимательства. Мы будем неоднократно возвращаться к ним на протяжении книги.

## **Урок 1. Конвергенция**

Как показывает практика, *конвергенция* представляет собой процесс сближения, пересечения ваших любимых занятий или того, что у вас лучше всего получается (желательно и того и другого), и того, что может заинтересовать других людей. Легче всего представить конвергенцию в виде двух пересекающихся окружностей, одна из которых – то, что вам интересно, вторая – то, на что другие готовы потратить деньги.

Взгляните на эти окружности.



Не все, что вас влечет или что вы умеете, интересно остальному миру, и не все можно вывести на рынок. Я страстно люблю пиццу, но никто за это мне платить не будет. Ни один человек не может решить все проблемы или быть всем интересным, но в пересечении двух окружностей, где увлечение или мастерство накладываются на пользу, может расцвести микробизнес, построенный на свободе и ценностях.

## Урок 2. Трансформация навыков

Проекты, которые мы изучим, основали люди с *производными* навыками, необязательно обладающие конкретным умением, необходимым для данного проекта. Например, учителя умеют не только учить, но и неплохо справляются с коммуникацией, адаптацией, поддержанием порядка, планированием урока и координацией взаимодействия групп с различными интересами (дети, родители, администрация, коллеги). Учитель – ответственная профессия, и способности к ней тоже можно грамотно использовать при построении бизнеса.

Понять принцип трансформации навыков можно на собственном примере, достаточно осознать, что вы хорошо справляетесь с разнообразными задачами. Уроженка Германии Кэт Алдер работала в Лондоне официанткой, но однажды кто-то сказал ей: «Знаешь, у тебя получилось бы работать в PR». Кэт ничего не знала о PR – даже того, как эта аббревиатура расшифровывается, – но официанткой была превосходной. Она всегда получала приличные чаевые и похвалу клиентов за то, что рекомендовала блюда, которые им бы точно понравились.

Когда Кэт ушла с очередной временной работы на BBC, она вспомнила о том разговоре. Она по-прежнему мало что знала о PR, но своего первого клиента нашла в течение месяца и поняла, что ему нужно. Четыре года спустя в ее фирме трудилось пять человек, которые обслуживали клиентов в Лондоне, Берлине, Нью-Йорке и Китае. Кэт была отличной официанткой и научилась применять

навыки работы с людьми для продвижения компаний клиентов и создания бизнеса, который оказался прибыльнее, стабильнее и интереснее, чем наемная работа и бесконечные рассказы о блюде дня.

Вопреки расхожему мнению успех в предпринимательстве не обязательно связан со статусом лучшего в своем деле. Скотт Адамс, создатель серии комиксов о Дилберте, так объясняет свой успех:

*Я преуспел как художник-юморист, обладая сомнительным художественным талантом, базовыми навыками сочинительства, заурядным чувством юмора и крошечным опытом в бизнесе. Комиксы про Дилберта – это комбинация всех четырех навыков. В мире есть множество художников талантливее меня, писателей умнее, юмористов смешнее и бизнесменов опытнее. Случилось так, что все эти скромные способности соединились в одном человеке. Так и получается что-то стóящее.*

Чтобы преуспеть в деловом начинании, особенно если оно занимает все ваши помыслы, тщательно проанализируйте собственные навыки, подумайте, какие из них могут быть полезны другим и что получится при их комбинации.

### Урок 3. Волшебная формула

Если объединить первые две идеи, получится не такой уж таинственный рецепт магической силы микробизнеса:

***Увлеченность или навыки + польза = успех***

На протяжении всей книги мы будем изучать примеры и соотносить их с этой формулой. Джейден Хаир постепенно шла к статусу ведущей Steamy Kitchen, кулинарного шоу и сайта, посвященного азиатской кухне. Все началось с инвестиций в 200 долл., а затем, благодаря объединению увлеченности и полезности, появились кулинарные книги, реклама на ТВ и корпоративное спонсорство. Рецепты, которыми Джейден ежедневно делится с большой аудиторией, просты, полезны и очень популярны. Когда я встретился с ней на семинаре в Остине, то едва смог пробраться сквозь толпу почитателей, чтобы поздороваться. (Подробнее об истории Джейден читайте в главе 2.)

Брендон Пирс преподавал игру на фортепиано и едва не пал жертвой административной стороны своей деятельности. Программист-любитель, он написал программку, помогающую распределить время на учеников, составить расписание и вести учет оплаты. «Когда я работал над этим проектом, то вовсе не собирался превращать его в бизнес, – говорит он. – Но когда коллеги начали проявлять интерес, я подумал, что смогу на этом заработать пару баксов». Пара баксов превратилась в полноценную занятость и более чем 30-тысячный месячный доход. Уроженец Юты, Брендон иногда покидает свой второй дом в Коста-Рике и отправляется с семьей в дальние путешествия. (Подробнее историю Брендона читайте в главе 4.)

### Предстоящий путь: чему мы научимся

В погоне за свободой мы анализируем все механизмы открытия микропредприятия на примере бизнесменов, которые это уже сделали. Основы создания бизнеса очень просты: вам не нужны степень MBA (сэкономите 60 тыс. долл.), венчурный капитал и даже подробный план. Все, что вам нужно, – это продукт, группа людей, готовых платить за него, и механизм приема платежей. В итоге мы получаем следующие составляющие:

1. Продукт, то есть то, что вы продаете.
2. Люди, готовые заплатить за него, или ваши клиенты.
3. Механизм приема платежей: способ обменять продукт на деньги.

Если у вас есть группа заинтересованных лиц, но нечего продавать, бизнеса не получится. Если есть что продать, но нет желающих это купить, бизнеса не получится. И в любом случае ничего не выйдет без простого и легкого для клиента способа заплатить за ваше предложение. Объедините все три пункта и принимайте мои поздравления – вы стали предпринимателем!

Перед вами скелет любого проекта, не надо ничего усложнять. Но если хорошо подумать, не помешает также иметь *предложение* – комбинацию из продукта *плюс* сообщение для потенциального клиента, обосновывающего целесообразность покупки. На начальном этапе вас подстерегает множество трудностей, но когда компания заработает, следует предпринять ряд мер, способных *повысить* продажи и доход. Конечно, если захотите. Не лишним будет также разработать стратегию формирования заинтересованности у аудитории, описанную здесь как *привлечение*. Объявиться в один прекрасный день со своим предложением как черт из табакерки – не лучшая идея. Проведите *пусковое мероприятие*, чтобы покупатели мечтали о ваших продуктах еще до того, как они появятся.

Мы рассмотрим каждое понятие в мельчайших подробностях и просчитаем все до цента благодаря тем, кто это уже проделал. Моя цель – объяснить, что мои респонденты сделали для того, чтобы бизнес заработал, и проанализировать, как воспроизвести их опыт в любой точке земного шара. Все уроки и примеры иллюстрируют главный принцип построения бизнеса, который много раз доказывал свою эффективность: создайте то, что нужно людям, и дайте им это.

Вы не найдете здесь действующих безотказно приемов, да и, по правде говоря, неудача – лучший учитель и мотиватор. Мы познакомимся с художником, под которым провалилась крыша студии, когда он увлеченно очищал ее от снега. Узнаем, как продавец экстремальных туров приходил в себя от шока, после того как услышал, что остров на юге Тихого океана, куда он отправил клиентов, отказался принимать туристов.

Иногда проблемы возникают и от слишком успешного ведения дел. Я расскажу, как одна чикагская компания выпуталась из ситуации, когда однажды на нее буквально свалились две тысячи непредвиденных клиентов. Мы увидим, как эти и другие смелые предприниматели преодолели все препятствия и продолжили свой путь, превращая потенциальные преграды в долгосрочный успех.

\* \* \*

Красной нитью через все исследование проходят понятия свободы и ценностей, но в каждом из них сокрыта концепция изменений. Из домашнего офиса в Сиэтле Джеймс Кирк когда-то управлял информационными центрами по всей стране. Но в творческом порыве он погрузил вещи в «Мустанг» и уехал в Южную Каролину, чтобы в краю печенья и ледяного чая открыть собственный кофейный магазин. От идеи до воплощения прошло менее полугода. По его словам, когда он принял решение, все прочие возможности для него закрылись. «В один прекрасный момент я понял, что именно этим хочу и буду заниматься. Вот так. Решение принято. Анализ я оставил на потом».

Позже Джеймс серьезно занялся разработкой плана, но главный шаг он уже сделал – принял решение, которое стало руководством к действию. Может, он и не был абсолютно готов, зато был нацелен на серьезные перемены, хотя для них и потребовалось время. Пару месяцев спустя в Лексингтоне открылся магазин Jamestown Coffee. Перед этим Джеймс и его новые сотрудники несколько недель подряд работали по десять часов в день. Но это случилось: ленточка перерезана, мэр представил компанию бизнес-сообществу, и у входа выстроилась очередь из желающих попробовать новый продукт. Этот день наконец настал, а все остальное стало историей.

### **Ключевые моменты**

- *Идея микропредприятий не нова, они существовали повсюду с момента зарождения предпринимательства. Но сегодня появилась возможность быстро и недорого тестировать, запускать и расширять свой проект.*
- *Для открытия своего дела требуются три составляющие: продукт, группа людей, желающих заплатить за него, и метод приема платежей. Остальное не обязательно.*
- *Если вы сильны в одном деле, возможно, сильны и в другом. Многие проекты начинаются с процесса «трансформации навыков», когда вы прикладываете имеющиеся знания к новому занятию.*
- *Самое главное – объединить свою увлеченность и навыки с тем, что будет полезно другим людям.*

## 2. Дайте им рыбу Как продать счастье в коробочке

*Поймайте рыбу, и вы сможете продать ее. Научите человека ловить рыбу, и вы разрушите прекрасные возможности для бизнеса.*

*Карл Маркс*

Мы еще вернемся к компании Jamestown Coffee, как, впрочем, и к другим историям из главы 1. Но для начала рассмотрим ключевой принцип обретения свободы: возьмите за основу *микробизнес*, построенный на умении, хобби или страсти. Не стоит тыкаться вслепую и гадать, заинтересует ли ваш грандиозный замысел потенциальных клиентов. Проще выяснить, чего хотят люди, и затем решить, как им это предложить.

Для примера возьмем рыбу.

Итак, представьте. Вечер пятницы. После утомительной рабочей недели вы отправляетесь в уютный ресторан. Пока расслабляетесь за бокалом вина, официант рассказывает о блюде дня.

– Сегодня у нас потрясающее ризотто с лососем, – говорит он.

«Хорошо бы попробовать», – думаете вы и делаете заказ. Официант что-то пишет в своем блокнотике и возвращается на кухню, а вы тем временем потягиваете вино и беседуете.

Все довольны и счастливы, правда? Но вдруг из кухни выходит шеф-повар и направляется к вашему столику.

– Не вы ли заказали ризотто с лососем?

Вы утвердительно киваете.

– Видите ли, ризотто – само по себе сложное блюдо, да и лосося надо правильно приготовить...

Вы раньше готовили лосося?

Вы еще не успеваете ответить, а повар уже ставит вас перед фактом:

– В общем, я иду разогревать оливковое масло. Мойте руки и ступайте за мной на кухню.

Думаю, с вами ничего подобного не случилось, иначе вряд ли бы вы обрадовались. Оправившись от изумления (повар действительно хочет, чтобы я помог ему на кухне?), вы сочтете его предложение очень странным. Вы знаете, что еда в ресторане стоит намного дороже, чем в магазине, и платите немалые деньги за атмосферу и сервис. Если бы вы хотели приготовить ризотто самостоятельно, то так бы и сделали. Вы ходите в ресторан не ради уроков кулинарии, а чтобы отдохнуть, пока другие выполняют все ваши прихоти.

Что общего у предложенного сюжета с микропредприятием и обретением свободы? А вот что. Многие компании считают, что клиенты должны зайти на кухню и сами приготовить себе обед. Вместо того чтобы дать людям то, что им действительно нужно, владельцы компаний пытаются привлечь их к делу, поскольку *думают*, что те этого хотят. И все по вине древней мудрости: «Дай человеку рыбу, и он будет сыт один день. Научи его ловить рыбу, и он сможет прокормить себя всю жизнь». Может, для голодных рыбаков это и хорошая мысль, но для бизнеса совершенно не годится. Клиенты в массе своей не хотят учиться ловить рыбу. Мы трудимся всю неделю и идем в ресторан, чтобы кто-нибудь взял на себя часть забот и накормил нас. Зачем нам вникать в тонкости приготовления блюд? Мы этого не очень-то и *хотим*.

Попробуйте дать людям то, чего они действительно хотят. Каким образом? Постарайтесь понять природу человека. Возьмите эту простую истину за основу, и дальше все пойдет как по маслу.

\* \* \*

Джон и Барбара Вариан 15 лет мастерили мебель на своем ранчо в Калифорнии. Мысль о дополнительном источнике дохода пришла им в головы совершенно случайно. Однажды группа любителей верховой езды обратилась к ним с просьбой арендовать ранчо для прогулок верхом. Кстати, они готовы были заплатить и за обед. Джон с Барбарой согласились.

Осенью 2006 года страшный пожар уничтожил почти все их производственные помещения, заставив по-новому взглянуть на жизнь. Они решили не возвращаться к мебельному бизнесу и сменить сферу деятельности. «Мы успели полюбить лошадей, – говорит Барбара, – поэтому решили открыть ранчо для всех любителей верховой езды». Варианы соорудили домик для гостей, отремонтировали хозяйственные постройки и подготовили специальные комплекты для наездников, включавшие еду и экипировку. Джон и Барбара открыли новое дело – ранчо, раскинувшееся на 20 тысячах акров земли.

Рассказ Барбары запал мне в душу из-за одной фразы. Я всегда спрашиваю владельцев бизнеса, что они продают и почему клиенты покупают это у них, и всегда получаю любопытные ответы. Многие говорят, что продают то, в чем люди нуждаются. Но самый замечательный ответ я услышал именно от Барбары.

*Мы продаем не просто прогулки верхом. Мы предлагаем свободу. Наш труд помогает гостям забыть хотя бы на несколько часов и стать теми, кем они никогда раньше не были.*

Чувствуете разницу? Большинство посетителей ранчо работают полный день и не могут похвастаться длительным отпуском. Почему же они отправляются в сельскую глубинку, вместо того чтобы нежиться на гавайских пляжах? Предложение Джона и Барбары содержит в себе очень глубокий посыл. Помогая клиентам «забыться и стать кем-то другим», они предоставляют нечто более ценное, чем просто езду верхом. В первую очередь ранчо продает счастье.

\* \* \*

Студентка-отличница Келли Ньюсом самоотверженно готовилась к головокружительной карьере. Еще будучи абитуриенткой, она точно знала, чего хочет. На юридическом факультете своего университета она была лучшей на курсе. Затем получила высокооплачиваемую работу адвоката на Манхэттене – цель шестилетних бдений над учебниками. Но, увы, вскоре Келли обнаружила, что ежедневная проверка документов компании на соответствие Закону о ценных бумагах – вовсе не то, о чем она мечтала в юридической школе. Когда эйфория от получения работы мечты прошла, а перспектива стать высокооплачиваемой конторской крысой предстала во всей красе, Келли захотелось перемен.

Через пять лет Келли распрощалась с карьерой корпоративного юриста и зарплатой 240 тыс. долл. в год и перешла в международную благотворительную организацию Human Rights Watch. Эта работа оказалась не только интереснее предыдущей, но и помогла Келли найти себя. Перед следующим шагом Келли сделала паузу и отправилась путешествовать по миру. Она всегда увлекалась йогой, а во время отпуска успела пройти 200-часовой курс обучения, затем и сама преподавала в Азии и Европе. По возвращении в родной штат она открыла частную школу йоги Higher Ground Yoga. Подобных заведений вокруг было предостаточно, но Келли ориентировалась на весьма специфическую аудиторию: деловые женщины от 30 до 45, в том числе беременные или имеющие маленьких детей.

Менее чем через год Келли создала бизнес с ежегодным доходом свыше 50 тыс. долл., который обещает вырасти до 85 тыс. Однако у него есть недостатки. Во время сильнейшего снегопада Келли три недели не могла добраться до школы и, естественно, несла убытки. Несмотря на снижение дохода и угрозу растерять клиентов из-за плохой погоды, Келли утверждает, что все равно не вернулась бы к прежней работе. Вот что она говорит: «В бытность адвокатом мне довелось поработать с замечательной массажисткой. Я ей как-то сказала, что, должно быть, здорово делать людей счастливыми. А теперь убедилась, что так и есть». Как и Джон с Барбарой, Келли осознала, что ключ к самореализации в новом деле связан непосредственно с умением дарить людям хорошее настроение.

### **Откуда берутся идеи?**

*Научившись думать, как предприниматель, вы заметите, что новые идеи приходят отовсюду. В магазине, например, обратите внимание на информацию на упаковках. Изучайте меню и цены в*

ресторане не только ради экономии, но и для того, чтобы сравнить их с ценами в других заведениях. Какую мысль компания пытается донести до клиентов?

Рассуждая подобным образом, вы будете повсюду открывать для себя деловые возможности. Предлагаю познакомиться с самыми распространенными источниками вдохновения.

**Пустующие рыночные ниши.** Вы когда-либо обращали внимание на маркетинговые просчеты или пытались купить то, что не существует? Весьма вероятно, что еще кто-то так же разочарован или ищет несуществующие продукты. Предлагайте то, что хотели бы купить сами, и окружающие, скорее всего, тоже захотят это приобрести.

**Новые технологии или возможности.** Например, когда появились смартфоны, откуда ни возьмись возникли новые рынки для разработчиков ПО. Но решение не всегда лежит на поверхности. Производители шикарных ежедневников и бумажных блокнотов тоже отчитались о росте продаж, возможно, благодаря потребителям, которые не хотят захламлять свою жизнь разнообразными гаджетами.

**Меняющаяся ситуация.** В период падения авторынка Майкл, с которым мы познакомимся в главе 1, по дешевке арендовал свой первый временный магазин. Не каждый додумался бы разместить магазин матрасов в бывшем автосалоне, а Майкл ухватился за эту возможность.

**Сопутствующий или побочный проект.** Одна бизнес-идея может повлечь за собой множество других. Как бы хорошо ни шли дела, ищите возможности для побочных или сопутствующих проектов, которые тоже могут принести доход. Брендон Пирс, например (с ним мы ближе познакомимся в главе 4), основал Studio Helper как побочный проект своего основного бизнеса Music Teacher's Helper. Теперь Studio Helper приносит более 100 тыс. долл. ежегодно.

Подсказка. Выбирая из множества идей, не забывайте о прибыли. Возьмите за привычку ставить знак равенства между «презренным металлом» и проектами. В процессе мозгового штурма и оценки различных замыслов деньги не должны быть единственным соображением, но и забывать о них нельзя. Для оценки проекта ответьте на три вопроса:

1. Как я на этом заработаю?
2. Сколько я на этом заработаю?
3. Можно ли на этом заработать больше?

О финансовых вопросах подробнее поговорим в главах 10 и 11.

## Что такое ценности?

Калифорнийское ранчо и школа Higher Ground Yoga – хорошие примеры взаимосвязи свободы и ценностей. Джон и Барбара придумали, как реализовать свое желание безбедно жить в сельской местности, и начали приглашать гостей, для которых ранчо стало местом разрядки. А Келли хоть и потеряла в зарплате (во всяком случае пока), чувствует себя намного лучше физически и делает то, что ей по душе, – компромисс, на который она пошла с удовольствием. Стремление к свободе побудило Келли совершить решительный шаг, но ее ключ к успеху – это ценности, которые она предлагает своим клиентам.

Давайте на секунду прервемся и рассмотрим понятие *ценности* – это слово часто используют, не задумываясь о его истинном значении. Что же такое ценность?

**Ценность** – нечто желанное или дорогое, создается посредством обмена или труда.

В нашем контексте объяснение еще проще. *Ценность означает помощь окружающим.* Если ваше дело начинается именно с нее, вы – на верном пути. Оказавшись в затруднительном положении, спросите себя: как создать больше ценностей? Или как еще помочь моим клиентам? Свобода и ценности тесно взаимосвязаны. Вы обретете личную свободу, если будете предлагать ценности

другим людям. Мы уже познакомились с понятием конвергенции и усвоили, что бизнес преуспевает только тогда, когда предлагает своим потребителям нечто ценное.

Ценности самым тесным образом связаны с эмоциональными потребностями. Многие владельцы компаний говорят о *характеристиках* своих проектов, тогда как было бы целесообразнее сказать о *преимуществах*, которые получают клиенты. Характеристики можно описать, а вот преимущества затрагивают сферу чувств. Поясним на примерах, представленных выше. Калифорнийское ранчо помогает гостю «забыться и стать кем-то другим». Разве это не убедительнее, чем просто предлагать прогулки верхом? Частные уроки Келли помогают женщинам-руководителям в спокойной обстановке подготовиться к тяжелым будням, предлагают более ценные и уникальные впечатления, чем тренажерный зал с сотнями посетителей.

С той же точки зрения можно рассмотреть и примеры, кратко описанные в главе 1. Если не вдаваться в подробности, Джейден Хаир (основательница Steamy Kitchen) просто размещает рецепты на своем сайте. Но подобных ресурсов миллионы. Джейден же помогает людям проводить время в кругу семьи за приготовлением вкусных блюд и совместной трапезой. Меган Хант моделирует платья, но не только. Она также создает у невест предвкушение праздника, дарит им праздничное настроение и воспоминания о лучшем дне в жизни. Кто не заплатит за такое? В таблице ниже представлена разница между характеристиками и преимуществами.

	<b>Характеристика</b>	<b>Преимущество</b>
Ранчо	Прогулки верхом и посиделки у костра	Останься с нами и почувствуй себя ковбоем
Higher Ground Yoga	Частные уроки йоги для деловых женщин	Расслабься и подготовься к рабочему дню на индивидуальном занятии
Меган Хант	Свадебные платья и аксессуары	Почувствуй себя особенной в лучший день своей жизни
Steamy Kitchen	Рецепты и статьи по кулинарии	Хорошо проведи время в кругу семьи
Любой ресторан	Еда и напитки	Расслабься и позволь другим позаботиться о себе после трудовой недели

Подобный анализ применим даже к торговым компаниям, которые кажутся ничем не примечательными. Майкл Ханна (продавец матрасов) вспоминал, как однажды продал матрас для детской кроватки. Через два года эта семья снова пришла за матрасом, но уже для подросшей трехлетней малышки. Подобные сюжеты, о которых Майкл с удовольствием и часто рассказывает, намного интереснее, чем беседы о пружинах или качестве матрасов.

Итак, чем больше внимания вы будете уделять ключевым преимуществам, тем больше у вас появится клиентов. Примеряя модель стартапа за 100 долл. к своей ситуации, возьмите на вооружение три стратегии.

## **Стратегия 1. Копайте глубже и выявляйте скрытые потребности**

Вам кажется само собой разумеющимся, что клиент ресторана не хочет тащиться на кухню и готовить блюда самостоятельно, но иногда истинные желания человека не совпадают с декларируемыми. Свадебный фотограф Кайл Хепп живет в Сантьяго и фотографирует свадьбы по всему миру. В свое время она поняла, что нужно смотреть глубже. Ее клиенты – стильные молодые

люди, их привлекают оригинальные снимки Кайл. Иногда они даже заявляют, что не хотят *никаких* традиционных свадебных фотографий. «Мы не какие-нибудь старички», – даже возмутилась одна пара. Кайл соглашается и делает смешные и искренние снимки, которые обязательно понравятся молодым.

Но это не все. По опыту Кайл знает, что слова и желания клиентов могут противоречить друг другу. Кроме того, у семьи жениха и невесты зачастую бывают разные представления о свадебных фотографиях. Вот как она справляется с противоречивыми желаниями:

*В день свадьбы я хватаю их за руки и говорю: «Давайте соберем все семейство и сделаем парочку обычных снимков». Весь процесс проходит быстро и безболезненно. Я слежу, чтобы все улыбались и хорошо выглядели. У меня не бывает ужасных снимков, где все стоят перед камерой с несчастным видом. После свадьбы родители жениха и невесты восторгаются присланными фотографиями (рады родители – рады и жених с невестой), да и новобрачные в конце концов признают, что зря отказывались.*

Кайл делает больше ожидаемого, так как дает клиентам то, чего они действительно хотят, даже сами того не осознавая.

## **Стратегия 2. Сделайте из клиента героя**

В Индии я познакомился с Пурной Даггиралой – предпринимателем, «помогающим в совершенстве овладеть программой Microsoft Excel». Само по себе это приложение меня не очень интересует, но мое внимание привлекли финансовые детали бизнеса. В колонке «Чистая прибыль за предыдущий год» значилось 136 тыс. долл. Такой доход и на моей родине произвел бы впечатление, а для Индии это просто невероятно большие деньги. Мало того, Пурна планирует в следующем году заработать 200 тыс. долл., хотя компания существует всего третий год. Клиенты от него в восторге. Когда я искал в Сети информацию о нем, то наткнулся на комментарий одного пользователя, который провозгласил Пурну своим «другом навеки». Каким образом предпринимателю удалось завоевать такую любовь у пользователей электронных таблиц?

Пурна создал сайт несколько лет назад, но первое время размещал только новости о своей семье и жизни в Индии. В 2009 году там уже появилась более серьезная информация: пошаговые рекомендации и пособия по работе с Excel. И самое главное, Пурна ориентировался не на жителей Индии, а искал потенциальных клиентов по всему миру. Он также отказался от дополнительного дохода в виде рекламных баннеров, на что мало кто из наших героев отважился. Вместо этого он сам создавал продукты, предлагая электронные пособия и уроки онлайн.

Пурна оказался и неплохим копирайтером. Работа с таблицами кажется весьма утомительным занятием, но он не стал заикливаться на цифрах, а выделил ключевое преимущество. «Наши учебные программы делают клиентов героями в глазах руководителей и коллег. Клиенты не только облегчают себе жизнь, – говорит Пурна, – окружающие начинают признавать и ценить их умение упрощать сложные процессы».

Пурна ушел с должности бизнес-аналитика, когда стало очевидно, что в другой сфере он заработает гораздо больше. Несмотря на столь высокий для Индии доход, Пурна с женой по-прежнему живут очень скромно. «Мы уже обеспечили себя на годы вперед», – признается он. Мало того, каждый день новые клиенты находят его через Google, рекламу и сотни ссылок. «Если бы я даже захотел свернуть бизнес, – говорит он, – это было бы очень трудно сделать». У Пурны есть чему поучиться, ведь он сумел даже электронные таблицы сделать привлекательными.

## **Стратегия 3. Продавайте то, что покупают**

Выбирая объект для продажи, ориентируйтесь на простое правило: *продавать то, что покупают*. Иными словами, узнайте, чего люди действительно хотят, а не что, по вашему мнению, им нужно. Надеюсь, история моих взлетов и падений поможет проиллюстрировать этот принцип. Делая первые шаги на ниве бизнеса, я создал проект под названием Travel Ninja. Так как я побывал более чем

в 150 странах и каждый год преодолеваю на самолете не менее 200 тысяч миль, то об экономных полетах знаю почти все. Travel Ninja призван был стать наглядным примером экономии – как заказывать билеты для кругосветного путешествия, как пользоваться промахами авиакомпаний и т. п.

Я опросил свою аудиторию и получил восторженные отклики. Нашлось немало желающих познакомиться с этой темой поближе. Мой предыдущий продукт в первые же часы продаж разошелся в количестве 500 копий. Поэтому в один прекрасный день рано утром я вывесил обновление на сайт. И стал ждать... и ждать. Заказы поступали, но не так быстро, как я предполагал. К концу первого дня я продал всего 100 копий – не так уж плохо, но и радоваться особо нечему.

Прошло несколько недель, а я по-прежнему был озадачен низким уровнем отклика. Обратная связь от клиентов, приобретших Travel Ninja, была почти единогласно позитивной, но покупателей оказалось настолько мало, что я понял: с моим проектом что-то не так. Наконец до меня дошло: большинство людей не интересуют тонкости работы авиакомпаний, они просто хотят знать, как и где приобрести дешевые билеты. Технические подробности и ненужные детали отбивали охоту покупать. Как и слишком пылкий шеф-повар, я пытался провести клиентов на кухню, вместо того чтобы просто дать им желаемое блюдо.

Что ж, урок усвоен. Через год я представил новый продукт для путешественников – Frequent Flyer Master. Я сделал все возможное, чтобы он был максимально доступным. А в рекламных целях ссылался на собственный опыт. «Возможно, вы не собираетесь посещать 20 стран в год, как я, но если хотите почти даром побывать хотя бы в *одной*, выбирайте любую».

Этот продукт оказался намного успешнее: в первый день было продано 500 копий, а к концу года я заработал более 50 тыс. долл. чистой прибыли. Успех принес облегчение, поскольку почти год меня мучил вопрос: будет ли продаваться информация о путешествиях? К счастью, да, если преподнести ее именно так, как нужно покупателям.

Еще через год я снова воспользовался усвоенным уроком. Покупатели Frequent Flyer Master, которым продукт пришелся по душе, просили обновлять информацию об авиаперелетах. Так появился Travel Hacking Cartel, подробно рассказывающий, как извлечь пользу из частых перелетов. В этот раз реклама заботливо предупреждала: не беспокойтесь о мелочах, просто делайте то, что мы говорим, и будете ежегодно зарабатывать достаточно миль для бесплатных перелетов. Это предложение оказалось самым успешным – в первый день продаж ко мне обратились более 3 тысяч покупателей. Наконец я понял, как дать клиентам желаемое.

<i>Продукт 1</i>	<i>Продукт 2</i>	<i>Продукт 3</i>
Travel Ninja	Frequent Flyer Master	Travel Hacking Cartel
100 копий	500 копий	3000 копий

### ***Всего шесть шагов – и начинаем***

*Как показали примеры героев из главы 1, чтобы открыть свое дело, необязательно иметь много средств или проходить длительное обучение. Все, что нужно, – это продукт, группа людей, желающих его купить, и способ оплаты. На протяжении книги мы будем подробно рассматривать каждую составляющую, но долго ждать не имеет смысла. Достаточно сделать всего шесть шагов.*

- 1. Выберите продукт.*
- 2. Создайте сайт, можно самый простой (есть специальные площадки для создания бесплатных сайтов).*
- 3. Разработайте предложение (оно отличается от продукта, подробнее см. в главе 7).*
- 4. Выберите метод платежа (для начала можно открыть бесплатный аккаунт на PayPal).*
- 5. Обнародуйте свое предложение (подробнее см. в главе 9).*
- 6. Повторите, учитывая предыдущий опыт.*

Почти все микропредприятия следуют этому порядку. Конечно, в дальнейшем мы обсудим специфику каждого этапа, но лучше начать прямо сейчас, а не ждать идеальных условий.

Если у вас уже есть свой бизнес и вы раздумываете, как использовать новую информацию, займитесь расширением клиентской базы или разработкой новых продуктов. Именно эти задачи наиболее важны для бизнеса, а не управление, контроль и все то, что только отнимает время, но не приносит ни денег, ни пользы окружающим. Если вы не знаете, чем заняться, ответьте на следующие вопросы:

- Можно ли отправить потенциальным клиентам специальное предложение или купон на скидку?
- Можно ли добавить новый продукт?
- Для тренеров и консультантов: можно ли работать на специальных условиях с клиентами, предлагающими предоплату?
- Каким образом привлечь новых подписчиков или клиентов?

В любом случае нужно просто что-то делать. Фридрих Энгельс говорил: «Даже маленький шаг стоит сотен теорий». Сделайте этот маленький шаг сегодня.

## Чего на самом деле хотят люди

Опыт научил меня, что самое важное для бизнеса – сосредоточиться на том, чего в действительности хотят покупатели. Проще говоря, одних впечатлений мы хотим *больше*, а других *меньше*. В перечень «Больше» войдут любовь, деньги, признание и свободное время. Мы все хотим этого, правда? В колонку «Меньше» попадут такие нежелательные вещи, как стрессы, пробки на дорогах, неудачные романы. Если ваш бизнес нацелен на то, чтобы дать людям больше желательных впечатлений *или* исключить нежелательные (или и то и другое), вы на верном пути.

<b>Больше</b>	<b>Меньше</b>
Любовь	Стрессы
Деньги	Конфликты
Признание	Трудности
Свободное время	Неопределенность

Посетители СПА-центров чувствуют себя окруженными любовью и заботой и избавляются от стрессов. В рекламе нередко можно услышать: «Мы сделаем для вас все – отдохните и ни о чем не думайте». А вот что хороший ресторан говорить не должен, так это: «Идите на кухню и сами приготовьте себе обед».

Художница и музыкант Брук Сноу пыталась заработать преподаванием в своем родном городке. Ей хватало на жизнь, она даже умудрялась оплачивать обучение в колледже, не влезая в долги, что было непросто. Но Брук постоянно приходилось сводить концы с концами. Однажды ее осенило. Зачем развешивать объявления в родном Логане и надеяться, что кто-то позвонит, если можно преподавать где-нибудь еще?

Изменения ворвались в ее жизнь случайно и, как нарочно, в один из худших дней. «Мне пришлось отменить занятия из-за недобора, – говорит Брук. – Мой муж как раз поступил в аспирантуру, нашему малышу исполнилось восемь месяцев, а еще нужно было выплачивать кредит за дом». Нечего и говорить, ситуация не из лучших. Она позвонила Майку, одному из немногих записавшихся учеников, чтобы сообщить об отмене занятий. Оказалось, что тот готовит диссертацию по образовательным технологиям и специализируется на дистанционном обучении.

Брук призналась, что, будучи хорошим фотографом и преподавателем, она ничего не смыслит в информационных технологиях. К счастью, в бартере она разбиралась лучше, поэтому предложила Майку частные уроки в обмен на разработку для нее онлайн-курса. Это была идеальная практика для диссертации, поэтому Майк с удовольствием помог Брук выйти со своим предложением в Интернет.

На уроках для жителей своего городка Брук зарабатывала 30 тыс. долл. в год. В первый год преподавания онлайн она получила более 60 тыс. долл. Прекрасный результат! Переход из офлайна в онлайн сыграл в успехе ключевую роль, но не только он один. Брук не боялась делиться своими знаниями. На заре карьеры она посетила семинар, на котором кто-то сказал: «Если ваш бизнес помогает другим, у вас всегда будет полно работы». Вот что произошло дальше:

*Это утверждение изменило мою жизнь. Я работала на очень конкурентном рынке фотографов, которые бьются за каждый снимок и не спешат раскрывать свои секреты. Я избавилась от страха, взяла за основу принцип помощи другим (хотела, чтобы у меня было «полно работы»!) и начала преподавать то, что умею. Скептики предупреждали, что я «воспитаю конкурентов». Но, к счастью, бизнес, построенный на помощи, оправдывает себя каждый день.*

Мы еще вернемся к истории Брук. Я называю этот подход: бесплатно получил – бесплатно поделись. Если дела идут неважно, спросите себя, чем можно помочь окружающим.

Чего же *на самом деле* хотят люди? По большому счету просто быть счастливыми. Компании, которые помогают своим клиентам такими стать, выбрали верный путь. Ранчо в Калифорнии превращает обычных людей в ковбоев. Уроки йоги Келли помогают работающим мамам подготовиться к напряженному дню. Ресторан, в который мы идем в конце трудовой недели – если только он не отправляет своих клиентов на кухню, – позволяет расслабиться, отдохнуть за бокалом вина и насладиться отличным сервисом.

В беседах с респондентами мы возвращались к этой теме не раз. Все они говорили одно и то же: сначала нужно выяснить, чего хотят люди, а затем придумать, как им это дать. Вот он – прямой путь к успеху. Разрабатывая собственный проект, не упускайте главного: вы создаете истинные ценности, если даете людям то, чего они действительно хотят.

#### **Ключевые моменты**

- *Ценности предполагают «помощь другим». Наши случайные предприниматели на собственном опыте убедились, что, только поставив во главу угла ценности, можно создать успешный бизнес.*
- *Дайте людям то, чего они действительно хотят, а не то, что, по вашему мнению, им следует иметь. Дайте им рыбу!*
- *Чем больше ключевых преимуществ представить на рынок (вместо обычного перечня характеристик), тем проще будет извлечь из проекта прибыль. Ключевые преимущества почти всегда связаны с эмоциональными потребностями.*
- *Каких-то вещей и эмоций люди хотят больше (денег, любви, внимания), а каких-то меньше (стресс, тревога, долги). Основное внимание уделяйте тем из них, которые могут улучшить жизнь окружающих и избавить от проблем. И... готовьтесь принимать деньги.*

### **3. Следуйте за своей страстью... по мере возможности Зарабатывайте на любимом деле, но соотносите его с желаниями других людей**

*Страсть хотя и плохой советчик, но сильный мотиватор.*

Как и многие из нас, Гари Лефф начинает свой день с проверки электронной почты. Будучи финансовым директором двух научных центров на севере Вирджинии, он поддерживает связь с коллегами с утра до вечера. Ему нравится его работа, и бросать ее он не собирается. Но самые ранние утренние письма не имеют к ней никакого отношения и касаются его частичной занятости в качестве специального консультанта.

Как и я, Гари заядлый путешественник, который ежегодно зарабатывает тысячи бесплатных миль благодаря программам лояльности авиакомпаний. Многие топ-менеджеры тоже зарабатывают немало миль, расплачиваясь служебными кредитками. Но накопить мили и потратить их на собственный отпуск – это разные вещи. Менеджеры чаще всего понятия не имеют, как это устроить, и не располагают временем, чтобы заняться изучением сложных процедур. Сколько миль нужно для путешествия? Что, если на рейс не будет мест? Если не знать, с какой стороны подойти, человек опускает руки и отказывается от своей затеи.

Вот этим-то Гари и решил заняться. За фиксированную плату (250 долл. за двух пассажиров, следующих одним маршрутом) он приобретет на ваши бонусы поездку мечты. Клиенты сообщают, куда хотят отправиться, в каких авиакомпаниях заработали бесплатные мили и прочие немаловажные подробности. Затем Гари приступает к работе: соотносит полученную информацию с наличием свободных мест на рейс, звонит в авиакомпании, используя любые лазейки на благо клиента.

На первый взгляд кажется неразумным платить 250 долл. за то, что можно сделать самому, причем бесплатно, но пользу услуги трудно переоценить. Поездки, организованные Гари, стоят не менее 5 тыс. долл. Он специализируется на путешествиях в первом и бизнес-классе, иногда одновременно включающие услуги шести авиакомпаний. Хотите по пути в Йоханнесбург транзитом посетить Париж? Нет проблем. Хотите больше времени провести во Франкфурте по пути в Сингапур? Пожалуйста. Если заказать поездку не удастся, клиент не платит. Бизнес преуспевает только тогда, когда приносит пользу клиентам.

Помимо топ-менеджеров, к Гари также часто обращаются пенсионеры, собирающиеся в круиз, и пары, планирующие свадебные путешествия, – в общем все, у кого накопилось немало миль, но нет желания разбираться в бонусной системе авиакомпаний. Дела пошли в гору, когда Гари разместил рекламу в Condé Nast Traveler, американском журнале для путешественников. Если не считать звонков в авиакомпании, все переговоры Гари ведет по электронной почте. Это увлечение в прошлом году принесло ему 75 тыс. долл., а в дальнейшем обещает свыше 100 тыс. долл. ежегодно. В то же время Гари работает полный день финансовым директором, а также занимается другими проектами. Он предпочитает не тратить деньги, а инвестировать. «Я действительно получаю от этого удовольствие», – говорит он. За свои бонусные мили Гари путешествует с женой. Иногда в промежутках между совещаниями по финансовому планированию они вырываются в сказочные поездки на Филиппины или в Таиланд.

\* \* \*

Бизнес Гари, как и прочие, о которых мы еще расскажем, можно назвать следствием страсти. Гари обожал путешествовать и знал немало оригинальных способов наслаждаться полетами в первом классе по выгодной цене. Он стал помогать людям делать то же самое, сначала добровольно давая советы на туристических форумах, затем в блоге, а потом индивидуально для знакомых. Слава о нем быстро распространилась: «Привет, Гари, хочу с женой отправиться в Европу, у меня есть столько-то миль... Что делать?» И прежде чем был готов ответ, в почтовом ящике накапливалось запросов больше, чем можно обработать.

Следующим логическим шагом стало взимание платы за советы. Гари создал самый простой сайт и установил систему оплаты за услуги, не имея конкретных планов на будущее. Неужели кто-то заплатит за столь необычную услугу? Еще как! И хотя Гари целый день занят на основной работе и не собирается ее бросать, теперь он от нее не зависит. Если на службе что-то изменится, он спокойно будет жить за счет собственного дела или даже расширит его.

История Гари вдохновляет, но в ней нет ничего необычного. Когда я собирал данные для исследования и проводил бесконечные интервью, то даже перестал удивляться. Например, я узнал, что сайт рекламных купонов, которым ведает мать-одиночка, приносит 60 тыс. долл. в год при частичной занятости. А производство игрушек ручной работы – ни много ни мало, 250 тыс. долл. в год, и в нем даже используется труд наемных сотрудников.

### **Мгновенный консультант**

*Бизнес Гари процветает, хотя его сайт и выглядит так, словно создан десять лет назад. Гари не ждет ни от кого одобрения или указаний. Чтобы стать оплачиваемым консультантом, нужен всего один день, если не меньше. Следуйте двум правилам:*

*1. Обращайте внимание на все необычное и противоречащее привычной логике. Не становитесь бизнес-консультантом или коучем. Подумайте, что оригинального вы можете предложить окружающим.*

*2. Нет консультантов, которые берут 15 долл. в час, поэтому не нужно недооценивать свои услуги. Если вы не собираетесь работать по 40 часов в неделю, просите не менее 100 долл. в час или фиксированную плату, адекватную предлагаемым преимуществам.*

### **Подготовка к созданию бизнеса**

*Я помогу клиентам \_\_\_\_\_ наняв меня, они получат (ключевое преимущество + дополнительное преимущество).*

*Я буду брать x долларов в час или единый тариф в размере \_\_\_\_\_ за услугу. Данный тариф удовлетворит и клиентов, и меня.*

*Мой сайт будет содержать следующие элементы:*

*1. Ключевое преимущество, которое получают клиенты, и описание личных навыков. (Помните, что у навыков нет ничего общего с образованием или сертификатами. Гари, например, умеет приобретать билеты за бонусные мили, так как много раз делал это для себя.)*

*2. Не менее двух примеров того, как ваша услуга облегчила кому-то жизнь (если вам еще никто не платил, бесплатно помогите кому-то из знакомых).*

*3. представить вместе со стандартным тарифом. Не заставляйте клиентов писать или звонить вам с целью выяснить, сколько стоят ваши услуги.)*

*4. Инструкцию по оформлению заказа на услугу (это должно быть очень просто).*

*Я найду клиентов посредством [сарафанного радио, Google, блога, флаеров и др.].*

*Мой первый клиент обратится ко мне [дата] или до [дата].*

*Добро пожаловать в консультанты! Теперь у вас есть свое дело.*

Я познакомился с Меган Хант в ее офисе, часть которого она сдает в аренду. Меган пришла на работу к шести вечера. Она предпочитает трудиться по вечерам, когда можно привести с собой ребенка. В отличие от большинства наших героев Меган с юных лет мечтала стать предпринимателем. «Я начала в девятнадцать, когда училась в колледже на втором курсе. В мои планы никогда не входила работа по найму, и я никогда не стремилась к традиционной занятости, так как знала, что моя судьба будет тесно связана с искусством. Я немного поработала в нескольких офисах, но рассматривала их лишь как средство заработать достаточно денег, чтобы открыть свое дело».

Сейчас Меган создает свадебные платья и аксессуары на заказ и продает их невестам по всему миру (42 % покупателей живут за пределами США). Заработав 40 тыс. долл. в течение первого года, она расширила бизнес и наняла еще двух служащих, а также сдала часть офиса. (Она сама себе хозяйка, поэтому никто не жалуется на ее привычку работать по вечерам.)

Почти все предприниматели, с которыми мы познакомимся на страницах этой книги, пережили хотя бы одну критическую ситуацию, когда все планы летели в тартарары и бизнесу угрожал крах.

С Меган самое большое несчастье случилось накануне сезона отпусков 2010 года. Потратив 70 часов на создание эксклюзивных цветочных украшений для двух клиенток, она отправила их по почте, и... Посылка затерялась в недрах почтовой службы. «Просто кошмар, – вспоминает Меган. – Мне надо было вернуть деньги, а их у меня не было, а самое ужасное – это мысли, что невесты остались без аксессуаров». Но она сделала все, что полагается: вернула деньги, принесла извинения, описала эту историю в своем блоге, чтобы предостеречь других, и продолжила работу.

Меган и не думает сетовать на нерадивость почтовой службы. Она просто любит свое дело и не желает заниматься ничем иным. «Меня вдохновляют коллеги-предприниматели, которые работают в моем офисе. Я каждый день общаюсь с клиентами, переживающими лучшие моменты своей жизни. У меня есть маленькая дочь, которую я могу привести на работу. Потенциал моих доходов безграничен, и я вольна вкладывать в свое счастье каждый заработанный доллар».

\* \* \*

Вроде все просто: выберите дело по душе и постройте на нем бизнес, как сделали Гари и Меган. И деньги потекут рекой! Но так ли это просто на самом деле? Как вы догадываетесь, ответ неоднозначен. Построить бизнес на своем увлечении получится у многих, но не у всех.

Есть хобби, которые в эту концепцию не вписываются. Во-первых, нельзя взять за основу любое увлечение – за многие вещи, которые вам нравятся, никто не заплатит. Вспомните правило конвергенции. Думайте только о том, чем ваш проект будет полезен окружающим и почему их заинтересует именно ваше предложение. Я обожаю есть пиццу, но как бы я ни наслаждался этим занятием, сомневаюсь, что можно построить карьеру на любви к грибам и маслинам. Нужно найти что-то более интересное для окружающих.

Иногда успешному микробизнесу предшествует провал. Миньон Фогарти создала проект QDT Network, хорошо известный поклонникам авторского шоу Grammar Girl. Шоу практически сразу стало абсолютным хитом, породив серию книг, проектов и заслужив постоянное внимание СМИ. Но прежде чем создать Grammar Girl, Миньон сделала неудачную попытку добиться популярности посредством подкастинга (интернет-радио). Вот что она говорит об этом:

*Прежде чем запустить успешный проект Grammar Girl, я создала подкаст о науке под названием Absolute Science. Мне нравилось делать это шоу, я была им просто поглощена. На его продвижение я потратила гораздо больше сил, чем на Grammar Girl. И хотя Absolute Science был достаточно известен, через год я поняла, что он никогда не принесет дохода, способного оправдать потраченное на него время.*

Миньон сменила курс, переключившись с науки на грамматику. Она не отказалась от своей цели, просто объединила подходящее увлечение с подходящей аудиторией.

## *Absolute Science*

**Построено на страсти,  
но аудитория узкая**

## *Grammar Girl*

**Построено на страсти  
и привлекло широкую аудиторию**

Кроме того, успешные предприниматели, следующие за своей страстью, понимают важный принцип, которого не понимают их честолюбивые (но неудачливые) собратья. Не упускайте из виду один важный момент: вам платят не за ваше хобби как таковое, а за помощь, которую оно предоставляет прямо или опосредованно. Это главное. Моя писательская карьера началась с описания в блоге своих приключений во время путешествий, но мне за это никто не платил. Своим бизнесом я должен создавать ценности так же, как и все. Если этого не делать, никто не заплатит, и путешествия так и останутся просто хобби (как бы сильно я это ни любил).

Давайте рассмотрим другой пример. Выходец из Ирландии Бенни Льюис говорит, что ему платят за любовь к языкам. История Бенни впечатляет. Он зарабатывает свыше 65 тыс. долл. в год, ни от кого не зависит, перемещается по свету и погружается в различные культуры. Но и это еще не все.

Я познакомился с Бенни в ожидании своего рейса в Бангкоке. Бенни не пьет, что, наверное, и к лучшему, потому что он самый эмоциональный человек из всех, кого я знаю. Он рассказывал о себе за стаканом мангового сока. Двадцать четыре года назад Бенни попал за границу и прожил там два года. В детстве он говорил только по-английски, планировал стать инженером и вовсе не слыл полиглотом. Побывав после защиты диплома в Испании и продолжая работать с клиентами-испанцами по возвращении в Штаты, он утвердился в мысли выучить испанский.

Прожив полгода в Севилье, Бенни был разочарован. Он по-прежнему не знал языка, так как большую часть времени проводил в обществе таких же иностранцев, как он, или англоговорящих испанцев. Бенни решил в течение месяца общаться исключительно по-испански. Поначалу ему было неловко, и он часто смущался. Он не знал, как спрягать глаголы, поэтому использовал только настоящее время. Если он хотел пояснить, что нечто уже произошло, то указывал назад. Но самое примечательное, что так язык усваивался намного быстрее. Через пару недель Бенни уже вполне сносно изъяснялся по-испански. Месячное погружение оказалось гораздо более эффективным, чем предыдущие полгода, и он «подсел» на изучение иностранных языков. Он поехал в Берлин и освоил немецкий; затем в Париж, где изучил французский; а в Праге овладел очень трудным чешским языком.

Забыв о карьере инженера, Бенни отправился в бесконечное путешествие. Он брался только за краткосрочные консалтинговые проекты, чтобы было чем оплачивать счета. С неисчерпаемой энергией он вставал по ночам и общался с клиентами из Северной Америки. Одинокому и непьющему не так уж трудно прожить на скромный заработок, но в конце концов Бенни осознал, что обладает замечательным навыком, которым можно поделиться с миром. Он готов доказать всем, кто его слышит (к этому момент его историю слушал уже весь бар): любой человек может выучить иностранный язык, даже если думает, что у него нет способностей, или если говорил в детстве только на одном языке.

Метод Бенни опробован практикой. За два года он выучил семь языков (в совершенстве!) и регулярно проверяет свои знания, общаясь с их носителями. Время от времени он преподавал свой метод, но в этих попытках не было системы.

«Бенни, у тебя потрясающий навык, – сказал я ему в Бангкоке. – Почему бы тебе серьезно не подумать об открытии соответствующих курсов?» (Честно говоря, мне не пришлось его долго убеждать. Бенни уже и сам подумывал об этом. Сгрудившиеся вокруг посетители бара одобрили затею.)

Он тут же предложил кучу названий, из которых выбрал лучшее: *Fluent in 3 Months* («Свободно говорить через три месяца»). В знак одобрения все подняли бокалы пива, а Бенни глотнул немного сока. Как только выучит тайский (восьмой язык), он примется за конспектирование всего, что знает об изучении иностранных языков.

Идея была отличной, но предстояло еще много работы. Не покладая рук Бенни трудился над превращением своих знаний и опыта в кипу документов, видеозаписей и интервью. Он добивался идеального результата... «Наконец правки были внесены, и я выставил готовый продукт на всеобщее обозрение», – рассказывает он. Сейчас курс доступен на восьми языках, тех самых, которые Бенни изучил самостоятельно.

Для рекламы *Fluent in 3 Months* Бенни разместил на YouTube видеоэкскурсию по своей квартире на пяти языках (включая различные диалекты). Он стоял на улицах в национальном костюме и пел песни на языке той страны, в которой находился, а также предлагал бесплатные объятия<sup>[3]</sup>. Когда я навестил его в Техасе, он встретил меня в шляпе, увешанной защитными очками. Я спросил, для чего они. Ответ Бенни был символическим: «Ношу их во время путешествий. Когда меня спрашивают об очках, легче завязать знакомство и выучить новый язык».

Бенни говорит, что ему платят за изучение языков, но, как видите, не только за это. Ему платят за помощь. Конечно, он вдохновляет других, и это тоже важно (интернет-пользователям нравятся его видеозаписи, ими охотно делятся с друзьями). Но, не предлагая ничего полезного, он был бы просто ирландцем-полиглотом, а это, увы, не бизнес.

Помимо осознания, что не каждая страсть может превратиться в бизнес, а бизнес и хобби – разные вещи, есть еще один ключевой момент. Человек не всегда хочет объединять хобби с работой. Если хобби или страсть помогают забыть о повседневных делах, зачем посвящать им полноценную рабочую неделю и превращать в обыденное занятие? Многие полагают, что следует отделять увлечения от работы.

Изучите «Контрольные вопросы для оценки действительности» и определите, насколько вам подходит бизнес, построенный на страсти. Бенджамин Франклин по этому поводу сказал: «Если вами движет страсть, остается только подчиниться ей».

### **Контрольные вопросы для оценки действительности**

#### *Вопросы для самооценки*

- *Вы бы получали удовольствие от хобби, если бы посвящали ему не только свободное время, но и часов двадцать в неделю?*
- *Вам нравится учить кого-то своему хобби?*
- *Вы любите все его тонкости?*
- *Если бы пришлось какое-то время посвятить решению административных вопросов, связанных с хобби, вы бы по-прежнему получали от него удовольствие?*

#### *Вопросы для оценки рынка*

- *Окружающие обращаются к вам за помощью?*
- *Готовы ли они платить за ваше мастерство?*
- *Есть ли на рынке подобные услуги (положительный фактор), но предлагаемые в ином ключе?*

*Важно! В главе 6 подробнее описано тестирование рынка. Если вы не можете ответить на вопросы о рынке, продолжайте читать.*

Опрашивая случайных предпринимателей о модели «следуй за своей страстью», я нередко получал противоречивые ответы. Почти никто не сказал: «Да, нужно всегда идти за своей страстью, куда бы она ни вела». Но никто и не отверг эту идею раз и навсегда. Есть один нюанс: страсть + хорошее деловое чутье = настоящий бизнес.

*Иногда* страсть можно превратить в прибыльное дело. Взгляните на таблицу ниже. Помимо страсти нужно научиться решать проблемы окружающих. Только страсть в сочетании с полезными для общества навыками приносит дивиденды.

	Страсть	Навык	Проблема	Возможность
<i>Гари</i>	Путешествия	Заказывать билеты за бонусные мили	Непрозрачная система, сложности для клиентов	Гари заказывает бонусные билеты для клиентов, у которых на это не хватает знаний и времени
<i>Бенни</i>	Изучение языков	Изучает языки и предлагает апробированный метод изучения	Желающие изучать языки разочарованы традиционными методами	Бенни разрушает стереотипы, предлагая оригинальное решение
<i>Меган</i>	Свадебные платья и аксессуары ручной работы	Индивидуальный пошив и долгосрочные отношения	Невесты хотят чего-то необычного и эксклюзивного	Меган обслуживает лучший (возможно) день в жизни женщины
<i>Миньон</i>	Грамотность и любовь к английскому языку	Преподносит правила грамматики в развлекательной форме	Сложилось мнение, что изучать грамматику сложно и скучно	Миньон обучает аудиторию посредством забавных историй и примеров

Вот как это можно представить иначе:

**(Страсть + навык) → (проблема + рынок) = возможность**

Будучи важным элементом, страсть – всего лишь часть уравнения. Если Гари вдруг разучится заказывать бесплатные билеты, его увлечение путешествиями потеряет свою ценность. С какой бы любовью ни относилась Меган к своим платьям, если не найдется желающих приобрести их, бизнеса не получится.

Следующий шаг – превратить увлечение в бизнес. Все наши герои использовали похожие модели для монетизации своего проекта. Давайте посмотрим, как четыре описанных проекта превратились в полноценный заработок.

**Гари** за свои необычные услуги получает фиксированный гонорар (сейчас он равен 250 долл.).

**Бенни** продает готовый продукт (пособие по изучению языков) через сайт по фиксированной цене.

**Меган** тоже продает готовый продукт (платья и свадебные аксессуары под заказ), но по разным ценам.

**Миньон** бесплатно предлагает слушателям популярный подкаст, зарабатывая на рекламе и спонсорстве.

У каждой модели есть свои преимущества и недостатки. Гари получает 250 долл. за заказ, но затем должен отрабатывать деньги, организуя для клиента поездку.

Бенни продает свое пособие всего за 29 долл., но процесс автоматизирован, и после получения оплаты от Бенни уже ничего не требуется.

Меган продает разнообразные продукты (а также сдает часть офиса), поэтому ее доход диверсифицирован. Но ключевой проект – пошив свадебных нарядов – очень трудоемкий.

Спонсоры Миньон приносят ей стабильный и регулярный доход, но реклама в какой-то степени мешает ей свободно общаться с аудиторией.

Несмотря на различия, главная цель каждой модели – предложить подходящий продукт соответствующей группе людей. Иначе ни один проект не оказался бы успешным. Но предприниматель, отыскавший верную формулу и выбравший подходящее увлечение, будет вознагражден.

Габриэла Реддинг похудела благодаря хулахупу, и на этом создала бизнес с миллионным доходом. Прежде она была мастером по татуировкам, а затем владелицей ресторана. «В душе я художник, – сказала она в интервью журналу Forbes. – А из художников получаются неплохие предприниматели, так как мы постоянно ломаем голову над тем, как продать свою работу. Если не продадите, будете голодать, а я не хочу быть голодным художником».

Чем работать только ради денег, лучше отдаваться любимому делу и получать за это деньги. Нужно лишь выбрать подходящее хобби, подходящую аудиторию и подходящую бизнес-модель.

#### **Ключевые моменты**

- Примеры Гари и Бенни наглядно демонстрируют, что хорошие компании предлагают решение проблем: что делать с бонусными милями, как быстро выучить иностранный язык.
- Не весь бизнес, построенный на каком-либо увлечении, связан с ним непосредственно. Оценивая различные проекты, спросите себя, можно ли на этом заработать?
- Не на каждом хобби можно построить бизнес, и не каждый человек захочет зарабатывать своим увлечением.
- Стать консультантом можно за один день, и чем уже сфера, тем лучше.

## **4. Появление странствующих предпринимателей «Место, место и еще раз место»<sup>[4]</sup>, пожалуй, переоценили**

*Стол – очень опасное место для наблюдения за миром.*

*Джон Ле Карре<sup>[5]</sup>*

Упаковав в сумку кроссовки и две смены одежды, я отправляюсь из Портленда через Международный аэропорт Ванкувера к новым мирам. Тем же вечером на рейсе Cathay Pacific совершаю 12-часовой перелет в Гонконг, во время которого два часа смотрю фильмы, шесть часов сплю и четыре – разбираю электронную почту.

По прибытии спокойно прохожу таможенный контроль (нечего декларировать), проверяю, не осталось ли в кошельке местных наличных с прошлой поездки, и располагаюсь в вестибюле, дожидаясь поезда в город. Я тут же открываю ноутбук, подключаюсь к бесплатному аэропортовскому Wi-Fi и возвращаюсь в свой мир. Присвистываю от удивления. Только что в самолете разобрал всю почту, а тут снова 150 писем.

Связываюсь с дизайнером, которая работает над моим проектом. Отвечаю на запросы пользователей – у кого-то не грузится страничка, кому-то нужен логин и т. д. – и пишу быстрое обновление для клиентов. Затем просматриваю комментарии к своему последнему посту в блоге и быстро проверяю ежедневные подписки – единственный показатель, который контролирую постоянно. (Если появляются новые подписчики, значит, все идет хорошо.)

Я частенько останавливаюсь в дешевых частных гостиницах или хостелах, но сегодня у меня назначен конференц-звонок в самое неудобное время – два часа ночи, когда в Северной Америке день. Сейчас направляюсь в отель Conrad. К счастью, я выспался в самолете, поэтому принимаю душ и готовлюсь к работе. На следующие два дня мой гостиничный номер превратится в офис. Пару часов спустя раздается звонок. Желая коллегам доброго дня и, разглядывая ночное небо Гонконга, пытаюсь не вспоминать о местном времени.

В этот раз я собираюсь посетить Вьетнам и Лаос, хотя могу поехать куда угодно. Через пару дней адаптируюсь к местному часовому поясу и погружаюсь в рутину утренней работы и дневных экскурсий. Не меньше недели в месяц я живу в сказочном мире путешествий, работы и быстрых кофе-брейков. Бизнес крутится вокруг моей жизни, а не наоборот.

Я знаю, что все это звучит фантастически. Тем не менее так бывает, причем так живут тысячи людей по всему миру. Мой пример – лишь один из многих. Давайте рассмотрим и другие.

## **Пример 1. Учитель музыки**

В 2009 году Брендон Пирс жил в Юте и слыл хорошим преподавателем игры на фортепиано. Ему хватало на жизнь и оплату жилья, к тому же он занимался любимым делом. Но неугомонный Брендон хотел как-то объединить свой интерес к программированию с учительской деятельностью. Задумавшись о проблемах коллег, он понял, что нашел точку конвергенции между собственными навыками и их потребностями.

«Учителя музыки не желают заниматься организационными вопросами, они просто хотят преподавать, – рассказывает он. – Тем не менее приходится делать это». Составление расписания, изменения в нем, рассылка напоминаний – все это отнимает много времени и отвлекает от преподавания. Кроме того, учителя музыки зарабатывают меньше, чем могли бы, так как пропущенный учеником урок нередко не оплачивается.

Брендон не собирался становиться бизнесменом, он просто хотел решить «проблему неорганизованности учителя музыки» для себя. Итогом его усилий стала программа Music Teacher's Helper, созданная для личного пользования, но впоследствии превратившаяся в универсальную платформу для преподавателей игры на различных инструментах. Не обладая специальными навыками, с ее помощью учителя могут создавать собственные странички и с легкостью управлять расписанием и расчетами, что позволяет им сосредоточиться на любимом деле – преподавании.

Искал ли рынок подобное решение? Да, причем рынок солидный. Дал ли Брендон ему рыбу? Да, и поскольку преподаватели музыки – люди небогатые, Брендон подчеркивал, что приобретение Music Teacher's Helper со временем только сэкономит их деньги. Но чтобы бизнес был рентабельным, автор не стал занижать цену. Услуга доступна в различных версиях, начиная с бесплатной с ограниченными возможностями и заканчивая вариантом за 588 долл. в год в зависимости от количества учеников.

Три года спустя жизнь Брендона круто изменилась. Теперь он встречает рассвет на Коста-Рике, где живет с женой и тремя дочерьми. В разных уголках планеты на него работают десять человек. Он внимательно следит за своим расписанием и, по собственным оценкам, тратит на бизнес 8–15 часов в неделю. Остальное время проводит с семьей или занимается другими проектами просто ради удовольствия.

Когда-то супруги Пирс жили в Юте, а теперь в Коста-Рике, но это еще не все. Вообще-то, они могут поселиться, где захотят. Когда им нужно продлить визу, они на восемь дней уезжают в Гватемалу. Так как дети обучаются дома, проблем со школой не возникает, и родители запросто могут возить их с собой. (Сейчас семейство подумывает о переезде в Азию.)

И еще кое-что. Music Teacher's Helper в настоящее время приносит более 360 тыс. долл. в год. А поскольку клиенты подписываются на длительный период и платят ежемесячно, доход вряд ли резко уменьшится. Скорее, наоборот, будет расти.

## **Пример 2. Случайный фотограф с мировым именем**

Кайл Хепп – «случайный» предприниматель в самом прямом смысле слова. Переехав с мужем в Чили, Кайл едва сводила концы с концами. Она выполняла небольшие проекты для AOL и в то же время искала работу в области спортивного менеджмента, которым прежде планировала заниматься. Жизнь в Южной Америке ей нравилась, но работа Себастьяна, инженера-строителя, была крайне нестабильной. Дела компании шли неважно. И однажды муж получил уведомление о 20-процентном уменьшении заработной платы. Он отказался продлевать контракт и был немедленно уволен.

Через два дня после увольнения Себастьяна произошел несчастный случай. Когда Кайл совершала ежедневную пробежку, на оживленном перекрестке ее сбил грузовик. Девушку отбросило на 30 метров. К счастью, травмы не угрожали жизни, но Кайл требовалось длительное лечение.

Неделю она провела в больнице, после чего еще долго восстанавливалась дома. Ходить она не могла, а ушибов оказалось столько, что тяжело было даже печатать. Из-за этого ей пришлось разорвать контракт с AOL и лишиться дополнительного заработка. «Наверное, худшие два дня моей жизни пришлось на момент между увольнением и аварией», – невозмутимо вспоминает девушка.

К тому моменту Кайл и Себастьян были женаты почти три года. У них не было настоящего медового месяца, поэтому они решили, пока есть возможность, устроить себе отпуск. Вместо того чтобы заняться поиском работы, они заказали билеты в Италию и провели несколько недель, путешествуя по Европе. До несчастного случая Кайл время от времени подрабатывала фотографом на свадьбах. Она никогда не пыталась заниматься этим всерьез, но перед вылетом обновила свой сайт и указала, что принимает новые заказы. Первый запрос пришел тут же, внушив Кайл уверенность, что она сможет построить на этом хоть какую-нибудь карьеру.

По возвращении в Чили Кайл и Себастьян решили полностью посвятить себя фотографии, «хотя бы пока не закончатся заказы или деньги». К их удивлению, письма с приглашениями поступали одно за другим, и вскоре день Кайл был расписан по минутам. Два года спустя пара зарабатывала 90 тыс. долл. в год, а весь следующий год был расписан наперед.

Теперь они практикуют по всему миру, обслуживая свадьбы в Аргентине, Испании, Великобритании и США. Вас, наверное, удивляет, что занятие Кайл оказалось настолько выгодным – ведь хороших фотографов везде хватает. Зачем клиенты заставляют ее совершать столь длительные перелеты? Кайл объясняет, что ее клиенты и сами много путешествуют, поэтому не боятся обращаться к специалисту издалека. «Они знают, как мал этот мир, – говорит она. – Им нравится с нами работать, так как мы выстраиваем долгосрочные отношения».

### **Пример 3. Король таблиц**

Рабочее место Бернарда Вукаса такое же, как и у любого странствующего предпринимателя: «Я работаю отовсюду и в любое время суток. Временной пояс и географическое положение не имеют значения. Все мое имущество вместе с ноутбуком умещается в одном рюкзаке», – написал он мне с тайландского острова Ко Тао, где прожил уже довольно долго. Бернард родился в Хорватии, где тоже много отличных пляжей, но он хотел повидать мир.

Бернард помогает компаниям, работающим с Microsoft Office, управлять большими объемами данных. Он создает и обновляет массивы данных, упрощая работу с ними. Поначалу Бернард установил за свои услуги приличную цену по хорватским стандартам, но намного ниже, чем в Северной Америке. Благодаря этому он сформировал клиентскую базу и снискал хорошую репутацию, но самым мощным толчком для развития бизнеса стало решение в три раза увеличить стоимость своих услуг для новых клиентов.

Как-то Бернард за один день заработал на крупном проекте 720 долл. «В Хорватии это минимальная зарплата. Если человек получает в два раза больше, значит, он хорошо зарабатывает. Но чтобы заработать столько за день, об этом здесь еще не слыхивали». Руководствуясь этими соображениями, Бернард мог бы вернуться на родину, но он уже не представлял себе возвращения к прежней жизни.

#### ***Краткий курс по свободе передвижения***

• *Управлять бизнесом и одновременно путешествовать намного легче, чем открывать бизнес. Прежде чем отправиться в путь, постройте стабильную компанию.*

• *Граждане США или Канады могут жить в большинстве стран до 90 дней. В некоторых государствах требуется продлевать визу: для этого нужно пересечь границу и вернуться с новой визой.*

• *О требованиях к визам в различных странах можно узнать на сайтах VisaHQ.com или VisaHQ.ca, коммерческих сервисах, которыми я и сам частенько пользуюсь. Есть и другие, но если вы не собираетесь часто путешествовать, можно обойтись без их услуг.*

- Старайтесь как можно больше работать на удаленных серверах, используйте такие онлайн-сервисы, как *Google Docs* и *Dropbox*. Они позволяют работать в любой точке мира и не беспокоиться о сохранности информации на своем компьютере.

- Часто меняйте пароль и не используйте для этого кличку своего кота (из личного опыта).

- пользуясь сайтом *CouchSurfing.org* или недорого снимайте жилье на *AirBnB.com*.

- Путешествие можно начать с любой страны, но в первую очередь советую посетить Латинскую Америку и Юго-Восточную Азию – самые доступные и гостеприимные регионы.

- Не везде есть свободный доступ в Интернет. Чтобы знать, на что рассчитывать перед визитом в новую страну, изучите рекомендации на форумах *BootsnAll.com* или *MeetPlanGo.com*.

- Во время странствий поддерживайте баланс между приключениями и работой. Помните, что большинство людей трудится полный день и редко путешествует, поэтому обязательно воспользуйтесь своим преимуществом. Постарайтесь как можно больше увидеть и погрузиться в местную культуру. Но не злитесь, если потребуеться больше времени уделять работе. Ничего страшного, ведь она позволяет вам путешествовать.

Электронные пилигримы и бродячие предприниматели все свое носят с собой и рассказывают настолько заманчивые истории, что их невозможно выбросить из головы. Когда я искал участников для своего исследования и бросил клич в Интернете, ко мне потоком валили истории, почти слово в слово повторяющие рассказы Брендона, Кайл и Бернарда. Я мог бы и дальше просеивать Интернет в поисках более традиционных идей, но меня не покидала мысль, что отличная модель для бизнеса уже нашлась. Почему бы и вам не заняться чем-то подобным?

Брендон – учитель музыки, Кайл – фотограф, а Бернард – программист. Список можно продолжить: Шери Виард, с которой мы познакомимся в главе 13, – консультант медицинских компаний, а Брендис Агербек (глава 7) – дизайнер-визуализатор. Суть работы многих компаний такова, что они могут располагаться где угодно, даже если у них есть фиксированный адрес. Иными словами, к данному статусу можно прийти по-разному, но одна бизнес-модель особенно удачно вписывается в концепцию независимого размещения – онлайн-публикации. Поскольку она весьма распространена и прибыльна, рассмотрим ее подробнее.

## **Станьте сами себе издателем**

Основатель 800-CEO-READ, ведущей торговой сети по продаже бизнес-литературы, Джек Коверт – ветеран традиционного и персонального книгоиздания. Я спросил Джека, что изменилось в издательском бизнесе за последние несколько лет. По его словам, буквально все. «Всегда были авторы, самостоятельно выпускающие свои книги, но никогда это явление не достигало таких масштабов. Изменилось качество изданий. Сегодня огромное количество авторских изданий могут похвастаться полиграфическим исполнением не хуже, чем у крупных издателей. Издательский мир становится открытым для всех».

В прошлом авторы публиковались за свой счет по большей части потому, что издательства не готовы были оплачивать их работу. Сегодня некоторые авторы намеренно распространяют свои книги, отвергая предложения издательств в пользу самостоятельного продвижения.

Но постойте, не обязательно писать книги. Не нужно быть автором, не нужно даже воображать себя писателем, чтобы воспользоваться ситуацией. Онлайн-публикации можно разделить на следующие категории: разовые продукты, курсы фиксированной длительности и подписные издания.

Джен Лемен и Андреа Шер, две подруги, познакомившиеся на выездном семинаре, придумали онлайн-курс для женщин. Они назвали его *Mondo Beyondo* и открыли форум, где участницы высказываются о своей жизни, целях и проблемах. По ту сторону Атлантики бывший журналист Сюзанна Конвей параллельно создавала аналогичный проект под названием *Unravelling*. У каждого из проектов тысячи подписчиков, длинный список желающих записаться на несколько семинаров вперед и шестизначные доходы. Одно из достоинств этих проектов в том, что они расширяются

в основном за счет рекомендаций. Участники, прошедшие четырех- или пятинедельный курс, рассказывают о нем своим друзьям, а те, в свою очередь, подписываются на следующую сессию.

Кое-кто умудряется создавать действительно масштабные онлайн-проекты. Австралиец Даррен Роузи открыл популярный форум о фотографии, который за три года привлек более 300 тысяч подписчиков. Он также основал ProBlogger, портал для начинающих онлайн-издателей, желающих узнать все тонкости этого ремесла. Техасец Брайан Кларк возглавляет компанию, предлагающую различные онлайн-услуги, например разработку сайтов и советы по маркетингу. Многие клиенты узнали о ней благодаря блогу Брайана на CoryBlogger.com и родственным сайтам. Стартап насчитывает десятки сотрудников и зарабатывает более 5 млн долл. в год в основном за счет постоянных подписчиков. (Подробнее о подписках и истории Брайана читайте в главе 10.)

Скептик может засомневаться: неужели этот рынок настолько емкий? В принципе, да. Подобных примеров множество, и мне пришлось выбрать лишь несколько, поскольку данная книга посвящена не только онлайн-публикациям. Кое-где они все еще пребывают в зачаточном состоянии, но эта замечательная бизнес-модель пришла надолго.

Как и все в этом мире, «новый» бизнес не так уж нов. Как говорил Джек Коверт, независимые издатели всегда знали, что лучше продавать напрямую. Но изменились скорость, качество и широта охвата аудитории. Кто же такие странствующие издатели? Рассмотрим на примере Бретта Келли.

## **Электронная книга за 120 тысяч долларов**

Бретт Келли, «профессиональный чудак», как он себя называет, занимался разработкой программного обеспечения. У него был напряженный рабочий график и куча домашних проблем. Необходимость выплачивать долг в 15 тыс. долл. и высокий уровень жизни на юге Калифорнии вынуждали супругов Келли работать в разные смены. Они едва сводили концы с концами. «Я приходил домой и успевал лишь махнуть Джоане, которая как раз направлялась на работу в ресторан, – рассказывал он мне в мексиканской закусочной. – Последние несколько месяцев мы испытывали хроническую усталость, дети страдали, да и ситуация в целом удручала нас».

Годами Бретт со стороны наблюдал, как друзья и коллеги создавали прибыльные проекты и либо бросали работу, либо получали дополнительный источник дохода. Наконец его осенило. Опытный пользователь онлайн-сервиса для хранения заметок Evernote, Бретт обратил внимание на отсутствие подробной инструкции, из-за чего мало кто мог воспользоваться всеми преимуществами программы.

Несколько месяцев Бретт тщательно документировал все тонкости работы приложения и, дополнив их множеством скриншотов, объединил в большой PDF-файл. «Я помешался на этой затее, – вспоминал он. – Мне хотелось, чтобы все было идеально». Когда он прислал мне черновик проекта, ставшего впоследствии Evernote Essentials, я был поражен. Авторы электронных книг обычно украшают свою продукцию ненужными деталями, крупными шрифтами и широкими полями. Бретт сделал все наоборот: конечный продукт содержал не более девяноста страниц полезной информации. Но качественное содержание – еще не все. Нужно суметь продать то, за что люди готовы заплатить. Но готовы ли они?

Накануне выхода пособия в продажу Бретт условился с Джоаной: если он продаст копий хотя бы на 10 тыс. долл., она бросит работу в ресторане и будет сидеть дома с детьми. По оценкам Бретта, вожеленные 10 тысяч должны были накопиться на его счету за месяц, но уже через 11 дней после поступления Evernote Essentials в продажу на счету Бретта была пятизначная сумма. (Чудак Бретт немедленно разместил этот скриншот в виде обоев на своем iPhone.) Меньше чем через сутки Джоана подала заявление об уходе. Если не считать коротких пауз на рождение двоих детей, впервые за семь лет материнства она не работала.

Месяц спустя продажи Evernote Essentials приносили не менее 300 долл. в день, то есть годовой доход должен был составить 120 тыс. долл. А ведь это всего лишь дополнительный заработок. Интересно, что если бы проект превратился в печатную книгу обычного издательства, цифры вряд ли обрадовали бы – авторские отчисления принесли бы Бретту лишь 18 долл. в день. Но так как Бретт

был единственным владельцем авторских прав и выпустил электронную версию, на его счету ежедневно оседали 300 долл. чистой прибыли.

Наконец разработчики программы тоже узнали о пособии и прислали Бретту уведомление с просьбой о встрече. Тот забеспокоился, что они выразят недовольство – все-таки он зарабатывает на бесплатном приложении. Но все оказалось наоборот. Директору проекта очень понравилось пособие Бретта, и он хотел предложить ему работу. Бретт ушел с наскучившего места и перешел в Evernote. Он продолжал продавать Evernote Essentials и класть прибыль себе в карман, параллельно выполняя заказы для компании. И все это не выходя из дома. Чудесно! Вот как Бретт описывает конечный результат:

*Невероятный успех проекта не только освободил нашу семью от бремени долгов и финансовой нестабильности, но и позволил свободно выбирать образ жизни. С тех пор как я работаю дома, а Джоана сидит с детьми, мы проводим с ними намного больше времени, чем мечтают многие. Временами я не могу поверить, что все это произошло со мной. Вы не представляете, как я благодарен судьбе.*

У проекта Бретта были все предпосылки к успеху, о которых говорилось выше. Он начал с того, что любил и умел, а затем оформил свои знания в полезный продукт, постоянно пользующийся спросом. Если вы хотите познакомиться с Evernote, но не желаете тратить время на самостоятельные изыскания, 25 долл. решат проблему. Выбор цены идеален: Бретт мог установить цену более низкую, как делают многие интернет-торговцы, но не пошел на поводу у большинства и предложил потенциальным покупателям очевидное преимущество.

### **Станьте сами себе издателем**

*Данный план поможет вам стать участником информационного бизнеса. Здесь описаны базовые этапы, которые со временем можно совершенствовать и усложнять.*

*1. Найдите тему, которая заинтересует покупателей настолько, что они будут готовы заплатить за нее. Хорошо, если вы специалист в этой области, но если нет, значит, есть к чему стремиться.*

*2. Собирайте информацию:*

- в письменном виде;*
- в виде аудио- или видеофайлов;*
- в виде комбинации первого и второго.*

*3. Объедините материалы в продукт – электронную книгу или архив.*

*4. Разработайте предложение. Что именно вы продаете и почему люди должны это покупать? (Больше о предложениях читайте в главе 7.)*

*5. Назначьте справедливую цену за свой продукт. (О ценообразовании подробнее см. в главах 10 и 11.)*

*6. Выберите метод получения платежей. Наиболее универсальный способ – оплата через PayPal.com, который позволяет принимать платежи из 180 стран. Есть и другие платежные сервисы.*

*7. Опубликуйте предложение и расскажите о нем всему миру. (О том, как привлечь клиентов, поговорим в главе 9.)*

*8. Получайте денежки и отправляйтесь загорать! (Возможны и другие варианты.)*

Увы, как и любой проект или бизнес-модель, не каждая история независимого издателя успешна. Многие честолюбивые предприниматели руководствуются принципом «создайте, и покупатели обязательно придут». Но дело обстоит иначе: «создайте, и, возможно, они придут». Иногда этот принцип работает, но чаще нет, поэтому не гарантирует мгновенного обогащения. На каждый крупномасштабный проект вроде Mondo Beyondo найдется сотня неудачников с пятью подписчиками. На каждую электронную книгу с доходом 120 тыс. долл. найдутся сотни авторов, продавших всего два экземпляра (один – бабушке, второй – другу семьи).

Чаще всего неудачи связаны с завышенными ожиданиями. Проще говоря, люди хотят всего и сразу (или 300 долл. в день), не прилагая никаких усилий. Привлеченные возможностью работать в любом месте, такие предприниматели больше сосредоточены на части «в любом месте», чем

собственно на работе. Не стоит забывать, что работа поддерживает все прочие элементы системы, поэтому ей нужно уделять должное внимание. Но самое замечательное в бизнесе, не привязанном к месту, – это *вероятность*. Возможность ни с того ни с сего умчаться в Аргентину или Таиланд вовсе не означает, что вы так и поступите.

В классическом представлении странствующий предприниматель обычно загорает на пляже с прохладительным напитком в руках и ноутбуком на коленях. Мои неловкие попытки воспроизвести эту картину, как правило, заканчиваются сплошными беспокойствами. А вдруг ноутбук украдут? Или песок засыплет клавиатуру? Да и утомительно смотреть на экран на фоне слепящих лучей солнца. Кроме того, на большинстве пляжей в районе тропиков отсутствует Wi-Fi, да и не только на пляжах. Поэтому если вы собираетесь управлять бизнесом из шезлонга, привыкайте думать о деле столько же, сколько о путешествиях.

Представьте, что переводите свою страсть в деньги. Кто-то предпочитает держать ее в неприкосновенности, а кто-то путает отпуск с работой. Даже предприниматели вроде Брендона Пирса, которые построили высокодоходный и не требующий постоянного внимания бизнес, пришли к этому только *после* того, как он встал на ноги. Сначала они долго искали свой путь, много времени посвящая работе над проектом, который мог и провалиться.

Поэтому прежде всего правильно оцените действительность. Несомненно, тысячи людей построили на этой модели успешные компании, особенно за последнее десятилетие. Почему бы не взять с них пример, наметив собственный путь?

Когда я последний раз говорил с Бренденом, у него по-прежнему все было отлично (не меньше 30 тыс. долл. в месяц). Сейчас он занимается новыми проектами в Коста-Рике и за ее пределами и даже подумывает о покупке доли в местной ферме. Скорее всего, это будет не таким прибыльным делом, как онлайн-стартап, но ничего – тот приносит стабильный доход. Брендон с семьей – абсолютно свободные люди, которые строят новую жизнь, куда бы она их ни привела, каждый день переживая приключение.

### **Ключевые моменты**

- *Странствующие предприниматели сегодня повсюду. Многие из них со временем создают солидные компании (с доходом свыше 100 тыс. долл.) и наслаждаются жизнью.*
- *Хотя не каждое увлечение превращается в хорошую модель для бизнеса, к кочевой жизни иногда толкают неверные мотивы. Лучше ответьте себе на вопрос: чем вы действительно хотите заниматься?*
- *К территориальной независимости можно прийти разными путями, но особенно удобен в этом смысле бизнес в сфере интернет-публикаций. (Помимо электронных книг, есть много других разновидностей.)*
- *Мы снова возвращаемся к урокам из главы 1. Найдите точку соприкосновения любого дела и того, за что заплатят потребители; помните, что вы сильны во многих вещах; объединяйте страсть с пользой – и постройте настоящий бизнес, не привязанный к месту.*

## **5. Новая демография**

### **У ваших клиентов есть общие черты, которые не имеют никакого отношения к традиционным характеристикам**

*Возможности в бизнесе похожи на автобусы – всегда приходит следующий.*

*Ричард Брэнсон<sup>[6]</sup>*

Мы постоянно твердим о покупателях и клиентах, поэтому пора задуматься над вопросом: кто они? И еще не менее важными двумя: *где* их искать и *как*? Ответив на эти вопросы, мы сможем сопоставить портрет нашего идеального покупателя с традиционными демографическими характеристиками, такими как возраст, пол, доход. Или не сопоставлять.

Когда я писал свою первую книгу, издатели спрашивали меня о «целевой аудитории», то есть о моем сообществе, которое постоянно росло. Я уже покрутился в этой сфере, поэтому понял, что они имели в виду, но не мог описать разномасштабную аудиторию читателей моего блога. Там были художники и путешественники, старшекласники, решавшие, поступать в колледж или начать свое дело, пенсионеры, вступившие в новую жизненную фазу, и многие другие люди. Было много предпринимателей и фрилансеров, равно как и обычных наемных сотрудников. По половому признаку они тоже делились примерно поровну.

Наконец я понял, что целевая аудитория не имеет ничего общего с демографией в традиционном понимании. Мую аудиторию составляли представители различных слоев общества, которые хотели жить насыщенной и интересной жизнью. Они были готовы к переменам, хотели реализовать свои мечты и сделать наш мир лучше. Другими словами, не имело смысла сегментировать этих людей по каким-то формальным признакам.

Даже если вы не собираетесь быть писателем, нужно четко представить себе тех, кого вы будете обслуживать. Их можно сгруппировать по двум категориям:

### *Традиционная демография*

Возраст, место жительства, пол,  
раса/национальность, доход

### *Новая демография*

Интересы, увлечения, навыки,  
убеждения, ценности

Супружеская пара Марк Риц и Шарли Джордан владеет сетью Kinetic Koffee Company. ККС – сеть мини-кофеен, где варят великолепный кофе. Правда, есть одно «но»: сегодня практически везде делают хороший кофе, поэтому компания нуждалась в дополнительном преимуществе. И нашла его. ККС ориентируется на специфическую аудиторию: велосипедистов, лыжников, туристов и «всех, кто любит активные виды отдыха». Выбрав этих увлеченных людей целевой аудиторией, компания тут же заявила о себе на конкурентном рынке.

Выбор Марка и Шарли неслучаен. До открытия бизнеса Марк работал в сфере производства велосипедов, а Шарли была вице-президентом компании, организующей сплавы на байдарках. Пара всегда увлекалась спортивным туризмом. К тому же супруги – большие любители кофе, и, объединив обе свои страсти, они получили идеальное сочетание. «Мы не были первой кофейней для велосипедистов, – говорит Марк. – Но мы были первыми, кто взглянул на рынок со стороны велосипедных и туристических компаний. Многие компании побогаче уже ушли с рынка, а мы процветаем».

Аудитория ККС – любители активного отдыха, но чтобы достучаться до них, Марк и Шарли сотрудничают с продавцами велосипедов и туристических товаров. Благодаря хорошим отношениям с дистрибьюторами перед ними открыты двери практически всех магазинов страны. Марк регулярно посещает отраслевые выставки и презентации. А 10 % своего шестизначного дохода пара выделяет на спонсорство спортивных мероприятий.

Интернет существенно облегчил поиск людей, разделяющих определенные ценности и идеалы, но это характерно не только для Сети. Более тридцати лет назад, задолго до появления Facebook, группа Grateful Dead сплотила вокруг себя армию поклонников-неформалов. Вот что гитарист Джерри Гарсия говорит по этому поводу:

*Люди приводили своих детей, дети – родителей, внуки – дедушек и бабушек. Это продолжается по сей день. Я не думал, что скажу нечто подобное, но таков демографический срез нашей аудитории. Так сложилось.*

Производитель сумок Том Бин высказывается в том же духе: «Мы не перестаем удивляться разнородности наших покупателей. Люди склонны все категоризировать и переводить в цифры, но мы всегда чувствовали, что в нашем случае это бессмысленно. К нам обращаются художники,

бизнесмены, учителя, ученые, программисты, фотографы, родители с детьми, дизайнеры, фермеры и филантропы». (С историей Тома мы познакомимся в главе 13.)

## **Меняем объект**

Работающая мать Крис Мюррей решила предложить свои услуги детским учреждениям, чтобы повысить их эффективность. Годами она выстраивала с ними отношения, но низкие цены и отсутствие интереса к развитию бизнеса были против нее. Несмотря на трудности, Крис понимала, что в этой сфере тоже можно получать неплохую прибыль, ведь семьи всегда будут нуждаться в детских садах. Но детские учреждения больше ориентированы на внедрение качественных услуг, чем на решение организационных и финансовых вопросов. Каким же образом Крис удалось прорваться со своим предложением на рынок и разбогатеть?

Поначалу дела шли из рук вон плохо. Уставшая и подавленная, она была готова все бросить. Но потом что-то изменилось. Во-первых, Крис упростила услуги, взяв за основу пожелания клиентов, – она научилась давать им рыбу. Во-вторых, по словам Крис, она «поменяла объект» – клиентов, с которыми работала. Многие сады представляли собой микропредприятия с одним-двумя владельцами. Хотя они и предлагали качественные услуги, но осторожно относились к инвестициям и, следовательно, не вписывались в консалтинговые проекты Крис.

Крис разработала новый перечень продуктов и выбрала более подходящий рынок – владельцев сети заведений. Они вкладывали в бизнес гораздо больше денег и могли оплачивать маркетинговые услуги. Доходы Крис резко возросли. Если раньше она зарабатывала «более-менее», то теперь ее доход составлял 20 тыс. долл. ежемесячно. Делая первые шаги на рынке, она пыталась продать то, к чему ее клиенты не были готовы. Но решила проблему, скорректировав предложение и целевую аудиторию.

### ***История падения и взлета*** **КАК СПРАВИТЬСЯ С КУЛЬТУРНЫМ ШОКОМ**

*Профессии Ридлтона Кифарта, он же Шаркмен (Sharkman), позавидовал бы любой. Сейчас он руководит небольшой туристической компанией Live Adventurously. Бывший воздушный гимнаст, инструктор по дайвингу, основатель благотворительного общества и спасатель на круизном лайнере теперь продает туры в экзотические страны. Спросив, с какими трудностями ему довелось столкнуться в новом деле, я услышал историю о неприятном происшествии на островах Тихого океана.*

*Самое прекрасное и самое ужасное произошло в один и тот же день. Первая половина путешествия на Фиджи закончилась – это был незабываемый отдых. Весь день мы ныряли с аквалангами в прозрачной воде, а у берега нас ждал длинный стол, накрытый белой льняной скатертью и украшенный светильниками в виде божков тики. Солнце клонилось к закату. В атмосфере чувствовалась волшебная музыка острова. Это был самый прекрасный ужин в нашей жизни... И вдруг прозвучал телефонный звонок.*

*Представьте, будто слушаете прекрасную песню, и вдруг иголка проигрывателя начинает царапать пластинку. Мне сообщили, что умер старейшина соседнего острова. Именно туда мы планировали отправиться на следующий день, но оказалось, что местные обычаи соблюдения траура предписывают закрыть все острова для посетителей на 100 дней. Куда податься с девятью восторженными клиентами?*

*Именно так нам аукнулась плохая подготовка и незнание местных обычаев. Нам удалось продлить свое пребывание на одну ночь, и мы начали лихорадочно менять планы. Зафрахтовали самолет (понятное дело, это была летающая калоша), связались с множеством отелей, курортов и дайвинг-центров, собрали рекомендации, все разузнали и отправили группу в недавно открывшийся отель на удаленном острове. Переезд прошел без сучка и задоринки, да и отдых удался на славу, словно так и было задумано.*

*В итоге принимающая сторона первого острова удержала с нас половину суммы, несмотря на нарушение договора. Они дали понять, что, если надо, можно приезжать и решать вопросы на месте. Вот так легкомысленно относятся к договорам за океаном. Наши гости нас поддерживали и даже предложили доплатить, но мы отказались и молча проглотили поражение. Клиенты здесь ни при чем, и они не должны расплачиваться. Было чертовски трудно начать новый бизнес, получив такой финансовый удар, но мы поступили правильно. Мы не изменили своим принципам, и я уверен, это только сыграло нам на руку.*

Как стать последователями Тома Бина, Kinetic Koffee Company, Крис Мюррей и даже Grateful Dead?

## **Стратегия 1. Изучайте популярное хобби или модную тенденцию**

Популярные диеты приходят и уходят, однако некоторые постоянно привлекают внимание. Палеодиета, которая предлагает сделать упор на одни продукты (мясо и сырые овощи) и практически отказаться от других (крупы, молочные продукты, сладости и т. п.), имеет все шансы обрести армию поклонников. Как и все строгие диеты, палеодиета привлекает не только последователей, но и скептиков, сомневающихся в научности ее положений. Ситуация вроде этой – с множеством поклонников и противников – всегда открывает немало возможностей для бизнеса.

Одной из них и воспользовался Джейсон Гласпи. Прочитав популярное пособие «Палеодиета», он изменил образ жизни. Но при этом обратил внимание на немалые трудности, с которыми сталкивается человек, соблюдающий диету. «Ешьте натуральные продукты и откажитесь от круп» – звучит очень просто, но если строго придерживаться диеты, нужно заниматься планированием питания. Вот вам и еще одна бизнес-возможность, ведь многие люди не могут делать это сами в силу тех или иных причин.

Джейсон приступил к разработке решения. Он понимал, что ядро последователей палеодиеты составляют мужчины в возрасте 25–35 лет. Причем он не упустил главного: палеодиета привлекает людей из различных слоев общества, но те не могут посвящать планированию питания много времени. И он решил предложить исчерпывающий ресурс, который «даст им рыбу» (случайный каламбур, так как поклонники палеодиеты действительно едят много рыбы) и подробно расскажет, что покупать и готовить каждую неделю. За три недели Джейсон создал Paleo Plan, стартап из одного человека с инвестициями в 1500 долл. Спустя год бизнес стал приносить свыше 6 000 долл. в месяц и требует всего двух часов в неделю на обновление сайта.

## **Стратегия 2. Продавайте то, что покупают (спросите, если сомневаетесь)**

Если вы хотите добиться расположения аудитории, руководствуйтесь следующим принципом: мы любим покупать, но не любим, когда нам продают. Традиционный маркетинг строится на *убеждении*, новый маркетинг – на *приглашении*. Первый пытается убедить людей в чем-то, будь то потребность в некоей услуге или в том, что данное предложение лучше, чем у конкурентов. Это все равно, что ходить по домам и предлагать пылесосы: если постучаться в некоторое количество дверей, возможно, кто-то и купит, но придется потратить много сил и проглотить много отказов.

Убеждающий маркетинг был и всегда будет, но у него появилась альтернатива. Если вы не хотите походить на торгового агента с пылесосом, проанализируйте, каким образом наши герои создавали бизнес, который вызывал огромный интерес у потребителей.

Что вы продаете? Вспомните урок из главы 2. Выясните, чего хотят люди, и придумайте, как им это дать. Если сформировать клан преданных поклонников и лояльных клиентов, они с нетерпением будут ждать ваших новых предложений. Метод не так уж и нов.

Если после мозгового штурма вы не знаете, на какой идее остановиться, лучше всего просто спросить у потенциальных покупателей, нынешних клиентов (если таковые имеются) или кого-то еще, кого данная идея могла бы заинтересовать. Цель – найти что-то свое. Просто спрашивать людей, нравится ли им нечто, бесполезно. Если вы хотите построить успешный бизнес, а не хобби, лучше спросить, готовы ли они платить за то, что вы планируете продавать. Просто «нравится» и реальная покупка – разные вещи.

Задайте следующие вопросы:

- В чем ваша главная проблема при \_\_\_\_\_?
- Что вас в первую очередь интересует в \_\_\_\_\_?
- Чем я могу вам помочь при \_\_\_\_\_?

Заполните пропуски нужной тематикой, например: в чем ваша главная проблема при уборке? или что вас в первую очередь интересует в свиданиях онлайн?

Самое любопытное в подобных исследованиях, особенно когда люди отвечают на открытые вопросы, что вы узнаете то, о чем раньше и не догадывались. Опросы помогают выбрать подходящий момент для большого запуска или перезапуска, но об этом подробнее поговорим в главе 8.

Информацию можно собирать как в индивидуальном опросе, так и проведением группового анкетирования. Чтобы пригласить более широкую группу респондентов, я использую платный сервис на SurveyMonkey.com, но можно бесплатно создать и менее сложную версию посредством Google Forms (в Google Docs). Напишите своим респондентам, поделитесь с ними соображениями и попросите помочь. Опросник должен быть максимально простым. Спрашивайте только то, что вам нужно. Все мы занятые люди, но если вы разработаете хорошую анкету, уровень отклика достигнет 50 % и выше.

Проведя предварительную работу и сформулировав интересное предложение, переходим к следующему этапу. Я нередко отправляю своим клиентам список и спрашиваю о конкретных идеях, например:

*Перед вами проекты, которыми я хотел бы заняться в ближайшие месяцы, но, возможно, я на неверном пути. Пожалуйста, прокомментируйте их.*

*Идея 1*

*Идея 2*

*Идея 3*

*И т. д.*

К каждой идее я добавляю простую оценочную шкалу и прошу респондентов отвечать, ориентируясь на первое впечатление. Оценочная шкала обычно содержит следующие варианты: «Здорово!», «Советую этим заняться», «Звучит интересно», «Нужно больше информации» и «Это не для меня».

Хорошо, если анкета содержит меньше десяти вопросов. Чтобы получить больше заполненных анкет, задавайте меньше вопросов. Чтобы получить больше подробных ответов (но от меньшего количества людей), задавайте больше вопросов. Решайте сами, но убедитесь, что все вопросы действительно дадут полезную информацию. Очень внимательно отнеситесь к обратной связи, она может как подтвердить ваше намерение, так и заставить пересмотреть планы.

Как бы там ни было, любая информация представляет ценность, но помните, что большинство мнений – это еще не все. В первую очередь для создания проекта нужна личная мотивация. Если она основывается исключительно на чьих-то пожеланиях, вы рискуете погрузиться в пучину тоски и безысходности, не говоря уже о том, что не сможете работать в полную силу. Поэтому проводите опросы, но относитесь к результатам с определенной долей хладнокровия. Решение отложить или вообще отклонить многообещающий проект может повлиять на всю дальнейшую жизнь. (В подтверждение этой мысли читайте раздел «Покупатель часто не прав».)

***Покупатель всегда прав часто не прав***

*Настал день большого запуска. Я встал в 5 утра и после чашки кофе был готов к свершениям. Открыт новый сайт, значит, сотни покупателей в нетерпении ожидают покупок. Я наблюдал, как заполняется виртуальная корзина, и неустанно отвечал на запросы.*

*К счастью, старт оказался успешным. К полудню насчитывалось более тысячи покупок, а к концу дня их число удвоилось. Я стольким клиентам написал благодарственные письма, что Google временно закрыл доступ к моему ящику, подозревая меня в рассылке спама. Хорошо, что мой знакомый там работает: он помог разблокировать ящик, и я снова занялся просмотром корреспонденции. В папке «Входящие» меня ждали сотни благодарных сообщений от новых клиентов, а также десятки мелких просьб о помощи: «Я потерял пароль», «Сайт упал», «Как сменить логин» и все в таком духе.*

*И вдруг письмо от некоего Дэна: «Я бы хотел вернуть свои деньги». Я немедленно написал ответ: «Без вопросов, а в чем проблема?»*

*«С удовольствием дам вам бесплатный совет, – писал Дэн с явным сарказмом. – Позвоните мне, и я расскажу, почему вы потеряли в моем лице клиента».*

*Я взглянул на корзину покупок и комментарии на сайте – за последнюю минуту поступило несколько заказов и десятки одобрительных отзывов – и ответил Дэну: «К сожалению, не могу сейчас набрать ваш номер.*

*Возвращаю деньги и желаю всего наилучшего, но сейчас я не нуждаюсь ни в чьих советах».*

*Вы, наверное, слышали выражение «Покупатель всегда прав», но многие микропредприниматели на собственном опыте убедились, что это не всегда так. Да, нужно ориентироваться на потребности людей и удовлетворять их по мере возможности, но какой-то один покупатель не всегда знает, что лучше для вашего бизнеса. Значит, вам с ним не по пути, и нет ничего плохого в том, чтобы распрощаться с ним и уделить внимание другим.*

*У меня не было времени звонить Дэну в день запуска, и, возможно, я упустил шанс его выслушать. Но я абсолютно уверен, что правильнее было вернуться к работе и заняться основным рынком, чем тратить время на раздраженного покупателя, который уже вернул свои деньги.*

## **Список возможностей и матрица принятия решений**

Узнав больше о своих клиентах и их пожеланиях, вы, возможно, впадете в растерянность. Что делать, если у вас много идей и нет времени заниматься всеми? Во-первых, убедитесь, что ничего не упустили и записали все варианты – не исключено, что они пригодятся позже. Во-вторых, попытайтесь сравнить конкурирующие проекты. «Список возможностей» поможет сохранить идеи до того момента, пока на них не появится время.

Обычно у предпринимателей *нет недостатка* в идеях. Обдумывая свое будущее занятие, они буквально фонтанируют ими, строчат на салфетках, записывают в блокноты или держат в голове. Проблема в другом – а именно в оценке замыслов: чем именно стоит заниматься и как выбрать между разношерстными проектами. Если вы интуитивно знаете, в какую сторону лучше двигаться, действуйте без колебаний. В противном случае вы на распутье. Что делать?

Матрица принятия решений поможет вам ранжировать идеи и отделить самые перспективные от тех, которые можно оставить на потом. Впрочем, это не означает, что вы никогда не будете ими заниматься, но расстановка приоритетов поможет начать с наиболее эффективных проектов. Прежде всего, ответьте на главные вопросы любого микробизнеса:

- Проект предлагает конкретный продукт?
- Вы знаете людей, которые хотят это купить (или знаете, где их найти)?
- Вы выбрали метод приема платежей?

Из ответов формируется первичная оценка. При отсутствии положительного ответа на один из вопросов продолжайте мозговой штурм. Предположим, вы ответили утвердительно на все вопросы,

но понимаете, что нельзя одновременно заниматься пятью проектами. В этом случае понадобится иной метод оценки. Например, матрица принятия решений.

	Эффект	Трудозатраты	Рентабельность	Миссия	Сумма
Идея 1					
Идея 2					
Идея 3					
Идея 4					
Идея 5					

Вы перечисляете свои идеи в крайней левой колонке, а затем оцениваете их по шкале от 1 до 5, где 5 – наивысший балл. Конечно, такая оценка субъективна, но, поскольку нас интересуют тенденции, в этом нет ничего страшного. Оцените идеи по следующим критериям.

**Эффект.** Какой эффект в целом проект окажет на ваш бизнес и клиентов?

**Трудозатраты.** Сколько времени и усилий потребуется на реализацию проекта? (Чем больше трудозатрат, тем ниже оценка, поэтому 1 достанется самому трудоемкому проекту, а 5 – тому, который почти не требует усилий.)

**Рентабельность.** Сколько денег принесет этот проект по сравнению с другими?

**Миссия.** Насколько в целом близок этот проект к вашей миссии и жизненной цели?

Ранжируйте каждый пункт от 1 до 5 и просуммируйте баллы в последней колонке. Обращайте внимание на тенденции. Если придется отказаться от одного проекта, откажитесь от проекта с наименьшим количеством баллов. Если предстоит оставить только один, значит, это будет «чемпион» с максимальной оценкой.

Для примера привожу собственную матрицу, которая помогла мне определить, чем заниматься вторую половину 2011 года.

	Эффект	Трудозатраты	Рентабельность	Миссия	Сумма
Пособие для издателей	4	3	3	5	15
Empire Building Kit	4	2	5	4	15
Виртуальный семинар	3	4	2	3	12
Проект электронного магазина	3	3	3	3	12
Семинары в малокомплектных группах	4	1	1	4	10

Если вы не знаете, с чего начать, и мечетесь между разными вариантами, данное упражнение принесет вам пользу. В моем случае семинары оказали бы наибольшее влияние на участников (по крайней мере я надеюсь на это) и больше ни на кого. Проект потребовал бы серьезной подготовки и массу энергии, но не принес бы много денег. Поэтому я отложил его на потом.

Матрица принятия решений также указывает на сильные и слабые стороны проектов. Мне нравилась идея мини-семинаров, пока я не понял, что они потребовали бы больших усилий при незначительном вознаграждении и слабом эффекте. А это серьезный недостаток! Тем не менее проект

вроде онлайн-семинара представляет золотую середину: при небольшой загруженности я ожидал результатов выше среднего (хотя и не ошеломляющих).

\* \* \*

После того как мы расстались с Джеймсом Кирком (см. главу 1), он переехал из Сиэтла в Южную Каролину, где через полгода открыл кофейню. Что было дальше? Привыкнув к более размеренному ритму жизни и познакомившись с клиентами, он кое-что изменил. «Я понял, что нельзя предлагать завтрак без печенья, – говорит он. – Если бы в Сиэтле мне кто-то сказал, что мой кофейный магазин будет его продавать, я бы рассмеялся». Хорошую выручку также приносит продажа холодного чая, который не столь популярен на Северо-Западе США.

Джеймс быстро разобрался, что следует изменить, а что должно остаться неизменным. Почему бы не добавить печенье в утреннее меню, например, или не заработать на холодном чае? Но Джеймс по-прежнему продает только самые свежие кофейные зерна, а эспрессо готовит так, как научился еще в Сиэтле. Если будете в Лексингтоне, заходите на печенье с американо. Джеймс вас ждет.

### **Ключевые моменты**

- *Кто ваши клиенты? Не обязательно представлять их в категориях возраста, расы или пола. Лучше подумайте, каковы их убеждения и ценности.*
- *Окунитесь в модную тенденцию или хобби, чтобы утвердиться на рынке. Упростив жизнь окружающим, вы тоже будете вознаграждены.*
- *Для изучения клиентов и потенциальных покупателей используйте анкеты. Чем конкретнее вопросы, тем лучше. Спросите: «Что я могу прежде всего сделать для вас?»*
- *Для сравнения разноплановых проектов используйте матрицу принятия решений. Не обязательно выбирать только один проект, но упражнение поможет определить, чем заняться в ближайшее время.*

## **Часть II Заявите о себе**

### **6. Одностраничный бизнес-план Если формулировка вашей миссии длиннее этого предложения, пора ее укоротить**

*Планы – это просто благие намерения, если они не перерастают в тяжелый труд.*

*Питер Друкер*

Джен Адрион и Омар Нури окончили колледж искусства и дизайна в 2008 году. Джен осталась преподавать в альма-матер, Омар устроился дизайнером в одну из местных студий. Параллельно оба подрабатывали фрилансом. Пара снимала крошечную квартиру и едва сводила концы с концами. Поработав всего год в сфере коммерческого дизайна, они почувствовали невыразимую усталость. «Может, надо было пойти в медицинский? – вопрошала Джен. – Или бухгалтерия оказалась бы мне ближе? Странно задаваться такими вопросами всего через год после окончания колледжа».

Молодые люди обожали путешествовать. Как-то они возвращались из Чикаго и по пути обсуждали предстоящую поездку в Нью-Йорк. Омар обегал весь родной Колумбус в поисках хорошей карты, но ни одна им не приглянулась. Тогда они решили сделать ее самостоятельно. Много ночей работали они над идеальной картой и мечтали о далеких городах. Но, создав ее, столкнулись с одной проблемой. Чтобы распечатать вожделенную карту, нужно было заказывать не меньше 50 копий, стоимость которых составляла 500 долл. Немалая цена за одну карту, но она того стоила, поэтому ребята, не раздумывая, сбросились по 250 долл. Результат им очень понравился, и они повесили карту на стену. Осталось сорок девять непристроенных карт. Пять они подарили друзьям – осталось сорок четыре. И тут Омару пришла в голову безумная идея: может быть, кто-то купит оставшиеся экземпляры?

Они запустили простенький сайт, добавили кнопку PayPal и пошли спать. Утром был куплен первый экземпляр. Потом еще один и еще один. Благодаря упоминанию на популярном дизайнерском форуме они распродали оставшиеся копии за 10 минут и получили уйму заявок напечатать еще. Чем не лекарство от профессионального выгорания?

Следующие несколько месяцев Джен с Омаром занимались новыми проектами: картой Нью-Йоркского метрополитена и тематической картой Сан-Франциско. В их планы входило постоянное развитие, но они старались ничего не предлагать, не изучив предварительно спрос. Любой продукт должен быть востребованным. Кроме того, это не товар широкого потребления. Даже если отдельные клиенты и совершат несколько покупок, наибольшую услугу они окажут дизайнерам, если расскажут о сайте своим знакомым.

Девять месяцев спустя молодые люди уволились с работы и посвятили новому бизнесу все свое время. «Этот проект вернул нам любовь к дизайну, – говорит Омар. – Когда творишь самостоятельно, у тебя совершенно развязаны руки. У нас появилась замечательная возможность расти профессионально. Я вижу, что за последний год наши работы стали гораздо качественнее».

Все началось с идеи, небольшой суммы денег и... ребята явили свой продукт миру. Они быстро отреагировали на запросы рынка (больше карт!) и очень скрупулезно относились к разработке новых карт. «Забавно, ведь мы оба обожаем строить планы, – делится Джен. – Этот же проект появился абсолютно незапланированно, но стал делом нашей жизни».

## Акцент на реальные действия

План? Какой план? Большинство наших героев повторили путь пары молодых дизайнеров: приступили к работе, наблюдая за тем, что из этого получится. В планировании нет ничего плохого, но можно зря потратить время на планы, которые никогда не претворятся в жизнь. В борьбе планирования с реальными делами победа останется за последними. Итак, начнем с реальных дел.

**Выберите продукт.** Дизайнеры рассуждали примерно так: «Возможно, не только мы любим красивые карты. Что, если наши карты настолько понравятся покупателям, что те захотят их купить?» Не обязательно разрабатывать грандиозный или революционный продукт. Он должен или решать проблемы окружающих, или быть полезным настолько, чтобы люди готовы были платить за него. Думайте не об *инновациях*, а о *пользе*.

Будет ли продукт иметь спрос? Этого никогда нельзя знать наверняка, поэтому лучше приступить немедленно и воздержаться от крупных трат.

### **Быстрое тестирование рынка в семь этапов**

*1. Вас должна по-настоящему тревожить проблема, которую вы планируете решить. И не только вас, но и довольно широкий круг людей. Не забывайте о конвергенции и постоянно оценивайте, насколько ваша затея пересекается с общественной пользой.*

*2. Убедитесь, что рынок достаточно велик. Изучите количество и релевантность запросов в поисковиках. Подумайте, какие слова вводили бы люди, озабоченные данной проблемой. Если бы вы искали свой продукт в Сети не зная, что он существует, как бы сформулировали запрос? Обращайте внимание на верхние строки результатов поиска и колонку рекламных объявлений.*

*3. Постарайтесь устранить «всеобщую головную боль». Продукт должен решать проблему, которая уже всем набила оскомину. Легче продать человеку, который знает о проблеме и желает решить ее, чем убеждать кого-то в наличии проблемы и необходимости ее решать.*

*4. Любая покупка может символизировать как скрытое страдание, так и скрытое желание. Например, люди покупают предметы роскоши, чтобы подчеркнуть свой высокий социальный статус, но на более глубоком уровне тем самым они выражают потребность в любви. Эффективнее продавать то, что избавляет от страданий. Покажите окружающим, как устранить или минимизировать проблему.*

*5. В основе проекта должно лежать конкретное решение. Причем оно должно отличаться от других в лучшую сторону. (И необязательно быть дешевле. Ценовая конкуренция – путь в никуда.)*

*Нет смысла что-то предлагать, если рынок удовлетворен. Ваше решение должно быть или абсолютно другим, или идеальным. При этом значение имеет не масштаб проекта, а его результативность.*

*6. Интересуйтесь мнением только потенциальных покупателей. Все остальные необъективны и недостаточно информированы. Создайте идеальный образ: представьте человека, который получит наибольшее удовлетворение от вашего продукта. Поищите таких людей среди знакомых, друзей, коллег, членов семьи. Расскажите им о своей затее и обсудите будущий проект в деталях. Это даст вам намного больше полезной информации, чем тотальный опрос.*

*7. Создайте пробную версию и покажите небольшой группе знакомых. Попросите их бесплатно протестировать продукт в обмен на отзывы и конфиденциальность. Дополнительным бонусом для них станет чувство сопричастности и своеобразная роль миссионеров. Акт дарения ценен сам по себе, так как формирует доверие у клиентов и позволяет сформировать целостное впечатление. Сделайте из своего блога авторитетный источник информации по конкретной проблеме. Оставляйте комментарии в блогах, которые читает ваша целевая аудитория.*

**Минимизируйте затраты.** Чтобы избежать долгов и снизить риски, инвестируйте в проект не деньги, а личный труд.

Дизайнеры карт начали с бюджета в 500 долл. В том же городе Эми Терн Шарм создала компанию по производству игрушек ручной работы, вложив в нее всего 300 долл. Канадец Николас Лафф вообще стартовал с 56,33 долл. – столько стоила лицензия предпринимателя в 2000 году. Майкл Трейнер открыл в Нью-Йорке студию видеосъемки за 2500 долл. – стоимость камеры, которую он потом выгодно продал.

Большинство из них – *индивидуальные предприниматели*, намеренно сохранившие простоту структуры. Но уменьшить начальные инвестиции могут и более крупные компании с целым штатом сотрудников. Дэвид Хенцель, основатель британского рекламного агентства, с которым мы познакомились в главе 1, открыл новую компанию всего за 4000 долл. Скотт Майер, герой главы 9, основал консалтинговую компанию с четырьмя сотрудниками, инвестировав менее 10 тыс. долл. Цифры могут быть разными, но суть от этого не меняется: необходимо свести затраты к минимуму.

**Заклучите первую сделку как можно раньше.** Однажды я познакомился с Ником Гейтенсом, который поведал мне о небольшом фотопроекте. Ник работал полный день в ИТ-компании, но хотел бы на какое-то время сделать перерыв и открыть свое дело. «Я не уверен, что выбрал оптимальный дизайн сайта и правильно сформулировал рекламное обращение», – рассказывал он за чашкой кофе.

Я с огромным интересом отношусь к новым проектам, поэтому тут же открыл ноутбук и попросил продиктовать адрес сайта. «Вообще-то, у меня еще нет сайта», – признался Ник.

Мне очень хотелось дать ему хороший совет, но в тот момент я не сказал ни слова. Ник потупил взгляд, понимая свою ошибку: чтобы проект был успешным, нужно с чего-то начинать. Посетители, слышавшие наш разговор, бросились его подбадривать, и из кафе Ник вышел с твердым намерением немедленно сдвинуть дело с мертвой точки.

Когда пару недель спустя я снова оказался в тех краях, мы с Ником встретились второй раз. В этот раз он был оживлен и радостно сообщил: «Я открыл сайт и уже кое-что продал!» Кто-то купил у него один экземпляр за 50 долл. Если вы раньше никогда ничего не продавали, то, наверное, удивитесь: «Ну и что тут такого? Всего одна сделка на 50 долл.». Но я сразу понял: первая продажа в новом проекте, независимо от суммы, – большое событие.

За это время Ник осознал, что во всем виновата его нерешительность. «Наш разговор заставил меня задуматься, почему я еще не запустил сайт, – рассказывал он. – Я думал только о технической составляющей, о том, как улучшить дизайн и исправить ошибки в коде. Но наедине с собой понимал, что меня просто удерживает страх, а технические вопросы – всего лишь отговорка. Что, если я не продам ни одного экземпляра или никому не понравится моя работа? Поняв причину замешательства, я пришел домой и в тот же вечер открыл сайт для всеобщего доступа. Через две недели я продал первый экземпляр».

В тех или иных вариациях я слышал эту историю от многих людей. О том, как тяжело начать, но как вдохновляет первая продажа. «После первой сделки я понял, что успех уже рядом, – рассказывает мой знакомый. – Как бы странно это ни звучало, эта единственная покупка мотивировала меня всерьез заняться бизнесом».

«Я провел презентацию онлайн и открыл электронный магазин, – делится другой респондент. – Увидев, как поступают заказы, я буквально закричал от радости! Я испытал невероятный подъем».

Итак, ответьте всего на один вопрос: как совершить первую сделку? Рыночная конкуренция – это проблема завтрашнего дня. Главная проблема сейчас – ваша нерешительность. Ник выиграл в нелегкой борьбе с самим собой, запустил сайт и был вознагражден покупкой.

**Изучите рынок до запуска проекта.** Прежде чем тратить силы на изготовление продукта, не мешает выяснить, готов ли кто-то его приобрести. В предыдущей главе мы уже обсуждали пользу опросов. Но если вы человек рискованный, попробуйте обнародовать свое предложение, оценить реакцию и только потом начинать работу.

Один мой друг поступил так с программным продуктом, предназначенным для продавцов дорогих автомобилей. Он разместил рекламу своей программы в журнале, хотя на тот момент даже не начинал работать над ней. Для ее создания нужно немало потрудиться, так зачем зря тратить время и силы – вдруг это никому не нужно?

К его удивлению, он получил два заказа. Стоимость рекламы составляла 300 долл., а стоимость программы – 900, поэтому в случае выполнения заказа он заработает 1 500 долл. чистыми. Друг написал покупателям, что разрабатывает новую, улучшенную версию 2.0 и с удовольствием пришлет ее по той же цене, если уважаемые заказчики готовы подождать 30 дней.

Конечно, он предложил вернуть деньги, если те не хотят ждать, но оба согласились дождаться версии 2.0. Весь следующий месяц он не покладая рук писал программу для терпеливых покупателей. В результате создал по-настоящему достойный продукт. Затем разместил еще одно объявление и за несколько месяцев продал более 10 экземпляров.

Необязательно поступать подобным образом, но, прежде чем тратить время и силы, убедитесь в том, что ваш продукт востребован. Поэтому приступайте немедленно – первая продажа очень вдохновляет.

**Реагируйте на первые результаты.** После первого успеха соберитесь с мыслями и решите, что делать дальше. Джен с Омаром быстро отреагировали на спрос, расширив ассортимент и скрупулезно составляя новые карты. Через год они решили возложить часть работы на чужие плечи. «Было интересно ходить на почту, когда мы только начинали, – говорит Джен. – Но когда пришлось это делать по 3–5 раз в неделю, стало надоедать». Они заключили договор с местной службой доставки и сэкономили немало времени.

Решения вроде этого, конечно, не бином Ньютона (действительно, зачем двум дизайнерам тратить время на почтовые посылки?), но их внедрение требует немалых усилий. В случае пары дизайнеров дело было не просто в том, чтобы обратиться к местной службе доставки, предстояло еще синхронизировать с ней работу онлайн-магазина.

Наконец, следует проанализировать причину первого успеха, даже если он кажется случайностью или совпадением. Возможно, в первый раз им просто повезло, но что, если успех повторится? И он *повторился*, поскольку они выстроили отношения с клиентами и сдержанно рекламировали новые проекты.

Микробизнес строится на низких затратах и немедленных действиях, поэтому не нуждается в формальном планировании. Достаточно трех элементов, к которым мы постоянно возвращаемся: продукт, группа клиентов и механизм оплаты. В качестве руководства используйте одностраничный бизнес-план, представленный ниже.

### **Бизнес-план на одну страницу**

*Ответьте на каждый вопрос одним-двумя короткими предложениями.*

### **ОБЩИЕ ВОПРОСЫ**

Что вы будете продавать?

Кто это будет покупать?

Чем ваш проект поможет людям?

### **ДЕНЬГИ**

Сколько вы запросите за свои услуги?

Каким образом будете взимать оплату?

Как еще можно заработать на данном проекте?

### **ПРИВЛЕЧЕНИЕ**

Как покупатели узнают о вашем бизнесе?

Как стимулировать «сарафанное радио»?

### **УСПЕХ**

Проект будет считаться успешным при следующих показателях:

- Количество клиентов
- Годовая чистая прибыль
- Другие показатели

### **ПРЕПЯТСТВИЯ (ТРУДНОСТИ, ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ)**

Конкретная проблема или вопрос № 1

Возможное решение проблемы № 1

Конкретная проблема или вопрос № 2

Возможное решение проблемы № 2

Конкретная проблема или вопрос № 3

Возможное решение проблемы № 3

Сроки. Я запущу проект не позже \_\_\_\_\_

## **Бесплатно получил, бесплатно отдай**

Если рассматривать проект сквозь призму свободы и ценностей, возникает самый главный вопрос: каким образом он поможет окружающим? Речь идет не просто о щедрости, поскольку общественно полезный проект в любом случае приносит его владельцу деньги. Кто-то строит коммерческое предприятие исключительно на социальных инициативах, а кто-то приходит к этому со временем, кто-то же объединяет социальные проекты с бизнесом.

В 1994 году в ЮАР закончилась эпоха апартеида. Почти полсотни лет в самой экономически развитой стране Африки всеми сферами жизни заправляли белые. В том же году был избран первый чернокожий президент – Нельсон Мандела, и в стране постепенно начало устанавливаться равенство людей всех цветов кожи. Печально известный апартеид был не единственной визитной карточкой ЮАР. Страна славилась прекрасными винами, получившими международное признание.

Виноградники Западной Капской провинции старше калифорнийских. Почти 350 лет ЮАР поставляла вина в Европу, а местная лоза в 1781 году стала родоначальницей виноделия в Австралии.

Вследствие апартеида в трехмиллиардной винодельческой отрасли насчитывалось менее 2 % чернокожих бизнесменов, несмотря на то что 80 % населения страны – чернокожие. Супружеская пара из Штатов Энтер Хари и Селена Каффи создали высокорентабельный бизнес, направленный на поддержку чернокожих виноделов в ЮАР. Вот как Селена, его директор, объясняет этот выбор: «Данный проект объединил мою страсть к предпринимательству с социальной справедливостью. Мои личные и коммерческие цели совпадают, что стало для меня главной наградой. Мы стремимся изменить общественное мнение об африканском континенте и вдохнуть уверенность в африканских партнеров».

Израильтянин Даниель Ниссимьян основал в Тель-Авиве пейнтбольный клуб под названием Matix. Мое внимание этот бизнес привлек своей необычной клиентской базой. «Мы продаем спортивный инвентарь не только поклонникам экстремальных видов спорта в Израиле и соседних странах, но и израильской армии, которая использует его для тренировок». Несмотря на появление большого количества конкурентов, спровоцированного ростом популярности пейнтбола в Израиле, дела идут прекрасно. Matix приносит более 100 тыс. долл. дохода, компании принадлежат эксклюзивные контракты с ключевыми поставщиками, что препятствует выходу на рынок новых конкурентов.

Даниель непрерывно курсирует между Израилем и США. В Южной Калифорнии он создал благотворительную организацию, занимающуюся обучением детей-инвалидов приемам карате. Пейнтбол – это, конечно, здорово, но Даниель хотел чего-то большего, что объединяло бы некоммерческую организацию со спортивным бизнесом в Тель-Авиве. Его новым детищем стал проект под названием Green Collar, который призван сократить количество мусорных свалок и перерабатывать их в энергоресурсы. Бизнесмену нужно было убедить власти Израиля и Палестинской автономии пойти ему навстречу ради решения общей проблемы. Вот что говорит об этом Даниель:

*Я намного чаще стал просыпаться с ощущением, что делаю этот мир лучше. Необязательно работать волонтером в благотворительных фондах или жертвовать деньги. Вместо этого я делаю все возможное, чтобы сохранить страну для своих детей. И при этом зарабатываю деньги.*

Можно последовать примеру Даниеля – построить бизнес на общественной проблеме (и зарабатывать на этом), внедрить социальный проект в уже существующую компанию, так или иначе такие проекты очень вдохновляют. Предприниматели считают вопрос общественной пользы самым существенным в своей работе.

### **Миссия в 140 знаков**

*Давайте сведем процесс планирования к очень простому упражнению: сформулируем миссию вашего бизнеса, используя не более 140 знаков. Откуда взялась такая цифра? Это максимальная длина сообщения в Твиттере. Теперь вспоминаем главные характеристики любого начинания: продукт и группа людей, готовых его купить. Объедините их, и получите миссию своего бизнеса:*

*Мы предлагаем [продукт] для [потребителей].*

*В главе 2 мы уже говорили, что следует подчеркнуть ключевое преимущество бизнеса, не заикливаясь на его характеристиках. Поэтому немного видоизменим фразу, и получится вот что:*

*Мы помогаем [потребителям] получить [основное преимущество].*

*Данное упражнение поможет забыть о бюрократизме и осознать реальную цель бизнеса, а также связать ее с клиентами. Приведу примеры.*

*Если вы предлагаете услуги по выгулу собак, характеристика данного бизнеса: «Я выгуливаю собак». Преимущество: «Я помогаю заботиться о собаках людям, у которых нет на это времени».*

*Для производителя вязаных шапок преимущество звучит так: «Я помогаю людям выделиться из толпы, выпуская эксклюзивные шапки для них и их близких».*

*Если вы создаете свадебные открытки на заказ, ваше преимущество: «Благодаря оригинальным приглашениям я помогаю парам чувствовать себя избранными в столь важный день».*

*Ну а вы? Какова ваша миссия на 140 знаков?*

Джен с Омаром – яркие представители модели стартапа за 100 долл. Объединив свои умения, они создали интересный продукт, который оценили окружающие. Дизайнеры дали покупателям желаемое, при этом их жизнь открыта для клиентов. На сайте пары есть кнопка перехода к личному блогу, где можно познакомиться поближе не только с ними, но и с их котом. Но никаких подробностей изготовления карт – вряд ли клиентам это интересно.

Они выбрали продукт и вдохновились первой продажей, минимизировали расходы и заявили о себе, не выходя из квартиры, при этом не одолжили ни цента. А по мере развития бизнеса быстро сориентировались, определив эффективные (стали производить больше карт) и неэффективные (перестали регулярно ходить на почту) действия.

И самое главное, вместо того чтобы мечтать или исписывать тетради проектами, Джен с Омаром начали активно действовать.

### **Ключевые моменты**

- *«Планируйте в процессе», чтобы реагировать на меняющиеся потребности клиентов. Приступайте как можно скорее и сфокусируйтесь на реальных действиях.*
- *Сам факт первой продажи мотивировал Ника намного больше, чем 50 долл. Быстрее придумайте, как заключить первую сделку.*
- *Проведите оперативное тестирование рынка в семь этапов (или «анализ рынка до начала производства»), чтобы оценить реакцию потребителей.*
- *Четко сформулировать суть проекта поможет одностраничный бизнес-план.*
- *Избегайте усложнений. Втисните миссию своего бизнеса в 140 знаков.*

## **7. Предложение, от которого нельзя отказаться** **Пошаговое руководство по созданию сногшибательного предложения**

*Мне нечего предложить, кроме своей крови, тяжкого труда, слез и пота.*

*Уинстон Черчилль*

Скотт Мак-Мюррен сидел в своем кабинете на одном из телеканалов Аляски и любовался вершиной Мак-Кинли. Он продавал рекламное время, а по сути, носился по городу в поисках рекламодателей. Он также вел передачу о путешествиях и получал от этого огромное удовольствие, но никак не связывал свое будущее со сферой туризма. Гари Блейкли, приятель Скотта, уже все уши прожужжал ему о совместном бизнесе, но тот не соглашался. Наконец двухлетние уговоры Гари и усталость от однообразной работы сделали свое дело. Скотт уступил и согласился попробовать.

Гари предложил создать буклет скидочных купонов для туристов, путешествующих по Аляске. Ежегодно более миллиона человек пересекают границу штата, горя желанием увидеть Национальный парк Денали и прочие достопримечательности. Отдельные туристы прибывают на круизных лайнерах или в сопровождении гида, но большинство путешествуют самостоятельно. Как это часто бывает, проблема потребителей плавно перетекает в возможность для бизнеса. Летом Аляска прекрасна, но

слишком дорога для туристов. Почти все товары и услуги здесь стоят намного дороже, чем в других штатах США, поэтому турагентства взимают с клиентов непомерные суммы. (Даже есть популярная шутка: «Аляска ждет вас и ваш кошелек».) Буклет с купонами мог бы стать орудием борьбы с высокими ценами, но при условии предоставления реальных скидок, а не грошовых предложений, которых и без того предостаточно.

К таким же выводам пришел и Скотт. Благодаря работе на телеканале он обзавелся контактами по всему штату, поэтому от него требовалось только договориться с бывшими клиентами о скидках. Особое внимание он уделял выгодным предложениям «два в одном», например вторая ночь в отеле или второй человек бесплатно. Продавец от Бога, Скотт из одной сделки плавно переходил к другой. Столкнувшись с нежеланием одного из бизнесменов предоставлять скидку, Скотт подчеркнул, что другие компании присоединились без всяких возражений. Он словно внушал партнерам, что все так делают, и не следует отставать.

Итак, он убедил партнеров в очевидных преимуществах, осталось убедить покупателей приобретать буклет с купонами. Возможно, вы подумаете, что Скотт и Гари установили низкую цену, чтобы продать как можно больше экземпляров (аналогичные товары в других местах стоят 20–25 долл.). Но им в голову пришла идея получше: они оценили свой продукт в 99,95 долл. и весьма доходчиво описали пользу, которую получит покупатель. Брошюра содержала скидки на вертолетные туры и экскурсии стоимостью в несколько сотен, а также гостиницы, в которых ночь обойдется дороже 100 долл. Почему бы людям *не заплатить* 99,95 за подобный продукт?

Проект двух друзей – яркое воплощение идеи бизнеса, построенного на хобби. Полученные на основной работе навыки партнеры использовали в микробизнесе. Скотт был прекрасно знаком с местной сферой туризма, а также владел искусством переговоров. Гари занимался техническими вопросами: сводил информацию воедино, отвечал за интернет-рекламу и работал с банками. Уже 15 лет буклет купонов TourSaver представляет собой их основное дело и источник дохода.

Почему предложение TourSaver столь убедительно? Потому что покупатель получает выгоды, превосходящие стоимость продукта. Одно только рекламное объявление чего стоит: «Купите буклет скидок, используйте лишь раз, и вы вернете свои деньги. Но у вас останется еще сто неиспользованных бонусов». Скотт подтвердил: «Простой расчет! Использование одного из 130 купонов сэкономит вам денег больше, чем стоимость самого буклета».

Иначе говоря, Скотт и Гари создали предложение, от которого нельзя отказаться. Если бы вы отправились на Аляску для посещения местных достопримечательностей, у вас бы не было причин не купить этот сборник.

## **Апельсин и пончик**

Несколько лет назад в Сиэтле я бежал свой первый марафон. К сожалению, не могу похвастаться, что на всех парах домчался до финиша. К восемнадцатой миле я выдохся настолько, что думал только о том, как бы ноги не заплелись. Я уныло тащился последние мили, как вдруг заметил человека, протягивающего с обочины долька апельсина. Хоть я и еле стоял на ногах, но нашел в себе силы подбежать к нему и с благодарностью принять подарок. Долька апельсина в ту секунду была предложением, от которого нельзя отказаться. Мне апельсин достался бесплатно, но я бы с удовольствием заплатил за него, если бы имел при себе деньги и был способен соображать.

Две мили спустя я увидел другого добровольца, угощавшего бегунов пончиками. К сожалению, это предложение не воодушевило ни меня, ни прочих участников. Я не святоша и в обычной жизни съедаю порядочно пончиков, но третий час марафона не вдохновлял на поедание сладостей. Предложение вызвало отторжение, так как не вписывалось в контекст.

Убедительное предложение – как долька апельсина на восемнадцатой миле. Как предложение руки и сердца человеком, которого вы ждали всю жизнь. Как членство в братстве Бондермана в Вашингтонском университете. Ежегодно туда принимают только 5 аспирантов и 5 студентов. Правила братства очень строги: вы получаете 20 тыс. долл. и обязуетесь самостоятельно

путешествовать по миру целых восемь месяцев. Да, время от времени можно присылать весточки, чтобы родители убедились, что их отпрыски живы. Если вы думаете, что сотни студентов ежегодно борются за честь попасть в братство, то вы абсолютно правы.

Как сформулировать предложение, от которого не смогли бы отказаться потенциальные покупатели? Во-первых, продавайте то, что люди желают приобрести, – дайте им рыбу. Во-вторых, правильно выберите аудиторию и момент. (Так, участники марафона с удовольствием съели бы пончик после забега, но не во время его.) Затем создайте убедительную рекламу своего продукта. Вот и получилось предложение, от которого нельзя отказаться.

Рассмотрим его подробнее.

## **Слова и желания не всегда совпадают**

Быть может, вы летали в забитом под завязку самолете, с трудом продирались к своему тесному креслу в хвосте салона, а прямо за вами сидела женщина с орущим младенцем на руках? Годами путешественники жалуются на неудобные кресла и переполненные салоны, и годами авиаперевозчики их игнорируют. Правда, время от времени они выходят с ответным предложением: «В нашем экономклассе больше места для ног!»

Звучит заманчиво, но через пару месяцев все неизбежно возвращается на круги своя, и перевозчики опять лишают пассажиров пространства. Почему? Потому что, несмотря на жалобы, путешественники не настолько ценят дополнительное место для ног, чтобы платить за него. В первую очередь их интересуют дешевые билеты. Авиакомпании давно это поняли, поэтому удовлетворяют желания клиентов и не обращают внимания на их жалобы. Хорошее предложение должно удовлетворять *истинные желания*, и за это потребители готовы заплатить.

## **Мы любим покупать, но не любим, когда нам продают**

Предложение, от которого нельзя отказаться, может оказывать легкое давление на потребителя, но учтите: никто не любит жесткого прессинга. Наоборот, убедительное предложение создает иллюзию, будто покупка – это приглашение, а не рекламный призыв. Такие сайты коллективных скидок, как Groupon (см. главу 8) и Living Social, успешно привлекают покупателей, приглашая делать покупки с их помощью. Эти компании критикуют лишь за то, что те распродают предложения слишком быстро: «Они не дают мне заплатить!»

Как вы уже поняли, лучший выбор – это путь наименьшего сопротивления. Гости Аляски быстро понимают, что сто долларовый буклет купонов стоит дороже ста долларов. Участникам марафона можно не рассказывать о преимуществах свежего апельсина на третьем часу гонки. Активные студенты с радостью ухватятся за предложение «взять 20 тысяч, ехать куда угодно и делать что угодно».

### ***Схема разработки предложения***

**ВОЛШЕБНАЯ ФОРМУЛА: ПРАВИЛЬНАЯ АУДИТОРИЯ + ПРАВИЛЬНОЕ ОБЕЩАНИЕ + ПРАВИЛЬНОЕ ВРЕМЯ = ПРЕДЛОЖЕНИЕ, ОТ КОТОРОГО НЕЛЬЗЯ ОТКАЗАТЬСЯ**  
**БАЗОВЫЕ ВОПРОСЫ**

*Что вы продаете?*

*Сколько это стоит?*

*Кто отреагирует на это предложение в первую очередь?*

### **ПРЕИМУЩЕСТВА**

*Основное преимущество*

*Второстепенное преимущество*

## **ВОЗРАЖЕНИЯ**

*Главные возражения покупателей:*

- 1.
- 2.
- 3.

*Ответы на возражения:*

- 1.
- 2.
- 3.

## **СРОЧНОСТЬ**

*Почему это нужно купить прямо сейчас?*

*Что может сделать предложение более убедительным?*

## **Легкий толчок**

Лучшие предложения вызывают у потребителей желание купить продукт прямо сейчас, но преуспеть могут и те проекты, которые не создают ощущения неотложности. Легкий толчок, побуждающий к немедленным действиям, – вот что отличает типовое предложение от суперэффективного. Рассмотрим на примерах.

### **Пример 1. Студия йоги**

Джонатан Филдс – в прошлом юрист хедж-фонда, а ныне владелец студии йоги на Манхэттене, занимающей на рынке лидирующие позиции. Индивидуальное занятие в студии стоило 18 долл., а клубная карточка – 119 долл. в месяц. К концу лета поток клиентов значительно снижался, но с наступлением октября люди возвращались к обычному ритму жизни и снова записывались на занятия.

Джонатан раздумывал над тем, как убедить клиентов возвращаться раньше и записываться на более длительный период. И разработал предложение, от которого нельзя отказаться. С первого сентября новые клиенты получали возможность посещать любые занятия до конца года всего за 180 долл. По сути, это четыре месяца йоги по цене полутора месяцев или 62 % от стандартной цены. Более заманчивым предложение делали два нюанса. Во-первых, чем раньше новичок записывался, тем больше занятий мог посетить – вот и чувство неотложности. Во-вторых, действие акции могло закончиться в любой момент. Например, если человек записался 3 сентября, но еще не решил, будет ли ходить весь год, персонал обязан был уведомить его, что предложение может перестать действовать до конца недели.

Обычно люди обещают себе начать новую жизнь с нового года, поэтому в январе в большинстве финтес-центров толпы народу. Благодаря стратегии Джона его компания переживала самый быстрый рост в сентябре, традиционно «мертвом» месяце. А к новому году посетители уже слишком привыкали к клубу и массово переходили на регулярные платежи по стандартной цене.

### **Пример 2. Неэффективная бизнес-модель (неудовлетворенный рынок = возможность)**

Если некий процесс или услуга слишком сложны, если вы заметили на рынке неудовлетворенность, значит, перед вами открывается отличная возможность. Сайт Priceline.com воспользовался изысками гостиничного бизнеса и создал систему, позволяющую клиентам заказывать номера в известных отелях намного дешевле, чем в розницу. Другие компании, воспользовавшись

непрозрачностью сайта, основали стартап, информирующий путешественников о том, с какими отелями сотрудничает Priceline. Каждая из моделей весьма убедительна:

*Предложение Priceline: вы гарантированно экономите не менее 40 % от стоимости номеров в известных отелях.*

*Предложение третьей стороны: выясните, с какими отелями сотрудничает Priceline, и сэкономьте еще больше.*

На основе традиционно непрозрачных процессов можно создать отличную бизнес-модель. Если хотите довести до белого каления агента по недвижимости, спросите его о Redfin, сервисе в Сиэтле, который делится комиссией с покупателями недвижимости. Один риелтор мне заявил, что Redfin «нужно объявить вне закона» и что своей рекламой я оказываю плохую услугу работающим в поте лица людям. Почему агенты так бурно реагируют и почему вне закона должна быть услуга, которая экономит людям деньги? А потому что они утекают из карманов риелторов, которые привыкли получать изрядную комиссию независимо от объема работ. Redfin добился успеха за счет того, что бросил вызов основному рынку и воспользовался его недостатками.

К слову, о владельцах недвижимости. Целью создания франчайзинговой компании DirectBuy была продажа «простым людям» (то есть не оптовикам) бытовой техники и электроники по оптовым ценам. Заключив договоры с ритейлерами и производителями, DirectBuy взимает с потребителей фиксированную сумму за постоянный доступ к ассортименту товаров. Предложение компании звучит так: приобретайте клубную карту и экономьте тысячи на товарах для дома.

### **Пример 3. Дизайнер-визуализатор**

Хочу представить вам Бренди Агербек, но прежде познакомьтесь с ее работой – диаграммой связей, созданной специально для этой книги.

Бренди работает в одиночку, исповедуя принцип «никогда не имей начальника и никогда не будь начальником». Визуализация тех или иных процессов или концепций (их можно увидеть на собраниях, семинарах или конференциях) – вот чем Бренди зарабатывает на жизнь. За последние 15 лет она сотрудничала с сотней клиентов и создала проекты для множества мероприятий. Прекрасная бизнес-модель для талантливого художника, но вызывающая ряд вопросов. Как подтолкнуть покупателей или преодолеть сопротивление топ-менеджеров, которые не понимают сути предложения?

Пройдя горнило бесконечных переговоров и презентаций, Бренди многому научилась. Любое знакомство она начинает с фразы: «У меня очень необычная и редкая профессия». Собеседнику становится интересно, и он совершенно не смущается, даже если плохо знаком со сферой дизайна. Но клиентами Бренди могут быть не только топ-менеджеры или организаторы презентаций. «Я много сотрудничаю с бизнес-тренерами, играя на тренингах роль молчаливого партнера-визуализатора, – говорит она. – Тренеры могут целиком посвятить себя клиентам, зная, что вся информация отражается на доске».



## Воспринимаемая ценность, или Слишком дорогой кофе

Пятичасовой автопробег из Бойсе в Солт-Лейк-Сити близился к концу. Я остановился выпить кофе в Starbucks. До магазина, в котором тем же вечером должна была состояться презентация моей книги, оставалось 20 минут езды. По дороге в кафе я что-то вынимал из багажника и ключи от машины оставил внутри. Хуже всего, что свою ошибку я понял, только когда допил латте и разобрал электронную почту. До презентации оставались считанные минуты.

Я корил себя за глупость, но нужно было срочно что-то предпринимать. С помощью арсенала мобильных устройств я разузнал телефон местного слесаря и тут же набрал его. Я попросил его приехать как можно скорее, и он пообещал выполнить мою просьбу.

К моему величайшему удивлению грузовичок слесаря прилетел через три минуты. Впечатляет, да? Слесарь достал инструменты и направился к пассажирской двери. Через 10 секунд она была открыта, я достал ключи из багажника, и жизнь вернулась в свое русло. Я поинтересовался, сколько должен. Может, из-за того, что к услугам слесаря я последний раз прибежал лет десять назад, а может, по причине собственной скупости, но я ожидал, что он запросит долларов двадцать. Но слесарь сказал: «С вас 50 долл.».

В телефонном разговоре мы с ним цену не обсуждали, да и я был не в том положении, чтобы торговаться, поэтому без лишних слов выложил требуемую сумму и поблагодарил. Но мне этот случай не давал покоя, и я не мог понять, почему. Я был зол на себя за то, что запер ключи в машине. Конечно, это только моя вина, но при этом мне казалось, что 50 долл. – слишком дорого за такой быстрый сервис.

Снова сев за руль, я понял, что втайне желал, чтобы он уделил мне больше времени, даже если бы это меня задержало. Я хотел, чтобы он хорошенько помучился с моей машиной, хоть в этом

и не было никакого смысла. Слесарь удовлетворил мою потребность и решил проблему быстро и качественно. Но сделка не удовлетворяла меня безо всяких на то причин.

Раздумывая над этим, я понял, что мы не всегда рационально принимаем решения о покупке. Делая первые шаги в бизнесе, я написал 25-страничный труд о том, как заказывать авиабилеты со скидкой, и продавал его по 25 долл. Покупателей нашлось немало, но кое-кто возражал: *25 долл. за 25 страниц? Это слишком дорого.* Я знал, что всем не угодишь, но этого возражения понять не мог. Цель работы состояла в том, чтобы помочь людям сэкономить на авиабилетах. Многие покупатели сообщали, что после прочтения сэкономили не меньше 300 долл. Что общего у объема брошюры с ценой? Мне вспомнилось, как я отреагировал на эту жалобу. «Если я дам вам карту сокровищ, вы тоже будете жаловаться, что там всего одна страница?» Я перевел все в шутку.

Наше субъективное восприятие товаров и услуг может не совпадать с их реальной стоимостью. Поскольку мы иррационально оцениваем их, научитесь рассматривать свой продукт с позиции покупателя, а она может не совпадать с вашей.

## **Инструментарий сногшибательного предложения: часто задаваемые вопросы, гарантия и превышение ожиданий**

Более убедительным предложение сделают три инструмента: страница сайта с часто задаваемыми вопросами (или иной источник, где можно найти ответы на популярные вопросы), надежная гарантия и желание предоставить покупателям больше, чем они ожидают. Давайте подробно остановимся на каждом из них.

### **Часто задаваемые вопросы, или «Вам нужно это знать»**

Наверное, вы думали, что страница FAQ создается только для ответов на вопросы. А вот и нет! Точнее, это не единственная ее функция. Продуманная страница FAQ имеет еще одну, весьма важную цель – заверять потенциальных покупателей в том, что они сделали правильный выбор, и бороться с возражениями. Ваша миссия – выявить предполагаемые претензии покупателей и *заранее* подготовить обдуманый ответ.

Догадываетесь, какими могут быть возражения? Они делятся на две категории: общие и конкретные. Конкретные связаны с конкретным продуктом, поэтому их тяжело предсказать. Общие, напротив, возникают почти при каждой покупке, поэтому мы рассмотрим их внимательнее. Обычно они связаны с глубинными человеческими желаниями, потребностями, проблемами и страхами. Вот некоторые наиболее распространенные:

- Как проверить качество предлагаемого продукта?
- Не знаю, хорошее ли это вложение денег (и/или не уверен, что у меня есть лишние деньги).
- Не уверен, что могу доверить вам свои деньги.
- Что другие думают об этом предложении?
- Интересно, можно ли найти эту информацию (получить продукт) бесплатно?
- Я бы не хотел обнародовать в Сети личную информацию.

Красной нитью через все возражения проходят вопросы *доверия* и *влияния*. Если хотите избавиться от возражений, то обязаны внушить клиентам доверие. Постарайтесь обернуть их сетования в свою пользу. Скажите потребителям:

- Качество подтверждается тем, что...
- Это отличное вложение, поскольку...
- Вы можете доверить нам свои деньги, так как... (или не нужно нести нам свои деньги, так как мы работаем с солидным и известным партнером...)
- Другие люди думают, что это круто. Вот что они говорят об этом...

- Придется заплатить, если хотите получить данный продукт, или бесплатная версия не так хороша, или вам пришлось бы немало потрудиться, чтобы сделать это самостоятельно, и т. д.
- Мы гарантируем сохранность личной информации и безопасность, поскольку...

Думаю, суть ясна. Не следует занимать оборонительную позицию, лучше подготовьтесь заранее. Ниже я привожу образец, который можно использовать для описания собственного продукта. Назовем его «продажа супервещи».

*Пункт 1. Это просто потрясающая вещь [основное преимущество]!*

*Пункт 2. И правда, потрясающая [второстепенное преимущество].*

*Пункт 3. И вообще, можете ни о чем не беспокоиться [реакция на тревогу].*

*Пункт 4. Вы только взгляните, это действительно потрясающая вещь. Чего вы ждете [призыв к действию]?*

Пункт 1 – главное преимущество, пункт 2 – усиление главного или важное второстепенное преимущество, пункт 3 – работа с возражениями, пункт 4 сводит все воедино и подталкивает к покупке. Не всегда с первого раза получается все сделать правильно. Пообщавшись с первыми покупателями, вы откроете для себя новые возражения, но работа с самыми частыми из них значительно усилит исходные позиции.

## **Самая надежная гарантия, или «Ничего не бойтесь»**

Что бы вы ни продавали, чаще всего потенциальных покупателей мучает один вопрос: «Если мне это не понравится, я смогу вернуть свои деньги?» Самый распространенный и эффективный метод решения – адекватная гарантия. Она не должна быть сложной, запутанной или скучной. Вы же не хотите, чтобы покупатель долго ломал над ней голову. Пусть она будет простой и понятной.

Кроме того, постарайтесь связать обещанные результаты с гарантией. Нев Лапвуд, создавший курс обучения сноубордингу, о котором мы расскажем в главе 11, предлагает 120-процентную гарантию. Если он не перевернет вашу жизнь, вы получите все деньги назад *плюс* 20 % компенсации. Клиентам своей программы Travel Hacking Cartel я обещал, что они заработают не меньше 100 тысяч бонусных миль в год, то есть четыре бесплатных авиабилета.

Не каждый проект способен дать надежную гарантию, особенно в случае предоплаты за доставку. В качестве альтернативы можно намеренно *не* давать гарантии на свои продукты, а затем приятно удивить клиентов. Отсутствие гарантии может как отсеять нежелательных покупателей, так и усилить намерение ключевых.

Итак, либо давайте стопроцентную гарантию, либо не давайте никакой. Слабая или невразумительная гарантия может нанести вред вашей репутации.

## **Превышение ожиданий, или «Ничего себе, сколько я получил вдобавок!»**

Сразу после покупки нас начинает терзать тревога. Выгодное ли это приобретение? Не потратил ли я деньги зря? Предупредите подобные переживания, внушив людям удовлетворение от покупки. Самый простой и действенный способ укрепить их уверенность – предоставить покупку немедленно. Но можно пойти дальше и *превзойти ожидания*, то есть дать больше, чем ожидают клиенты. Например, без предупреждения обновить программу, послать рукописную открытку с благодарностью или сделать еще что-то в этом роде.

Важна любая мелочь.

Вспомните дольку апельсина на восемнадцатой миле марафона: предложение, от которого нельзя отказаться, должно поступить вовремя. Если вы уже нашли свой путь к свободе, хорошо подумайте, как создать такое же сногшибательное предложение.

Следующий шаг – представить его миру. Вы готовы?

### **Ключевые моменты**

- *Постарайтесь максимально связать свое предложение с прямыми выгодами для покупателей. Убедительное предложение себя оправдывает, если предлагает потребителю явную выгоду. Вспомните буклет купонов на Аляске.*
- *Слова и желания людей не всегда совпадают. Ваша задача – понять, где правда.*
- *Обдумайте возможные возражения и подготовьте ответы заранее.*
- *Слегка подтолкните покупателей к решению о покупке. Отличное предложение отличается от хорошего появлением чувства безотлагательности. Почему нужно купить сейчас?*
- *Сразу после покупки поблагодарите покупателей и заверьте, что они сделали правильный выбор. Затем придумайте, как превзойти их ожидания с помощью приятной мелочи.*

## **8. Запуск! Из квартиры – в Голливуд**

*Подготовка – прежде всего.*

*Цицерон*

Давайте мысленно перенесемся в Голливуд. Ежегодно на экраны выходит огромное количество блокбастеров, производство которых стоит колоссальных денег, свыше 100 млн долл. за фильм. У продюсеров очень мало времени оправдать надежду на производство хита. Если сборы первого уик-энда невелики, возможно, они сделали хорошее кино, но не блокбастер, который возместит высокие издержки.

Некоторые зрители выбирают фильм непосредственно в кинотеатре, но большинство целенаправленно приходят на конкретное кино. Если они уже слышали о нем и пребывают в радостном предвкушении, значит, действительно хотят посмотреть его. И рассказать о нем друзьям.

Вот почему «предзапуск» большого фильма начинается за несколько месяцев до его выхода на экраны, обычно за квартал или даже за год, в зависимости от проекта. В этот период в кинотеатрах демонстрируются трейлеры, начинается шумиха в Интернете и разрабатываются PR-кампании.

Вся эта рекламная шумиха считается успешной, если зрители горят желанием посмотреть новый фильм, жалуются на длительное ожидание того дня, когда «наконец-то» его представят широкой публике на больших экранах. Ажиотаж внушает киностудии надежду, что сотни тысяч киноманов понесут свои денежки в кинотеатры. Кинокартина может быть замечательной, но без соответствующего анонса ее шансы на коммерческий успех невелики.

Микробизнес существует по тем же законам. Говорим ли мы о блокбастере или курсах вязания, их запуск начинается с серии регулярных обращений к потенциальным и реальным потребителям. Продюсеры выпускают трейлеры заранее (сначала короткий, затем длинный). Пресса сообщала, что Стив Джобс вывел Apple из кризиса, что заставляло покупателей с нетерпением ожидать новых разработок. А мелкие предприятия воспроизводят этот цикл по-своему.

\* \* \*

Кароль Гайда и Адам Бейкер – друзья и владельцы собственных интернет-компаний – решили совместными усилиями запустить крупный проект. Кароль получил диплом инженера в Мичиганском университете, но никогда не работал по специальности. Идея пришла ему в голову после прочтения классического труда по маркетингу «Реклама. Научный подход»<sup>[21]</sup> Клода Хопкинса. Хопкинс писал о «тотальных распродажах» – традиционном методе «избавления буквально от всего», который уже давно взяли на вооружение мебельные магазины. У Кароля не было мебельного магазина, но он подумал: а что, если взять за основу современные распродажи с их небывало выгодными предложениями, но сделать акцент на ограниченное время действия?

Друзья немедленно приступили к работе, привлекая к участию коллег по электронной коммерции. Предложение звучало заманчиво: вы предоставляете свои товары по низкой цене в пакет для групповой продажи, но акция действует ограниченный период времени. А если продадите набор

собственным посетителям, то заработаете 80 % комиссионных от суммы сделки. Отличный ход. Кароль с Адамом не зря столько времени посвятили налаживанию контактов и зарабатыванию авторитета. Из двадцати пяти компаний, к которым они обратились, предложение приняли двадцать три.

Ребята свели все предложения воедино, и получился огромный пакет, который в розницу стоил бы 1054 долл. Но он продавался всего за 97 долл., менее 10 % от розничной цены. Бизнесмены ожидали, что покупатели проглотят «крючок», заимствованный из концепции тотальных распродаж: предложение было действительно всего трое суток.

И вот настал тот самый день, когда они вывесили его в Интернете. Через 10 минут ничего не произошло. Кароль с нетерпением изучал статистику у себя в Остине, а Адам грыз ногти в Индианаполисе. Что-то не так? К счастью, нет. Оказалось, они просто поторопились. Внезапно тонкая струйка посетителей превратилась в мощный поток, а потом и в наводнение. Все больше людей узнавали об акции и заглядывали на сайт за покупкой. Сервер с трудом выдерживал, почтовый ящик Кароля был забит сообщениями «Получено уведомление о платеже».

Наплыв посетителей продолжался остаток дня, чуть замедлился на второй, и снова с той же силой хлынул в третий, последний день. Когда дым рассеялся, Кароль и Адам подвели итоги. Общие продажи: 185 755 долл. за три бессонных дня. Вот какова сила продуманного запуска!

## **Была темная грозовая ночь...**

Спланированная кампания запуска принесет гораздо больше плодов, чем скучное объявление «Приходите». Поэтому нужно тщательно обдумать ее структуру. Кампания представляет собой серию обращений к аудитории. Вспомните тот же Голливуд. Худшее, что может сделать кинопродюсер, – это выпустить фильм, о котором никто не слышал. Наилучший вариант – рассказать историю, разворачивающуюся по следующему плану.

*Робкий взгляд в будущее.* При первом упоминании о проекте не стоит выдавать всех подробностей, лучше начать с краткого оповещения. Например: «Привет, я работаю над интересным проектом. Когда закончу, получится нечто потрясающее, но сейчас просто информирую вас о скором запуске». Цель – постепенно заставить потребителей предвкушать продукт, который должен появиться в продаже.

*Почему на этот проект стоит обратить внимание.* Важнейший элемент первых сообщений о запуске – причина, по которой он может заинтересовать потенциальных покупателей. Ежедневно на нас обрушивается поток информации. Чем может привлечь потребителей данный проект? Объясните: «Вот почему мой проект изменит вашу жизнь, вот какую пользу он принесет людям и вот почему стоит обратить на него внимание».

*План большого дебюта.* Два предыдущих обращения рассказывали о проекте, а не о реальном запуске. Пришла пора представить некоторые подробности этого события. Когда оно произойдет? Как будет проходить? Предусмотрены ли бонусы для первых клиентов? И самое главное, что потребители уже должны знать о нем?

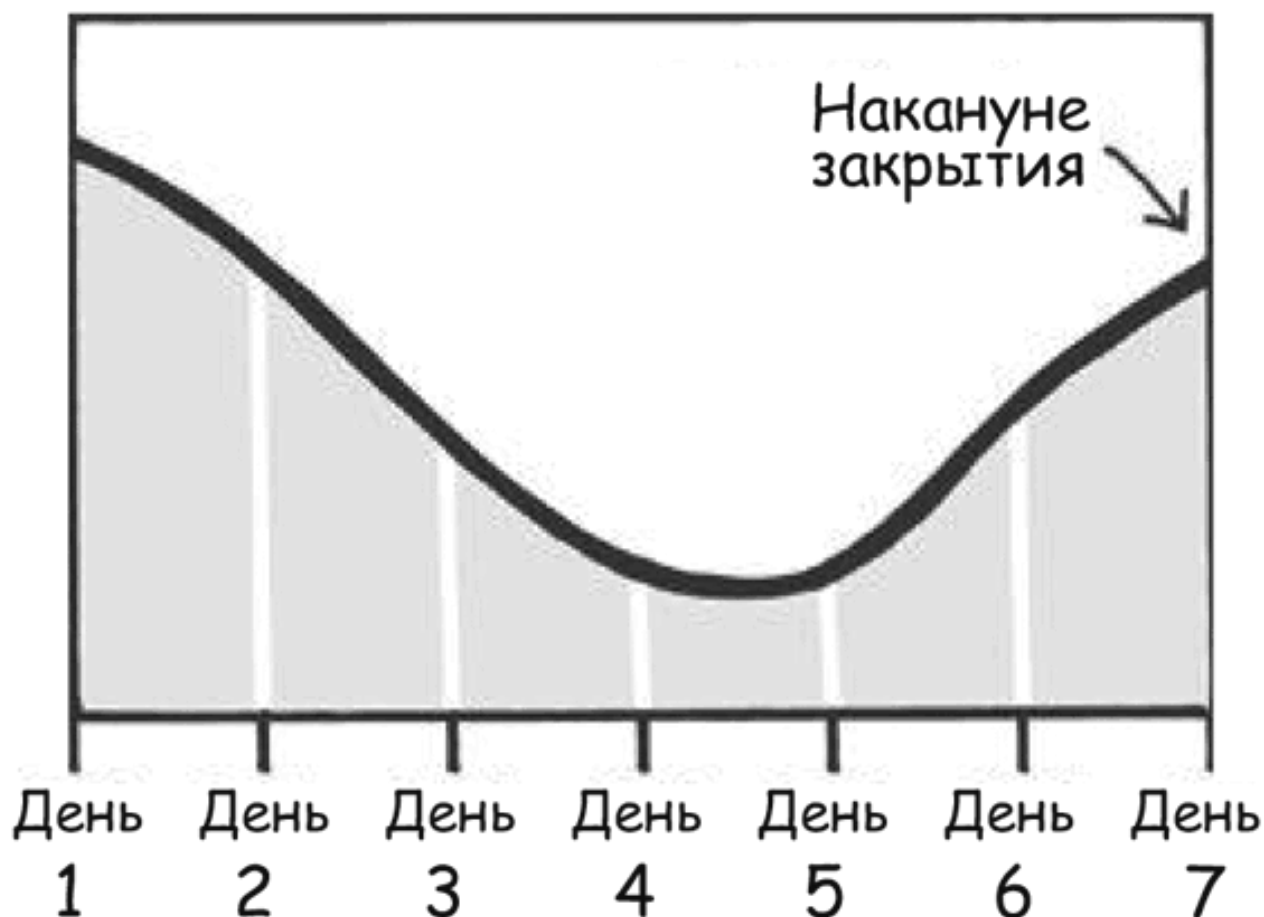
*Ура! Мы почти готовы!* Это обращение размещается непосредственно перед запуском, обычно за день. Его смысл таков: «Сейчас затишье перед бурей. Мы подошли к последнему этапу и с радостью сообщаем вам об этом». Оно должно содержать напоминание и подробности запуска. Его цель – трансформировать предвкушение в решение. (Сделайте так, чтобы потенциальные покупатели заранее приняли решение о покупке.)

*Бог мой, да вот же оно!* Смысл последнего обращения таков: «А вот и то, чего все так долго ждали. Мы открылись». Это сообщение должно быть короче других, ведь если вы хорошо потрудились, покупатели уже выстроились в очередь. Сейчас вы откроете ворота перед толпой клиентов, во всяком случае надеетесь, что будет толпа. Последнее сообщение содержит ссылку на сайт или фактический адрес, а также призыв к действиям.

## Антракт

Давайте на секунду прервемся. То, что происходит вслед за этим, так же важно, как и уже свершившееся. Хороший маркетолог не почивает после запуска на лаврах, поскольку в процессе может существенно улучшить результаты, не прилагая особых усилий. Реакцию на открытие можно представить в виде кривой:

### Типичный цикл запуска



Если акция длится неделю, самый высокий отклик ожидайте в первый и второй день, затем падение интереса, и резкий взлет накануне закрытия. Вот в чем суть циклической работы. Если не будет закрытия, не будет и резкого взлета. При работе в стандартном режиме возможности для роста нет.

А теперь возвращаемся к нашей истории...

*Отчет о процессе.* Что-то всегда идет не так. Сейчас у вас есть шанс все исправить, а также проинформировать потребителей о том, как идут дела. Пришла пора рассказать о счастливых случаях, которые уже сделали покупку. Вы словно говорите остальным: «Посмотрите на тех, кто уже воспользовался моим продуктом».

*Тик-так.* Непосредственно перед тем, как предложение покинет рынок, бонусы закончатся или вырастет цена, нужно нанести решающий удар: «Скоро все закончится. Это ваш последний шанс».

«Я бы хотел поблагодарить маму за то, что верила в меня». Любой хороший запуск имеет завершающий этап, когда чередование взлетов и падений резко заканчивается, даже если предложение будет доступно в иной форме. Вот что должна услышать ваша аудитория: «Ну вот и конец. Всем спасибо. Продолжение следует».

**История падения и взлета**

## **КАК СПРАВИТЬСЯ С НАПЛИВОМ КЛИЕНТОВ**

*Излишек покупателей – столь же приятная проблема, сколь и излишек денег. Но она может стать тяжелым испытанием, если все клиенты придут в один день, а поставщик не готов. Все это на собственном опыте испытал Дэвид Вахтендонк, основатель компании по организации праздников. К нему обратилось на две тысячи больше клиентов, чем он рассчитывал.*

*«В июне 2010 года наша компания разместила предложение на сайте Groupon. После длительного анализа мы пришли к выводу, что получим возможность обкатать новую программу, которую планировали запустить в Чикаго. После недолгих переговоров с менеджерами Groupon мы поверили, что это будет счастливый союз. Осталось только отыскать место проведения будущих вечеринок. После нескольких неудачных попыток мы наконец нашли новый ресторан, который согласился сотрудничать с нами.*

*В день подписания договора нам и в голову не могло прийти, к чему все это приведет. Специалист из Groupon оценивал возможные продажи в 1000–1500 купонов. Но к концу дня было продано 3300. Мы надеялись, что справимся с таким наплывом, но, к сожалению, просто сбились с ног. Мы отключили телефон, но к нам непрерывным потоком шли письма, которые мы едва успевали прочитывать, не говоря уже о том, чтобы реагировать. Большинство клиентов прекрасно понимали, что мы небольшая компания, но никто не делал на это скидок.*

*Только после продажи купонов мы узнали, что ресторан перепрофилировался в спорт-бар – не лучшее место для вечеринок. Поменялась клиентура, атмосфера, но владелец бизнеса делал все возможное, чтобы нам было комфортно. К сожалению, у нас сделать все возможное не получалось, о чем нас тут же известили новые клиенты. Мы без устали работали с коллективом ресторана, на ходу учили их размещать большие группы посетителей и даже предоставили своих администратора и менеджера в надежде улучшить ситуацию. Но все мы контролировать не могли, из-за чего качество наших услуг не соответствовало ожиданиям клиентов. Сервис оставлял желать лучшего, что портило общее впечатление. Первые несколько представлений дались с большим трудом, но со временем ситуация нормализовалась. Через 47 представлений мы наконец довели все до ума.*

*Мы адекватно оценили сделку с Groupon, но наши силы быстро иссякли. Надо было лучше подготовиться и больше соответствовать ожиданиям клиентов. Слава богу, наша команда вынесла из этого случая ценный урок и уцелела. Меня часто спрашивают, будем ли мы еще появляться на Groupon. Честно говоря, я бы согласился. Если не считать пережитых трудностей, мы получили такой опыт, который традиционный маркетинг нам бы никогда не дал».*

Чем бы вы ни занимались, слова не должны расходиться с делом. Если акция получила большой отклик, к вам обязательно будут обращаться с просьбами сделать исключение и продать что-то после ее окончания. Конечно, заманчиво заработать еще немного, но если вы уже указали сроки, не меняйте решения. В перспективе это сыграет вам на руку, так как люди поймут, что вашему слову можно верить. Кароль с Адамом получили огромное количество запросов после окончания трехдневного марафона, но вежливо их отклонили.

И еще один момент. Признание в том, что продукт имеет некий изъян или ограничение, только сыграет вам на руку. Принимая решение о покупке, мы в любом случае рассматриваем все ее достоинства и недостатки. Если разработчик сам скажет, что продукт несовершенен, и объяснит причину, мы будем больше доверять ему.

Все ваши обращения должны соответствовать определенным критериям. Первый и самый главный, о котором мы уже упоминали, – интересная история. Правда, одной истории недостаточно. Нужно также подумать о срочности и «подходящести». Это выдуманное слово означает, что люди, которые услышали о запуске, должны подходить к вашей целевой аудитории. Видят ли они себя персонажами вашего рассказа? Четко ли понимают пользу вашего предложения? Они уловили суть?

Последний фактор – срочность, которая может превратить хороший результат («все прошло неплохо») в великолепный («мы это сделали»!) Без этого покупатели могут оценить предложение и согласиться с тем, что оно заманчиво, но не будут ничего предпринимать, так как покупать прямо

сейчас необязательно. Не стоит давить на человека, если он не готов к покупке, но нужно внушить ему чувство безотлагательности. Вот почему хороший запуск не может обойтись без четких сроков.

## Не только продажи

Цель удачного запуска не только в том, чтобы как можно больше потенциальных покупателей превратить в реальных, но и в том, чтобы сохранить с ними связь и усилить свое влияние. Не стоит брать клиента бешеным напором, лучше выстраивать с ним отношения постепенно.

Некоторые люди всегда жалуются, что бы и по какой цене вы ни продавали. С этим ничего не поделаешь, поэтому просто смиритесь и не работайте с ними. А вот остальным клиентам действительно нужно уделить внимание. Что они говорят о вас? Как оценивают выгоду и стиль обращений? Хороший запуск должен одновременно повышать и продажи, и авторитет. Если к вам обращаются люди, которые ничего у вас не купили, но хотели бы проконсультироваться по другим вопросам, вы на верном пути.

### **Еще немного об историях, или Как я запускал Empire Building Kit**

*Сегодня Empire Building Kit – мой самый главный проект. Это электронный бизнес-курс, который послужил основой данной книги. Месяцами я проводил интервью и исследования, собирая опыт случайных предпринимателей, выпытывая у них секреты успеха. Я уже был готов вывести свое детище на рынок, но вдруг засомневался. Все как-то не складывалось, и я оттягивал решающий момент.*

*Планируя маршрут по Европе и Западной Африке, я заказал авиабилет, который неожиданно привел меня в Чикаго, а не домой, в Портленд. Ни с того ни с сего я начал изучать железнодорожное расписание, думая о том, с чего бы это я решил ехать поездом через всю страну. Но это было выше меня. Можете представить мое удивление, когда выяснилось, что поезд, следующий из Чикаго в Портленд, называется Empire Builder. Хм-м. Я начал было размышлять об этом, правда, сначала мне показалось, что это форменное сумасшествие. Тем же вечером раздался звонок в дверь, и сотрудник почтовой службы принес мне посылку. В коробке лежала курьерская сумка от новых друзей из компании Тома Бина (см. главу 13). Сумка называлась... Empire Builder.*

*Я не знал, кто послал мне ее – компания Тома Бина, Вселенная или сам Господь Бог, – но поставил цель довести свой проект до конца, чем бы это ни закончилось. Я решил, что из Западной Африки полечу напрямик в Чикаго и в тот же день запущу Empire Building Kit из поезда под названием Empire Builder. Да, забыл добавить, что все это произошло в день моего рождения. Этот факт я включил потом в свою историю.*

*В попутчики я пригласил своего друга Д. Рота. Мы встретились в Чикаго и занялись подготовкой запуска. В видеосалоне поезда мы обложились всевозможными продуктами Apple и устроили «лагерь блогера», чем невероятно поразили других пассажиров (в основном пожилых туристов). За пару недель до великого дня я с восторгом и трепетом поделился в блоге своими планами. Мне не терпелось обнародовать свой новый курс, но я боялся не успеть закончить его вовремя. В этой истории слишком много совпадений, поэтому переносить дату было нельзя. На случай неожиданностей никакого запасного плана я не составлял.*

*К счастью, все шло как по маслу. Последние правки я вносил уже в самолете, следующем в Чикаго. Два дня спустя мы запустили Empire Building Kit для сотен предвкушающих покупателей, многие из которых ждали его с момента рекламной кампании. Продажи принесли мне 100 тыс. долл. чистой прибыли. Ровно через 24 часа, когда наш поезд пересек штат Вашингтон и въехал в Орегон, я закрыл предложение. Обращение содержало интересную историю и фактор срочности. Когда мы достигли Портленда, продажи завершились.*

*Больше всего меня радовали письма, в которых люди писали, что не интересовались курсом, пока не прочитали историю с поездом. Не всегда у меня все получается, но в тот раз все прошло идеально.*

## Запуск из аэропорта, или 11 часов до Бразилии

После окончания университета Андреас Камбанис полгода потратил на открытие собственного дела, так как не желал быть наемным работником. Он намеревался написать приложение для iPhone – онлайн-гид по велосипедным маршрутам Лондона, но с самого начала его преследовали неудачи. Так, Андреас использовал название London Cyclist, но узнал о существовании одноименного издания только когда получил злобное письмо с угрозой судебных разбирательств. Все его друзья уже устроились на постоянную работу и имели возможность веселиться в ночных клубах, а Камбанис сидел дома.

Андреас держался до конца, планируя запустить проект с партнером, а затем сразу отправиться в Бразилию. За пару недель до отъезда партнер вышел из дела. Андреас изменил сроки запуска, но планов решил не менять.

И вот настал день X: программист запустил свое детище в продажу прямо из аэропорта Хитроу, за полчаса до посадки в самолет. Он устроился в экономклассе и приготовился к перелету – впереди было целых 11 часов, чтобы подумать о своем новом бизнесе. Да и больше ничего не оставалось, ведь тогда Интернет в самолете был роскошью. Как Андреас позже объяснял, уход в офлайн сразу после выпуска приложения, может, и не был единственно верным решением, но, так как аудитория его сайта была небольшой, он и не ожидал сразу получить какой-то результат. Наконец самолет приземлился в Сан-Паулу, и в iPhone вдруг активировалась функция роуминга.

Сидя в узком кресле у окна, Андреас набрал адрес сайта и не мог поверить своим глазам: в корзине была куча заказов, совсем как у героев предыдущего рассказа. Не миллионы, конечно, но к моменту перелета через Атлантику он уже вернул себе стоимость авиабилета и пребывания в Бразилии. Андреас пересел на рейс в Рио и просто наблюдал за ходом продаж.

Я предпочитаю наблюдать за процессом дома за чашечкой кофе, параллельно устраняя неизбежные технические неполадки и общаясь с партнерами и покупателями. В данном случае сильнейшей мотивацией для Андреаса послужили сроки. К дате вылета все должно было быть готово. «Сложно объяснить, почему конкретные сроки так важны для завершения проекта, – говорит он. – Думаю, мотивация была столь сильна, потому что цель казалась недостижимой. Но она заставила меня забыть обо всем, что не имело отношения к проекту».

\* \* \*

Хорошая стратегия запуска окажет добрую услугу любой компании, и реальной, и виртуальной. Давайте посмотрим, как ту же тактику использовало независимое издательство при открытии реального магазина.

Анастасия Валентайн издает детскую литературу. В прошлом она работала с «крупными компаниями и гигантскими маркетинговыми бюджетами». Естественно, при открытии собственного магазина у нее не было подобных ресурсов, зато имелось умение формировать на рынке предвкушение.

В первую очередь она обратилась за помощью. Она просила о ней всех, кого знала. «Мы просили всех и обо всем. Мы просили освещения в прессе и на телевидении, поддержку чиновников, пожертвования на большой детский праздник – словом, все, что только могли придумать».

Обращения принесли свои плоды, и почти все просьбы издательства были удовлетворены. Когда настал великий день, у двери выстроилась очередь, и Анастасия не сомневалась, что посетители останутся довольны увиденным. Так как взрослые, покупающие детские книги, обычно приходят с детьми, в магазине были предусмотрены уголки для рисования и забавные конкурсы. Хотя открытие проходило в магазине, количество посетителей сайта увеличилось на 267 %, а число электронных писем удвоилось. Опыт просительницы весьма поучителен. «Приходили люди, которых мы совсем не ожидали увидеть, да еще и с друзьями! – говорит Анастасия. – А те, кто, по идее, должен был заинтересоваться, даже не отвечали. Мы извлекли для себя урок: не решайте за других, кому что интересно, кто придет, а кто нет».

Если вы только приступили к разработке собственного плана открытия, сверьтесь с представленным ниже планом. Он послужит для вас шаблоном и внесет свежую струю в бизнес.

### **39 шагов до открытия**

**Внимание: запуск каждого продукта имеет некоторые особенности. Используйте данный план как основу при создании собственного. Один-два этапа, которые в противном случае легко упустить, способны сыграть ключевую роль в продажах.**

#### **ОБЩИЕ ВОПРОСЫ**

Убедитесь, что ценность продукта очевидна. Что получат покупатели, обменяв деньги на ваше предложение?

Установите бонусы, стимулы или вознаграждения для первых покупателей. Что они получат за покупку?

Вы позаботились о том, чтобы внести в церемонию открытия немного юмора? (Думайте не только о покупателях. Если остальные не планируют ничего приобретать, им должно быть интересно хотя бы почитать об этом.)

Для виртуального запуска: вы уже записали видео- или аудиообращение к покупателям?

Вы заложили в программу запуска предвкушение? Потенциальные покупатели пребывают в радостном ожидании?

Вы сформировали чувство безотлагательности – не выдуманную, а реальную причину купить немедленно?

Заранее опубликуйте время и дату запуска (обязательно найдутся люди, которые «поселятся» на сайте за час до назначенного времени, нажимая на кнопку обновления каждые две минуты).

Многократно вычитывайте все текстовые материалы, а затем дайте почитать еще кому-то.

Проверьте все ссылки в интернет-магазине или платежной системе, а затем перепроверьте с других компьютеров и в других браузерах.

#### **ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ**

Для онлайн-продуктов: проверьте, правильно ли установлен продукт на сайте.

Многократно проверяйте каждый этап заказа. Если что-то изменилось (цена, компоненты заказа, текст и др.), перепроверьте.

Вы зарегистрировали все одноименные домены? (Домены стоят недорого, обзаведитесь доменами. com, net, org или другими.)

Все ли файлы загружаются?

Внимательно проверьте ошибки на странице заказа. Распечатайте и покажите друзьям, включая тех, кто ничего не знает о вашем бизнесе.

Прочитайте всю важную информацию вслух (текст о запуске, страницу заказа, страницу продаж). Скорее всего, вы наткнетесь на ошибки или плохо сформулированные предложения, которые не замечали, когда читали про себя.

Удобен ли для чтения дизайн, хорошо ли представлена реклама партнеров?

#### **ФИНАНСОВЫЕ ВОПРОСЫ**

Установите четкую финансовую цель проекта. Сколько единиц должно быть продано? Какого чистого дохода вы ожидаете? (Иначе говоря, что вы понимаете под успехом?)

Опубликуйте номер счета или назовите банк для перечисления средств.

Разработайте запасной план оплаты (откройте дополнительный счет, который можно подключить к PayPal и т. д.).

*Есть ли иная возможность оплаты для тех, кто боится интернетмошенничества?*

*Можно ли предложить рассрочку для дорогих товаров и услуг? (Внимание! Принято давать небольшую скидку клиентам, которые сразу вносят всю сумму. Это служит стимулом для определенной категории клиентов, а также станет альтернативой для тех, кто желает платить по частям.)*

### **НОЧЬ НАКАНУНЕ**

*Очистите почтовый ящик, а также закройте все приложения, чтобы целиком сосредоточиться на завтрашнем дне.*

*Напишите сносшибательное рекламное обращение к читателям, клиентам или компаньонам.*

*Напишите пост в блоге и подготовьте сообщения для социальных сетей (если это имеет смысл).*

*Заведите два будильника, чтобы наверняка проснуться хотя бы за час до запуска.*

### **ВЕЛИКОЕ УТРО**

*Время открытия должно быть удобно вашей аудитории, а не вам. Если это не принципиально, лучше начинать с утра.*

*Проверьте все процессы хотя бы за 10 минут до начала. Лучше проблему обнаружите вы, а не ваши клиенты!*

*Поблагодарите пятерых первых покупателей и поинтересуйтесь, как прошел процесс заказа. (Дополнительная выгода: скорее всего, эти покупатели – ваши большие поклонники, поэтому они оценят личное обращение.)*

*По мере возможности отправляйте короткие благодарственные письма всем клиентам. (Если каждому ответить невозможно, напишите стольким, скольким сможете.)*

### **ПРОДВИЖЕНИЕ (В ДЕНЬ ЗАПУСКА ИЛИ НАКАНУНЕ)**

*И самое главное, просите помощи повсюду. Читатели, потенциальные покупатели и приятели могут рассказать о вас своим друзьям и знакомым, нужно просто попросить их об этом.*

*Сообщите партнерам о новом предложении.*

*Напишите журналистам или в профильные СМИ.*

*Разместите сообщения в Твиттере, Facebook, LinkedIn и других социальных сетях, в которых вы зарегистрированы. (Необязательно регистрироваться в новой сети только ради рекламы.)*

### **ПОСЛЕПРОДАЖНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ (ПОДГОТОВЬТЕСЬ ЗАРАНЕЕ)**

*Составьте универсальное благодарственное письмо, которое после покупки получат все клиенты.*

*По мере возможности подготовьте письмо о дальнейших обновлениях.*

*Набросайте содержание будущих обращений и составьте план рассылки после запуска.*

### **ДЕЛАЙТЕ ВСЕ ВОЗМОЖНОЕ**

*Что еще можно предложить или чем удивить клиентов помимо самого продукта? Можно ли предложить дополнительные услуги, о которых заранее не сообщалось?*

*Можно ли отблагодарить клиентов чем-то особенным? (Если речь идет о дорогом продукте, разошлите всем покупателям открытки. О дополнительных услугах расскажите новым клиентам по телефону.)*

### **МГНОВЕНИЕ ДО ПОСЛЕДНЕГО ШАГА**

*Пора праздновать. Ради этого великого дня вы долго и упорно трудились. Отправляйтесь в любимый ресторан, закажите бокал вина, купите то, о чем давно мечтали, или побалуйте себя еще как-нибудь. Вы это заслужили.*

### **САМЫЙ ПОСЛЕДНИЙ ШАГ**

*Приступайте к работе над новым проектом. Что еще можно извлечь из пред идущего события? Чему вы научились? Благодаря чему в следующий раз все пройдет еще лучше?*

*Помните, что клиенты останутся с вами до тех пор, пока вы будете снабжать их чем-то действительно ценным. Намного легче продать что-то старым клиентам, чем новым, поэтому тщательно работайте над перепоставкой и заранее планируйте новый проект. (Например, обещая 39 шагов, добавьте один сверх нормы.)*

## **После запуска. Еще не конец**

После реализации проекта вы, наверное, захотите отдохнуть и отпраздновать событие. Но не расслабляйтесь надолго, впереди еще много работы. Во время запуска вы оказываетесь в центре внимания многих людей. Вы формируете доверие новых клиентов. Некоторые потенциальные потребители на сей раз не посчитали ваше предложение убедительным, но, возможно, в другой раз найдут что-то для себя.

Постоянно возвращайтесь к самому важному вопросу: как еще можно помочь окружающим? После большого запуска Адам с Каролем вернулись к собственным компаниям. Адам часть заработанного потратил на покупку автофургона и отправился с семьей в путешествие по стране, а Кароль начал необычное паломничество по любимым аттракционам – американским горкам. Но они не прекращали строить планы и придумывать новые проекты, которые принесут еще больше денег, клиентов и влияния.

### **Ключевые моменты**

- *Хороший запуск – как голливудский фильм. Впервые вы слышите о нем задолго до выхода на экраны, чуть чаще – перед первым показом, а затем толпа зрителей в нетерпении выстраивается у билетных касс.*

- *В хорошем запуске стратегия сочетается с тактикой. Стратегия отвечает на вопрос «почему?» и содержит такие элементы, как история, предложение и долгосрочный план. Тактика отвечает на вопрос «как?» и связана со сроками, ценой или конкретным видом рекламы.*

- *Регулярные обращения к потенциальным покупателям перед запуском повторяют опыт Голливуда, но с аудиторией меньшего размера.*

- *Расскажите интересную историю и тщательно продумайте вопрос безотлагательности. Чем ваше предложение заинтересует потребителей сейчас?*

- *За образец возьмите план из 39 шагов. Не все этапы могут соответствовать вашему проекту, поэтому смело вносите необходимые коррективы.*

## **9. Привлечение: тонкое искусство саморекламы Реклама – как секс: платят только неудачники**

*Хорошее случается лишь с теми, кто для этого что-то делает.*

*Анаис Нин<sup>[8]</sup>*

Дважды в год на сельских просторах Нью-Хэмпшира собираются сотни художников и любителей искусства. Накануне приезда они активно переписываются в Интернете, совместно арендуют

автобусы и договариваются о встречах. Поселившись в домиках у озера, посещают мастер-классы и общаются со старыми и новыми друзьями.

Начало этому пять лет назад положила Элизабет Мак-Креллиш. Живя в сельской глубинке Новой Англии, она почувствовала оторванность от мира искусства и решила созвать коллег-художников к себе. «Я пригласила друзей приехать ко мне на выходные и поговорить об искусстве», – вспоминает она. Элизабет ждала пару десятков человек из окрестных штатов, но на приглашение откликнулись 135 художников, которые в основном прибыли из Калифорнии, то есть с другого конца страны.

Так появился форум Squam Art Workshops, названный в честь озера Скуом в центре Нью-Хэмпшира. Спустя год все повторилось, и со временем мероприятия стали проводиться два раза в год. Треть гостей форума – профессиональные художники, остальные – любители, которые творят в свободное от работы время. Стать участниками желают сотни людей, поэтому билеты на мероприятие разлетаются как горячие пирожки.

По мере развития форума Элизабет вынуждена была кое-что изменить. Она не давала никакой рекламы, но люди по-прежнему записывались, узнавая о семинарах посредством сарафанного радио. На третий год существования Скуома Элизабет устроила дополнительную сессию в новом месте, о чем потом сожалела. Она слишком устала и решила следующий год посвятить «обзвону и переучету». (Сначала она отказывалась давать интервью, но растаяла, когда я пообещал написать о значении коммуникации в ее работе.)

Чтобы зарегистрироваться на Скуоме, нужно вложить в письмо квитанцию об оплате и сообщить информацию о себе. Почему все так старомодно? Чтобы сохранить тесный контакт с каждым участником. Элизабет очень внимательно относится к расселению новичков. Те должны чувствовать себя как дома и влиться в коллектив. Хозяйка форума деликатно предотвращает создание группок по интересам. Приглашения устроить выездной Скуом в Великобритании, Австралии или других городах Северной Америки она неизменно отклоняет.

«Я не бизнесмен, – объясняет Элизабет, – и просто делаю то, что считаю нужным, получая от этого огромное удовольствие». Она не против коммерции, но хочет, чтобы бизнес не доставлял ей неудобств. В одном из телефонных разговоров она сравнила свою бизнес-модель с сектой амишей<sup>[9]</sup>, которых встречала на фермерских рынках Новой Англии. Уверенность в своих силах – главная ценность в общине амишей. Почти все они в той или иной степени занимаются торговлей, но при этом далеки от продаж в традиционном понимании. Сладости из патоки и яблочный штрудель продают себя сами. Даже при покупке дорогих товаров никто не торгуется, так как амиши исповедуют принцип «бери или уходи».

Элизабет создавала форум как личный проект, который перерос в стабильный бизнес. «Изначально я не планировала ничего более грандиозного, чем просто встреча с друзьями», – признается она. Прошло пять лет, и теперь основная работа Элизабет – организация и управление форумом. После первого успеха Скуома повсюду начали появляться аналогичные форумы. Многие из них основали гости Элизабет, которые стремятся провести мероприятие по-своему. Впрочем, это неважно. Нужно побывать на настоящем Скуоме, чтобы самому почувствовать, что это такое.

## **Что такое привлечение?**

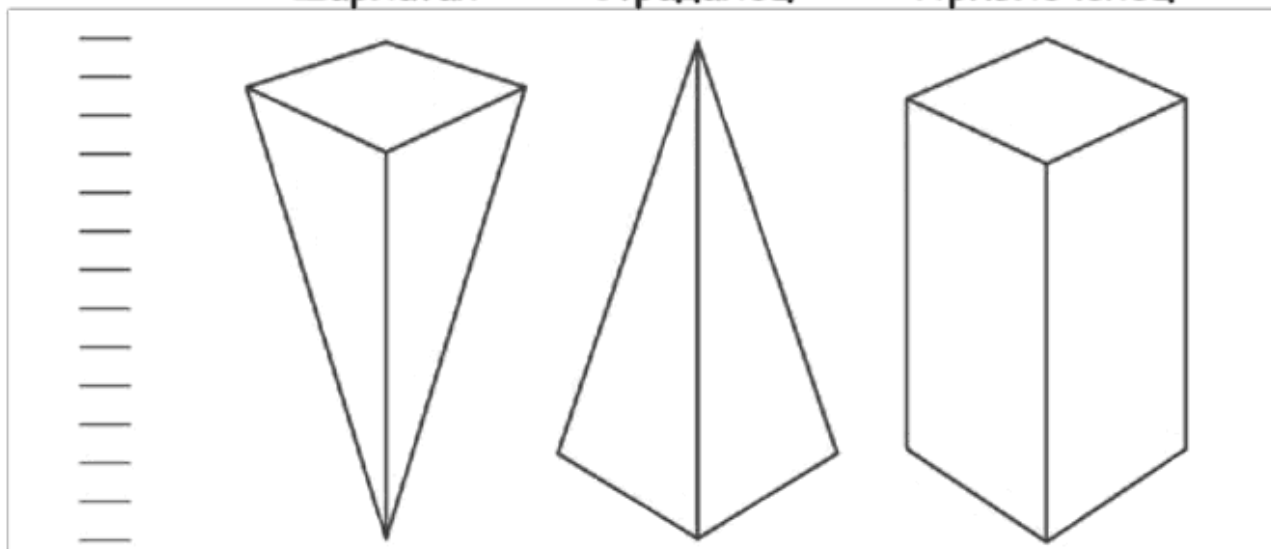
Эта глава посвящена *привлечению*, то есть тому, как грамотно распространить информацию о своем проекте. Что такое привлечение? Объяснить можно по-разному, но мне нравится схема Джоя Рота.

## РАЗГОВОРЫ

Шарлатан

Страдалец

Привлеченец



## РАБОТА

На рисунке представлены типы людей (или бизнеса), которые занимаются рекламой своих продуктов. *Шарлатан* только говорит, но за его утверждениями ничего не стоит. *Страдалец* создал нечто, о чем стоит рассказать, но не способен или не желает этого делать. *Привлеченец* представляет собой идеальную комбинацию работы и общения.

Мастерское, качественное продвижение – основной атрибут успешного микробизнеса. Как показывает пример Элизабет, лучшее привлечение – это заманчивое предложение, которое заставляет о себе говорить. В других случаях достаточно правильно выбранной целевой аудитории.

Я и сам много занимаюсь привлечением, особенно как писатель и предприниматель. Для меня это означает много творчества и общения. Последнее не всегда непосредственно связано с работой. Иногда я помогаю другим заявить о себе. Но если день прошел под знаком творчества и общения, значит, он прожит не зря.

Представим в виде формулы:

**Стиль – содержание = показуха  
(плюс отсутствие уважения)**

**Содержание – стиль = неизвестность  
(этих людей уважают все знакомые, но знакомых у них немного)**

**Стиль + содержание = авторитет  
(наша цель)**

Итак, вы приступили к работе над проектом, и тут же возникает вопрос: как из страдальца превратиться в привлеченца? Очень просто. В первую очередь нужно создать нечто, о чем стоит говорить (не будьте шарлатаном!). Затем нужно бросить клич среди знакомых. Составьте список человек на пятьдесят, не меньше, и разделите их на категории (коллеги с бывшей работы, институтские друзья, знакомые и т. д.) Если проект (или хотя бы его пробный вариант) готов к запуску, разошлите этим людям краткие письма. Образец прилагается.

*Привет, (имя)!*

*Хочу немного рассказать о своем новом проекте.*

*Он называется (название компании или проекта), и его цель (главная выгода для клиентов).  
Надеюсь (высшая цель, изменения к лучшему или идея).*

*Не беспокойтесь, я не включал вас в списки рассылок и не буду забрасывать спамом, но если вам понравилась моя идея и вы готовы помочь, предлагаю сделать следующее:*

*Действие 1.*

*Действие 2.*

*Благодарю за то, что уделили мне время.*

Обратите внимание: вы не делаете массовую рассылку и не распространяете конфиденциальную информацию о клиентах. Каждое письмо имеет конкретного адресата, хотя и общее содержание. Вы также не «продаете» проект всем подряд. Вы просто информируете людей о готовности проекта и приглашаете их принять в нем участие. Предлагайте конкретные действия – например, добавить вас в список контактов (то есть разрешение обращаться к ним повторно) или рассказать о проекте своим знакомым.

Следующий шаг – внедрить принцип привлечения в работу.

## **Если построить, возможно, они придут**

Не стоит надеяться на чудо, расскажите людям о себе сами. Даже сдержанная модель продаж, которую Элизабет позаимствовала у амишей, предполагает рассылку приглашений друзьям и приверженцам. Это и есть привлечение. Построить дом – половина работы, нужно его еще продать. Вот как с этим справляются герои моего исследования.

*Мы не тратили деньги на рекламу первые пять месяцев. Вместо этого решили половину запланированных средств израсходовать на роспись фасада. Мы украсили его разноцветными деревьями. Теперь фасад говорит о нас громче, чем любая реклама.*

*Карен Стэпп, Hazel Tree Interiors*

*Когда я запускала собственный клуб прямых продаж, решила начать с тестирования. Я пригласила сотню потенциальных клиентов поучаствовать в нем бесплатно первые два месяца. Но вместо электронных писем с приглашениями разослала письма в коричневом конверте с сургучной печатью. Люди от него пришли в полный восторг! В письме была ссылка на страницу сайта, а там – мое видеоприглашение.*

*Элисон Стэнфилд, Art Biz Coach*

*Сначала мы думали, что тысячи людей заинтересуются нашими дистанционными программами по триатлону и бодибилдингу. Но оказалось, что чем меньше участников, тем теснее с ними связь и тем ярче их эмоции. В отличие от большинства программ, которые держат цены на высоком уровне, мы награждали наших постоянных клиентов снижением цены, поскольку понимали, что чем больше положительных эмоций они получают, тем полезнее будут другим участникам и тем активнее станут привлекать новых.*

*Патрик Мак-Кранн, Endurance Nation*

### **Пункт № 1: что вы хотите донести?**

*Я сидел в большом конференц-зале со своим другом Джонатаном Филдсом. Бывший адвокат, Джонатан стал предпринимателем и писателем. Докладчики говорили о формировании целевой аудитории, и вдруг кто-то спросил, с чего начать написание книги.*

*Ведущий перечислил четыре-пять моментов и в заключение добавил: «Да, если собираетесь писать книгу, не забывайте о том, какую мысль хотите донести».*

*Мы с Джонатаном посмотрели друг на друга и подумали об одном и том же: «Да ведь с этого и нужно начинать».*

*Распространение информации о своем бизнесе – как написание книги. Прежде чем взяться за дело, подумайте о том, что вы должны сказать. Что хотите донести? Почему это важно именно сейчас и благодаря чему заинтересует окружающих?*

## **Стратегическое дарение как маркетинговый план**

Бесплатно получил, бесплатно поделись – это правило работает всегда. Чем больше бизнес нацелен на предоставление полезных услуг и помощь людям, тем быстрее он развивается. Большинство наших респондентов считают, что именно дарение (они говорили об этом по-разному,

но имели в виду одно и то же) украшает их бизнес. Лучше всего эту мысль выразила модельер Меган Хант, с которой мы встречались в главах 1 и 3.

*Мой маркетинговый план можно назвать стратегическим дарением. Когда я запускаю новую линию платьев, то пишу двум-трем влиятельным блогерам и шью для них платья вручную. Это всегда приносит много новых клиентов, так как блогеры упоминают о платьях в своих журналах. Но самое главное, во главу угла я ставлю клиентов. Часто я бесплатно переделываю заказ, дублирую его или вкладываю экземпляр своей любимой книги с дарственной надписью. Люблю упаковывать платья так, словно это подарки лучшим друзьям. Такая стратегия внесла значительную лепту в быстрый рост и популярность моей компании.*

Архитектор Джон Морфилд потерял работу во время кризиса и открыл ларек на фермерском рынке Сиэтла. Вывеска на нем гласила: «Пятицентовый совет от архитектора». В обмен на монетку он давал советы домовладельцам, риелторам и всем, кто интересовался вопросами строительства и ремонта. Весьма эффективная программа привлечения клиентов, которая могла бы перерасти в самостоятельный бизнес, но Джон щедро раздавал профессиональные советы, не ожидая ничего, кроме пяточка.

Когда слава о 5-центовом архитекторе разошлась по стране, Джон получил бесплатную рекламу на CNN, NPR, BBC и других телеканалах. Благодаря повышенному вниманию – и клиентам, которые узнали о нем на фермерском рынке, – сейчас Джон успешный *независимый* архитектор. А его бывшие коллеги по-прежнему пытаются устроиться на работу.

Еще одна стратегическая практика дарения заключается в намеренном *уклонении* от некоторых возможностей заработать. С развитием бизнеса я получил определенную известность и ко мне стали обращаться с просьбой о консалтинге. Я никогда не видел себя в роли консультанта, но подумал: почему бы и нет? Если люди этого хотят, возможно, у меня получится. Я создал страничку на сайте, получил множество писем и назначил несколько пробных встреч. Ну что тут сказать? Все это плохо кончилось. Я понял, что это не мое. Ко мне и раньше обращались за советом, но я помогал безвозмездно. Консультируя за деньги, я чувствовал буквально физическое недомогание. Когда я понял, что испытываю дискомфорт от почасовой оплаты, то прекратил этим заниматься.

Я и сейчас иногда выступаю в роли консультанта, но делаю это бесплатно. Помогаю, кому хочу, в удобное для себя время. Причем получаю от этого удовольствие, особенно когда не нужно за консультацию брать плату. Не всегда получается дать дельный совет, но, если это удастся, знаю, что когда-нибудь этот человек меня отблагодарит. Это не значит, что я веду тайные подсчеты или работаю по принципу «ты мне, я тебе». Я действительно проявляю искренний интерес и по-настоящему хочу изменить жизнь других к лучшему.

К сожалению, этим методом часто манипулируют или используют не по назначению. Туристов, приземлившихся в международном аэропорту Лос-Анджелеса, у выхода встречают дружелюбные люди с табличками. «Куда вы направляетесь? – спрашивают они. – Я могу вам помочь?» Они объясняют, как добраться в ту или иную точку города или отвечают на вопросы прилетевших, а затем выдают заготовленный текст: «Я представляю крупный благотворительный фонд. Вы не могли бы внести в него пожертвования?» Тем самым они словно говорят: *я помог тебе, теперь твоя очередь*.

В долгосрочной перспективе подобные действия окажут вам медвежью услугу. Цель аэропортовых просителей не в том, чтобы помочь, они используют предложение помощи как способ втереться в доверие к не ожидающим подвоха туристам. Стратегическое дарение – это искренняя и *реальная* помощь, исключающая мысли о выгоде.

## **Выстраивание отношений – это стратегия, а не тактика**

Старайтесь узнать людей, помочь им, сами просите о помощи – в будущем все это сыграет вам на руку. В отличие от благотворительности такая линия поведения со временем приносит реальные деньги (причем с процентами!). Но нужно учитывать, что это не тактика быстрого заработка, а долгосрочная стратегия.

Уроженец Южной Дакоты Скотт Майер преподавал общественные дисциплины в норвежском городке Тромсё, расположенном за полярным кругом. («Далеко от дома, хотя зимы почти такие же», – говорит он.) Его брат Джон работал в консалтинговой компании Accenture в Миннеаполисе. Оба оставили родные края, но в Южной Дакоте в те времена это было обычным явлением. Население штата делилось на тех, кто остался, и тех, кто уехал.

Через несколько лет братья начали подумывать о возвращении на родину, но с конкретной целью. Дела в штате шли не так уж плохо, начал активно развиваться бизнес, но предприниматели сталкивались с рядом проблем. Малыми предприятиями управляли люди, почти не владеющие компьютером. «Если бизнесмен хотел наладить контакт с какой-то компанией, то по старинке открывал телефонную книгу. Он даже не умел пользоваться электронной почтой. А мы могли реально ему помочь», – объясняет Скотт.

Братья основали консалтинговую компанию 9 Clouds, поставив себе цель – научить предпринимателей привлекать клиентов с помощью новых средств коммуникации и в то же время ненавязчиво обучить их компьютерной грамотности. Они дали им рыбу. 9 Clouds показала преимущества ИТ-технологий, доказавших свою эффективность.

Ребята много работали для привлечения сторонников, но начали с рассказа буквально всем и каждому о пользе нового проекта. «При любой возможности мы обсуждали, делились информацией и помогали наладить работу, – говорит Скотт. – Это не были продажи или деловые контакты в прямом смысле, но мы знали, что хорошие отношения сегодня откроют новые возможности завтра». Масштабы деятельности компании впечатляют: 9 Clouds заняла второе место в конкурсе на лучший инновационный проект Южной Дакоты. Джона признали самым перспективным руководителем штата. За первые полгода работы компания принесла 45 тыс. долл. чистого дохода, в следующем году – 180 тыс., а в перспективе ожидается 500 тыс. долл.

### ***Согласитесь и посмотрите, что получится***

*Бизнес-книги постоянно учат говорить «нет», беречь свое время, «делать только то, что у вас получается», и отклонять просьбы, которые вы не в силах удовлетворить. С развитием бизнеса действительно нужно выборочно относиться к возможностям, так что совет сам по себе неплох.*

*Но что, если действовать наоборот, особенно поначалу? Соглашаться на все предложения, пока не появится благовидный предлог для отказа? Когда вас в следующий раз о чем-то попросят, скажите «да» и посмотрите, что получится. Всем своим сегодняшним успехам я обязан именно этому слову.*

*Дерек Сиверс, продавший свою компанию за 22 млн долл. (и пожертвовавший деньги на благотворительность), предложил альтернативную философию. Если вам кажется, что вы заняты, оцените свои возможности посредством теста на «восторг». Когда появляется некая идея, не размышляйте о ее достоинствах или своей занятости. Прислушайтесь к себе. Если она не вызывает у вас энтузиазма, отказывайтесь и занимайтесь своими делами. Но если она вас притягивает, если вы видите в ней смысл и не можете сдержать восторга («Вот это да!»), – соглашайтесь.*

## **Поделитесь – клиенты будут прыгать от радости**

В вашем офисе мухи дохнут от скуки? Ничто так не привлекает клиентов, как конкурсы и подарки. Мне неизменно приходит более тысячи комментариев на Facebook, когда я объявляю о бесплатной раздаче книги за 15 долл. Мне всегда было интересно, что чувствует последний участник? «999 человек уже записались, возможно, и мне повезет»? Со временем я понял, что дело скорее не в выигрыше, а в участии. Если все мои друзья отметились, почему бы и мне не сделать то же самое?

Разница между конкурсом и раздачей очень проста. *Конкурс* предполагает определенное соревнование или судейство, тогда как *раздача* – просто подарок для случайных счастливиц. У каждого метода есть свои достоинства и недостатки. Проведение конкурса требует больших усилий как от участников, так и от компании-организатора, зато вызывает широкий резонанс. Раздача менее трудоемка, проходит быстро и собирает больше участников. Но так как от них ничего не требуется,

кроме как внести свое имя в список, раздача не формирует чувства сопричастности. Поэкспериментируйте с каждым из методов, и найдете золотую середину.

## **Десять тысяч долларов, десятичасовой маркетинг и ненаучный эксперимент**

*В будущем маркетинг станет чем-то вроде секса: платить за него будут только неудачники.*

Это популярное высказывание впервые появилось в декабре 2010 года в журнале Fast Company. И знаете что? Будущее наступило. Может, не совсем для неудачников, но роль традиционной рекламы в маркетинге довольно сильно изменилась. Огромное количество респондентов, с которыми я общался, создали свою клиентскую базу без каких-либо платных объявлений. Главным фактором развития для них стало сарафанное радио.

### **Одностраничный план раскрутки**

*Цель: активно и эффективно привлекать клиентов без особых трудозатрат.*

#### **ЕЖЕДНЕВНО**

- Регулярно появляйтесь в соцсетях, не отвлекайтесь на развлечения, но и не переусердствуйте. Разместите несколько занимательных постов, отвечайте на вопросы и отзывайтесь на любые просьбы о помощи.
- Отслеживайте один-два ключевых показателя (не больше!).

#### **ЕЖЕНЕДЕЛЬНО**

- Просите о помощи коллег или предлагайте сделать коллективную рекламу, но не забывайте и об ответной помощи.
- Поддерживайте постоянный контакт с имеющимися и потенциальными покупателями.

#### **ЕЖЕМЕСЯЧНО (КАК МИНИМУМ)**

- Периодически интересуйтесь, все ли хорошо у ваших клиентов. (Спросите: «Я могу еще что-то для вас сделать?»)
- Подготовьтесь к предстоящему событию, конкурсу или запуску нового продукта (см. главу 8).

#### **ВРЕМЯ ОТ ВРЕМЕНИ**

- Проводите аудит своего бизнеса (см. главу 12). Возможно, вы обнаружите упущенные возможности, которые можно превратить в активные проекты.
- Убедитесь, что постоянно работаете над созданием чего-то ценного, а не просто реагируете на внешние изменения.

Размышляя над содержанием этой главы, я решил провести ненаучный эксперимент и сравнить оплаченную рекламу с бесплатным привлечением. В течение месяца я потратил 10 тыс. долл. на рекламу и спонсорство своей программы Travel Hacking Cartel. Я также потратил десять часов на привлечение: писал приглашения в блоге, обменивался ссылками с коллегами, переписывался с журналистами и т. п. И вот что получил в итоге:

Стоимость рекламы: 10 тыс. долл.  
(+ 2 часа на размещение)

Количество новых клиентов: 78

Оценочная стоимость продаж  
новым клиентам: 7020 долл.

Стоимость привлечения:  
10 часов работы и 0 долл.

Количество новых клиентов: 84

Оценочная стоимость продаж  
новым клиентам: 7560 долл.

**Приблизительная отдача часа привлечения: 756 долл.**

Есть ли у нас безоговорочный победитель? Думаю, да, но с определенными оговорками. Во-первых, можно сказать, что у меня есть контакты, которых нет у других, и что именно они обусловили высокую рентабельность привлечения. Отчасти это правда. Тем не менее цель привлечения – использовать контакты себе во благо, с кем бы вы ни общались. Наверное, не каждый сможет заработать 756 долл. за час работы. Но иногда можно заработать и больше.

Кроме того, время привлечения ограничено. Если бы у меня было 100 тыс. долл. вместо 10 тыс. долл., ситуация оказалась бы совсем иной. Объединить привлечение с рекламой (очень выборочной, конечно) – весьма здравая мысль. По сути, привлечение может дать очень много. Если вы раздумываете о том, как заявить о своем существовании и построить бизнес, займитесь сначала привлечением, а затем рекламой (если до нее вообще дойдет).

Один из недостатков привлечения и стратегии выстраивания отношений, о котором мы говорили выше, – значительные затраты времени. Но это часть вашей работы. Если вас не радует перспектива целыми днями просиживать в социальных сетях, можно заходить туда несколько раз в день и бегло просматривать новости. Я заранее создаю текстовый файл с информацией и готовлю необходимые ссылки, а затем несколько раз в день размещаю посты онлайн. Тогда же проверяю все входящие сообщения и стараюсь на большинство из них ответить. Хотя иногда я натываюсь на что-то интересное и трачу больше времени, обычно весь процесс занимает не больше 10–15 минут в день.

Делайте то, что будет вам полезным. Приступайте к работе с самого утра. Создайте проект, достойный внимания, и расскажите о нем окружающим. Вспомните всех своих знакомых. Как они могут помочь? Но в первую очередь, конечно, помогайте сами.

#### **Ключевые моменты**

- Если не знаете, как оптимально распределить свое время, половину уделите созданию бизнеса, а половину – налаживанию контактов. Самый мощный канал распространения информации – ваши знакомые.
- Если вы что-то создали, возможно, клиенты и придут, осталось только рассказать им о своем детище и о том, где его найти.
- Поначалу соглашайтесь на все адекватные просьбы. Когда будете крепко стоять на ногах, станете более разборчивы (проведите тест на «восторг»).
- Используйте одностраничный план раскрутки для планирования коммуникации, но не забывайте и о других обязанностях.

## **10. Покажите мне деньги Нетрадиционные методы финансирования, или Зачем нужны автокредиты**

*Богатство лучше бедности, но только с финансовой точки зрения.*

*Вуди Аллен*

Наоми Данфорд бросила школу, так как первый раз стала матерью в старших классах. В ожидании второго ребенка девушка жила в приюте для бездомных. Покинув его стены и сменив несколько работ, Наоми во что бы то ни стало решила изменить свою жизнь. Несмотря на неблагоприятные обстоятельства – ранние роды и отсутствие высшего образования, – шансы у нее были. Отец Наоми создал несколько стартапов с нуля, опираясь лишь на свои знания и опыт. Мать работала маркетологом. Когда-то давно рекламой занимался и дедушка. Другими словами, маркетинг был у Наоми в крови, поэтому она без труда представила себя в ином качестве.

Не посвящая клиентов в свое прошлое, Наоми основала консалтинговую компанию IttyBiz, главной задачей которой стал «Маркетинг для компаний без отдела маркетинга». Позже IttyBiz стала предоставлять широкий спектр услуг, но ее первой заявленной услугой был мозговой штурм. За 250 долл. в час Наоми оценивала маркетинговые проекты, давала свои заключения и вносила замечания – не больше, не меньше.

Вас, наверное, терзают сомнения, как много людей готовы заплатить за такую услугу (оказывается, много) и стоит ли она того (читайте дальше). Наоми родилась в Канаде, в городке под названием Лондон, но я познакомился с ней в одноименной столице, где жила ее мать. Наоми показывала мне город и водила по вещевым рынкам, а я рассказал ей о своем бизнесе и попросил совета. Она послушала две минуты и задала два уточняющих вопроса. Затем, ни секунды не раздумывая, сказала: «Нужно сделать вот что...» – и перечислила ряд конкретных мер, которые я спешно записывал. Вняв ее советам, я быстро внедрил их в жизнь. В итоге заработал на 15 тыс. долл. больше, чем в предыдущем году. (Я не платил Наоми 250 долл., но надеюсь, она оценит эту запоздалую рекламу.)

После шлифовки рекламного обращения и создания сети контактов бизнес принес плоды. По окончании первого года деятельности IttyBiz Наоми разместила в Интернете небольшой видеоролик, в котором рассказала, как умудрилась за год заработать около 200 тыс. долл. Ролик буквально взорвал Интернет, ведь до этого о Наоми мало кто слышал. Она не принадлежала к звездам Всемирной сети и не располагала армией поклонников. Наоборот, случайных посетителей сайта отталкивали крепкие выражения и своеобразный стиль в духе «я так вижу». Приведу названия некоторых статей: «Что делать, если вы до смерти напуганы» и «Мораль истории топлес (с фото)». Но аудиторию Наоми это не смущало.

Лучше всего Наоми удастся постоянно напоминать клиентам о необходимости зарабатывать деньги. Это кажется само собой разумеющимся, но предприниматели много сил и энергии тратят на дела, ничего общего с данным процессом не имеющие. Поставьте во главу угла прибыль и оборот и привяжите к ним остальные показатели – финансовое процветание вашему бизнесу обеспечено. Вот что говорит об этом Наоми:

*Помните, что цель бизнеса – прибыль. Он не должен нравиться окружающим, быть популярным в социальных сетях или предлагать замечательные продукты, которые никто не покупает. Он не должен иметь дорогой сайт, оформленные дизайнерами рассылки или широко известный блог. В крупных компаниях это называется ответственностью перед акционерами. Директор не может в свое оправдание сказать: «Вы только посмотрите, сколько у нас поклонников на Facebook!» Акционеры этого просто не поймут. Вы же – единственный акционер своей компании, поэтому должны защищать свои инвестиции. Вы обязаны делать все, чтобы повседневные дела приносили доход. Нет ничего плохого в хобби, но если вы хотите называть его бизнесом, нужно зарабатывать деньги.*

Наоми права. Каждый день вы решаете уйму «важных» задач, которые не имеют никакого отношения к прибыли. Будьте осторожны с этим, без денег нет бизнеса. Честолюбивые предприниматели совершают две самые распространенные ошибки: слишком много думают о том, где взять деньги на открытие, и слишком мало о том, как получать прибыль. Выход прост: тратьте как можно меньше и зарабатывайте как можно больше.

## **Часть I. Держитесь за кошелек**

Рождение второго ребенка вдохновило Хизер Оллард на изобретение специальных детских одеял-переносок (слингов), которые стали мировой сенсацией. Об одеялах говорили в популярных телешоу, они продавались почти в 200 магазинах... В принципе, больше от Хизер ничего не требовалось. После рождения третьего ребенка в 2006 году она продала свою идею крупной компании, чтобы больше времени проводить с семьей. Вот это успех! Но ставить крест на карьере предпринимателя она не спешила. Следующим шагом Хизер стало создание компании The Mogul Mom для женщин, которые посредством мелкого бизнеса стремятся добиться финансовой независимости. Проект с детскими одеялами был очень успешным, но вследствие огромной популярности требовал полной занятости. Поразмыслив, Хизер поняла, что во второй раз поступит по-другому.

*Производство вовлекло меня в массу долгов. Я тратила тысячи долларов на абсолютно ненужные вещи (масштабная рекламная кампания, дорогой онлайн-магазин, собственный пиарщик и др.). В The Mogul Mom я от всего этого отказалась. Средства я вкладывала только в то, что способствовало продвижению бренда и стимулированию продаж (веб-дизайн, выплаты немногочисленным спонсорам или новый компьютер), при этом практически все время проводила с семьей.*

Обратите внимание на последнее предложение. Расходы на построение бренда и стимулирование продаж способствуют росту бизнеса. Если можно вложить 100 долл., а заработать 200 долл., почему бы не сделать этого? Однако Хизер сознательно отказалась от расходов на массированную рекламную кампанию и дорогие сайты. Вывод: тратьте только на то, что связано непосредственно с продажами.

Примеры Наоми и Хизер воплощают два важных финансовых принципа. Первый – бизнес всегда должен во главу угла ставить прибыль. Всегда! Нет денег – нет бизнеса. И второй – можно вполне обойтись без кредитов и крупных инвестиций.

Это не значит, что нет компаний, успешно работающих по традиционной модели. Просто *отныне кредиты необязательны*. Не считайте их неизбежным злом, скорее – нежелательной возможностью, к которой следует прибегнуть в двух случаях: для снижения риска или когда вы абсолютно уверены, что без этого не обойтись.

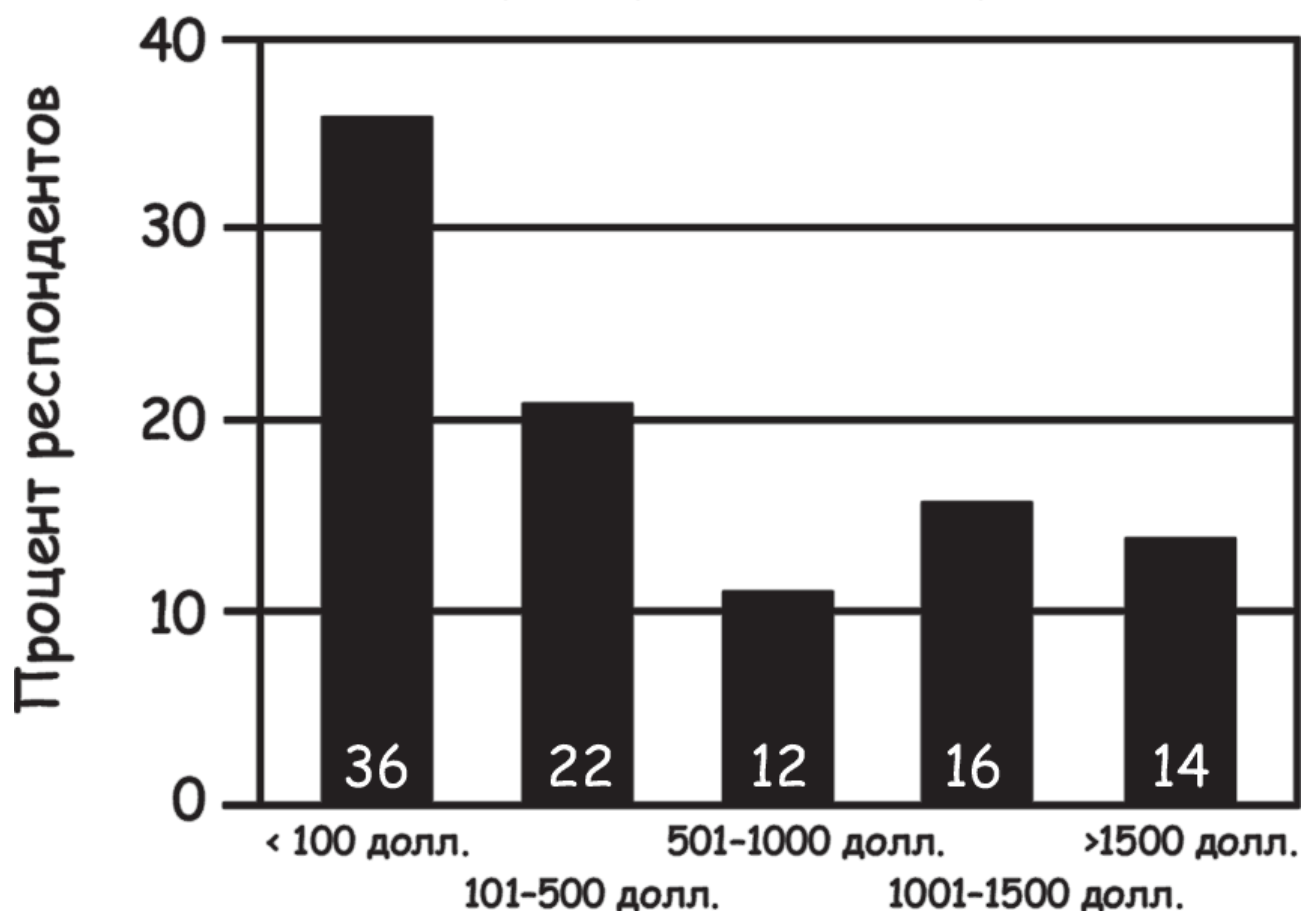
Если даже не уверены, ничего страшного, вы не одиноки. Почти все предприниматели создавали компании методом проб и ошибок. Но если можно проверить свою идею, не закладывая последнюю рубашку, зачем привлекать инвестиции или влезать в долги ради того, что может и не сработать?

Можно запросто начать с минимального бюджета. Шансы на успех от этого не изменятся. Вот некоторые примеры из моего исследования.

- Шелли Витри – кулинарный гид для гурманов Денвера. Знакомит их с лучшими ресторанами и производителями. Стоимость стартапа: 28 долл. Доход за предыдущий год: 60 тыс. долл.
- Майкл Трейнер открыл студию видеозаписи за 2 500 долл. – столько стоила видеокамера, которую он позже продал, полностью возместив свои расходы. Теперь он обслуживает известнейшие благотворительные фонды: Acumen и Carter Center.
- Тара Гентайл потратила на открытие собственного издательства всего 80 долл. Она мечтала заработать достаточно денег, чтобы иметь возможность сидеть дома с ребенком. Год спустя ее доход составлял 75 тыс. долл. Муж Тары тоже ушел с работы и присоединился к бизнесу.
- Крис Данфи и Шери Виард основали консалтинговое ИТ-агентство для медицинских компаний всего за 125 долл. Сейчас его чистая прибыль составляет 75 тыс. долл., а к услугам Криса и Шери обращаются клиенты со всего мира.
- Бывшему архитектору компании Starbucks Чарли Пабсту хватило всего 3 500 долл., чтобы открыть собственное проектное бюро. Приобретя мощный ПК и разрешение на коммерческую деятельность, Чарли был готов к бою. Годовой доход: около 100 тыс. долл.

Все эти примеры – не исключения из правил. Собирая материал для книги, я выслушал аналогичные истории от 1 500 респондентов из разных стран. На рисунке представлен диапазон расходов наших респондентов на стартап. В среднем начальные инвестиции составляют 610,60 долл.

## Различия в расходах на стартap (среди участников опроса)



## Первые вложения в стартap

*Примечание:* Медиана распределения расходов находится на уровне 125 долл. Если мы отбросим наименьшие и наибольшие 15 % расходов, то средняя величина расходов составит 408 долл., а медиана так и останется на уровне 125 долл.

Вы можете возразить, что некоторые виды бизнеса и не требуют больших затрат. Согласен. Но суть от этого не меняется. Если создать микробизнес так просто, зачем тратить время на что-то другое? Как говорится, меньше, да лучше.

## Нетрадиционные принципы финансирования, или Зачем нужны автокредиты

Вы уже все обдумали и пришли к выводу, что без дополнительного финансирования не обойтись? В таком случае лучше всего использовать собственные сбережения. Вы останетесь единственным инвестором и не будете никому должны. Но если это невозможно, к вашим услугам сайты наподобие [Kickstarter.com](http://Kickstarter.com), где можно попросить денег у общественности. Шеннон Оки не хватало средств на открытие мини-издательства, и она попросила 5 тыс. долл. у посетителей сайта. В итоге благодаря милому видеоролику и хорошим текстам за двадцать дней она собрала 12 480 долл.

До этого Шеннон обратилась в банк. Ее бизнес был стабильным и многообещающим, имелся график выпуска новых изданий на следующий год. Да и банк она выбрала не случайно. С ним у Шеннон сложились прекрасные деловые отношения. Кроме того, она очень щепетильно вела бухгалтерию и ответственно относилась к финансам. Она принесла подробный отчет о продажах

и четко написанный план выплат. К сожалению, при слове «мини-издательство» двери банка для нее закрылись. «Они смотрели на меня как на слабоумную, которая ничего не смыслит в бизнесе».

Отказ сыграл ей на руку. Шеннон выложила информацию на Kickstarter и получила не только средства, но и широкий интерес к проекту. Откликнулись почти 300 спонсоров, каждый из которых пожертвовал от 10 до 500 долл. Они полностью профинансировали проект и обеспечили резервным капиталом. Шеннон не стала об этом молчать. Когда на сайте появилась цифра 10 тыс. долл., она распечатала страницу, обернула в нее леденец и послала банковским клеркам. «Думаю, они поняли, что я имела в виду», – смеется она.

В ходе сбора информации о микробизнесе больше всего меня интересовали люди, сумевшие вовсе избежать долгов. Но я услышал и две забавные истории, которыми не могу не поделиться.

Во время рейса из Гонконга в Лондон Эмма Рейнолдс и ее будущий бизнес-партнер Брюс Мортон придумали консалтинговый проект для оказания помощи крупным компаниям в работе с персоналом. Они подсчитали, что для его запуска им потребуется не меньше 17 тыс. долл. Но имелась одна проблема, точнее две. Эмме исполнилось всего двадцать три, и у нее не было никаких шансов получить кредит на открытие бизнеса, а Брюс находился в состоянии бракоразводного процесса и тоже был не лучшим кандидатом на получение кредита. Но во время 12-часового перелета одному из них пришло в голову, что если нельзя взять кредит на бизнес, то автокредит дадут без проблем.

Брюс собрал необходимые документы и получил 17 тыс. долл., которые вместо покупки машины вложил в совместный проект. Через 10 месяцев партнеры вернули кредит, а банк так и не узнал, что никакого автомобиля не было. Теперь эта высокорентабельная компания насчитывает двадцать сотрудников и несколько представительств в четырех странах.

И еще одна забавная история от Кристин Мак-Намара, которая открыла специализированный тренажерный зал для альпинистов.

*Чтобы собрать деньги на открытие современного тренажерного зала, мы были вынуждены обратиться за помощью к частным спонсорам. Мы предлагали им трехлетний депозит с очень выгодными условиями. Люди, которых я никогда не видела, не раздумывая несли нам наличные. Поскольку у нас с партнером было много других дел, мы наняли человека, который за символическую плату оформлял вклады. Общественное финансирование принесло нам 80 тыс. долл.*

Из представленных примеров можно извлечь один урок: существует много способов найти нужные средства.

## **Часть II. Зарабатывайте больше (3 принципа прибыли)**

Мы уже убедились, что основные усилия нужно направить на зарабатывание денег, а не на поиски начального капитала. Наши респонденты вывели три основных принципа получения прибыли (как на первых порах, так и по мере развития бизнеса). Я тоже их придерживаюсь и пришел к выводу, что чем больше им следую, тем лучше у меня идут дела. Итак, вот они:

1. Соотносите стоимость продукта с предлагаемыми преимуществами, а не с затратами на производство.
2. Установите диапазон цен.
3. Организуйте постоянные поступления платежей.

Теперь рассмотрим каждый из них подробнее.

### **Принцип 1. Формируйте цену исходя из преимуществ, а не затрат**

В главе 2 мы сравнивали преимущества с характеристиками. Вы помните, что характеристики наглядны («эта одежда красива и хорошо сидит»), а преимущества эмоциональны и выражают ценность данного продукта для покупателя («эта одежда делает тебя привлекательным и уверенным

в себе»). Мы не будем останавливаться на характеристиках. Поскольку большинство покупок – решения эмоциональные, лучше поговорим о преимуществах.

Следует не только подчеркивать выгоды своего предложения, но и опираться на них при формировании цены. Реальные расходы, время, потраченное на разработку, производство или доставку товара в расчет не берутся. *Неправильное* ценообразование отталкивается от потраченного времени или его «стоимости». Последний показатель абсолютно субъективен.

Формируя конечную цену, будьте готовы стоять на своем, так как всегда найдутся те, кто жалуется на дороговизну, даже если вещь стоит копейки. Ни один из моих собеседников ни разу не сказал, что его бизнес процветает за счет низких цен. То, что эффективно для Walmart, вряд ли подойдет вам или мне. Мало кто преуспеет, наступив на горло собственной песне, поэтому рекомендую конкурировать на основе предлагаемой выгоды.

Гари Лефф, который помогает занятым людям организовать отпуск, взимает за свои услуги фиксированную плату в 250 долл. Иногда, чтобы их заработать, ему приходится немало потрудиться, а порой поиск информации занимает две минуты, и еще десять он тратит на заказ билетов по телефону. Гари понимает, что людям, обратившимся к нему, все равно, сколько времени он потратит, – две минуты или два часа. Они платят за конечный результат.

*Затраты времени разные, но в среднем – 30 минут на заказ.*

*Преимущество: билеты на кругосветные путешествия в первом и бизнес-классе.*

*Стоимость: 250 долл. (не зависит от затрат времени).*

Циля Пайнз, издатель современной литературы по иудаизму, разработала дизайн Агады – сборника молитв, которые евреи читают во время пасхальной трапезы. Такой сборник обычно продается оптом. Можно заказать и в одном-двух экземплярах, но чаще берут партиями по 5–10 штук.

*Себестоимость: 3 долл.*

*Преимущество: великолепный сувенир для семей, соблюдающих Песах.*

*Стоимость: 14 долл. (не связана напрямую с себестоимостью).*

Мы могли бы привести еще множество подобных примеров. Некоторые из них даже более показательны, особенно в сфере онлайн-публикаций. Каждый день люди платят по 1000 долл. за курсы, переслать которые ничего не стоит. Все затраты уходят на развитие и маркетинг. В процессе ценообразования постоянно ставьте себе вопрос: изменит ли проект жизнь клиентов к лучшему, и какова стоимость этих изменений? Исходя из этого и устанавливайте цену, но вы должны быть абсолютно уверены, что предложение того стоит.

## **Принцип 2. Предлагайте (ограниченный) диапазон цен**

Цена должна соответствовать предлагаемым преимуществам – это главный принцип рентабельности. Но чтобы прийти к оптимальной рентабельности или сделать предложение более гибким, нужно разработать несколько ценовых предложений. Диапазон цен существенно влияет на чистую прибыль, так как позволяет повысить доход без расширения клиентской базы.

Линейка продуктов Apple ограничена, но компания не боится ценовой конкуренции. Несмотря на узкий ассортимент, компания предлагает широкий разброс цен и возможностей. В наличии есть и самый модный гаджет, и самый примитивный компьютер (который у Apple тоже стоит недешево), модели для среднего пользователя и продвинутого. Любая компания, работающая в том же ключе, знает, что подобное ценообразование позволяет заработать намного больше. Наверное, потому что всегда есть люди, которые выбирают самое качественное и лучшее, даже по завышенным ценам. Благодаря премиум-товарам повышается средняя отпускная цена.

Дорогие версии становятся «фоновой ценой». На фоне очень высокой цены более низкая кажется вполне разумной и даже весьма выгодной. Например: «Ого, 2 млн долл. за последний MacBook – слишком дорого, но вот 240 тыс. – вполне нормально».

Давайте рассмотрим пример двух типов ценообразования: стандартного и структурированного. Вместо приведенных цен можно подставить свои.

*Вариант 1. Лучшая в мире вещь.*

*Цена: 87 долл.*

Вариант 1 прост и не оставляет выбора: хотите это купить?

А вот и альтернатива, в большинстве случаев более эффективная.

*Вариант 2. Лучшая в мире вещь.*

*Выберите предпочтительную модель из представленных ниже.*

*Лучшая в мире вещь, экономверсия по цене 87 долл.*

*Лучшая в мире вещь, улучшенная версия по цене 129 долл.*

*Лучшая в мире вещь, эксклюзивная премиум-версия по цене 199 долл.*

Вариант 2 дает возможность выбора: что именно вы хотите купить? Вполне возможно, что кто-то захочет приобрести премиум-версию, кто-то выберет эконом, но большинство остановятся на улучшенной. Не стоит доводить идею до абсурда, но можно поэкспериментировать и добавить еще пару ступенек. Предложите супер-премиум-версию в верхней части диапазона и бесплатную – в нижней (с ограниченными функциональными возможностями).

А теперь оценим распределение доходов для каждого варианта.

<b>Вариант 1</b>	<b>Вариант 2</b>
20 единиц по 87 долл.	20 единиц по различным ценам (14 по средней, 3 по эконом, 3 по премиум)
Общий доход: 1740 долл. Доход с единицы: 87 долл.	Общий доход: 2 664 долл. Доход с единицы: 133 долл.
Разница: общая 924 долл., с единицы продукции 46 долл.	

Главное в этом методе – предлагать ограниченный диапазон цен: не слишком широкий, чтобы не создавать путаницы, но достаточный для оптимального выбора. Обратите внимание на интересную особенность второго варианта. Вопрос уже не в том, хотят ли купить ваш продукт, а в том, какой именно продукт желают приобрести.

Ценовой диапазон можно расширить за счет «супер-мегаверсии» (золотая, высший класс, премиум), услуги по установке (стандартная версия + установка) и эксклюзивного товара.

Можно в прямом смысле слова продавать одно и то же по разным ценам. Если даже ничего не добавлять в более дорогую версию, в этом нет ничего дурного. Крупные компании так и поступают. Этим зарабатывают операторы мобильной связи, гостиницы и авиаперевозчики. Но если вас мучает совесть, обязательно внесите что-то эксклюзивное в предложение высшей ценовой категории.

### **Принцип 3. Организуйте регулярные платежи**

Последний этап подготовки проекта к хорошему старту – сделать так, чтобы клиенты платили многократно. Это обеспечит вам регулярные платежи и, соответственно, постоянный источник дохода. Возможно, вы слышали о *книжных клубах и подписках*. Все они означают абсолютно одно и то же – получение регулярных платежей от постоянных клиентов за регулярные поставки или продление доступа к услугам.

Когда электронных изданий еще не было, люди выписывали печатные, и те доставлялись к ним домой или на работу. В наши дни iTunes и Netflix предлагают подписки на любимые телешоу или сериалы. Коммунальные предприятия ежемесячно насчитывают нам платежи за свои услуги. Десятилетиями книжные клубы отправляют своим членам новые книги.

Практически любая компания может разработать *подписную программу*. Помимо книжных клубов есть клубы солений, оливкового масла, собаководов и т. д. Моя подруга Джесси, например, создала клуб кексов. Если вам нравится бонсай, но ухаживать за ним вы не умеете, есть и клуб бонсая, причем не один.

Почему так выгодно получать регулярные платежи? Во-первых, это может принести много денег, а во-вторых, гарантирует стабильный доход. Давайте быстро посчитаем. Предположим, вы предлагаете по подписке услугу за 20 долл. в месяц:

*100 подписчиков по 20 долл. = месячная выручка 2000 долл. или годовая 24 тыс. долл.*

*1000 подписчиков по 20 долл. = месячная выручка 20 тыс. долл. или годовая 240 тыс. долл.*

Если скорректировать количество подписчиков и цену, произойдут поразительные изменения. Например, дополнительные 50 подписчиков принесут более 1000 долл. в месяц или 12 тыс. долл. в год. Поднятие цены до 25 долл. при численности в 1000 подписчиков увеличит месячный доход на 5000 долл., а годовой – на 60 тыс. А если повысить *каждый* показатель, то доходы еще больше возрастут.

(Не забивайте себе голову приведенными цифрами. В любом случае периодические платежи со временем принесут гораздо больше денег, чем единичные продажи.)

Более того, покупатели, привыкшие к периодическим платежам (если их все устраивает), с большой долей вероятности приобретут у вас что-нибудь еще. Брайан Кларк, съевший собаку на подписках, построил настоящую империю благодаря умению переводить клиентов с одноразового платежа на регулярные подписки. Вот как он описывает этот процесс:

*Наша главная цель – предложить широкий спектр взаимодополняющих продуктов и услуг. Иногда началом отношений становятся одноразовые покупки, иногда – программное обеспечение и услуги хостинга, за которые плата взимается ежемесячно или ежеквартально. Мы стремимся расширить ассортимент и одновременно перевести как можно больше одноразовых покупок в более выгодные периодические выплаты.*

*Например, наше подразделение StudioPress продает шаблоны WordPress для веб-дизайнеров и имеет свыше 50 тысяч клиентов. Это одноразовые покупки, хотя многие обращаются снова и заказывают дизайнерские услуги. Кроме того, мы обеспечиваем постоянную техническую поддержку.*

*Со временем мы предлагаем тем же клиентам услугу Scribe SEO или хостинг, благодаря которым сложившиеся отношения становятся экономически более выгодными для нас. Причем секретный ингредиент такого результата – доверие, которое мы внушаем клиентам после первой покупки. Мы ценим любых клиентов – и тех, кто еще ничего не успел купить и пользуется бесплатным контентом, и тех, кто уже что-то приобрел, – независимо от суммы совершенной ими покупки.*

*Мы опираемся не на долю рынка, а на долю клиентов. Чтобы как можно больше получить из бюджета потребителя, в первую очередь нужно каждого считать «лучшим» клиентом независимо от того, станет ли он таковым на самом деле.*

Ключевую мысль Брайан высказал в последнем абзаце: *не доля рынка, а доля клиентов*. Как и других героев книги, Брайана мало интересуют конкуренты. Он думает о том, как изменить жизнь своих клиентов к лучшему посредством полезных услуг. Платежи ему поступают непрерывно.

\* \* \*

Регулярно получать платежи, конечно, замечательно, но сопряжено с рядом трудностей. Покупатели осторожно относятся к программам подписки из-за боязни получить счета даже после отказа от участия в ней или возможных сложностей с ее отменой. (Для решения второй проблемы на своем сайте я добавил кнопку быстрого отказа.) Для массового привлечения подписчиков многие компании предлагают бесплатные или дешевые подписки. Это эффективно, но после окончания тестового периода неизбежно начинается волна повальных отказов. К этому нужно быть готовым и сделать все, чтобы удовлетворять покупателей, пока они платят.

### **Очень выгодный эксперимент**

*Однажды я получил любопытное письмо от одного клиента, который в прошлом году открыл свое дело и теперь зарабатывает в среднем 4–5 тыс. долл. в месяц. Он рассказал мне об интересном эксперименте. Я спросил, можно ли поделиться этой информацией с другими (и даже изложить на*

страницах книги), но он забеспокоился, что конкуренты узнают, как без особых усилий повысить прибыль. Наконец он согласился при условии, что я не буду называть его имя. А вот и письмо.

«Однажды я решил кое-что проверить и провел эксперимент с одной переменной – ценой. На одном сайте указал цену 49 долл., а на другом – 89. Больше мое предложение ничем не отличалось – те же рекламные тексты, та же схема заказа, та же доставка. Честно говоря, цена 49 долл. меня вполне устраивала, но я устанавливал ее весьма произвольно. И что вы думаете? Изменение прошло незамеченным! Но общий доход вырос! Меня это ошеломило. Я понял, что могу продать меньше, но в итоге заработаю больше за счет более высокой цены.

Затем я решил испытать цену в 99 долл. А почему бы и нет?! Но спрос упал, что меня встревожило. Я вернулся к 89, и даже с учетом легкого снижения спроса дополнительно заработал 24 долл. за каждую проданную единицу. Сегодня мы реализуем не менее четырех единиц в день. Если ничего не изменится, то в этом году я заработаю на 35 040 долл. больше. И все благодаря одному эксперименту.

Собираюсь провести еще парочку».

Любопытно, правда? Вот итоговые расчеты:

### **Меньше продаж, больше денег**

<b>Вариант 1. Цена: 49 долл.</b>	<b>Вариант 2. Цена: 89 долл.</b>
<b>Показатель эффективности сайта* : 2%</b>	<b>Показатель эффективности сайта: 1,5%</b>
<b>Продажи на 1000 посетителей = 20</b>	<b>Продажи на 1000 посетителей = 15</b>
<b>Прибыль на 1000 посетителей = 980 долл.</b>	<b>Прибыль на 1000 посетителей = 1335 долл.</b>

\* Показатель эффективности сайта – отношение общего числа совершенных транзакций к общему числу посещений узла (обращений к узлу) за данный период. Прим. перев.

Итого: продано на пять единиц меньше, но доход увеличился на 355 долл.

Заметим, что, если показатель эффективности падает ниже, скажем, до 1 % вместо 1,5 %, менять цену не стоит. Но в некоторых случаях ее изменение приносит еще больше денег, чем в этом примере. Рост цены не всегда вызывает падение показателя эффективности. Если у вас он не снизился, примите мои поздравления.

Подобные эксперименты – самый простой способ увеличить прибыль и добиться стабильности. Если не можете определить цену, попробуйте поднять ее, больше ничего не меняя. Понаблюдайте за результатом. Возможно, заработаете дополнительно 24 долл. с единицы, а то и больше.

### **Вы имеете больше, чем думаете**

После лондонского знакомства с Наоми Данфорд судьба свела нас снова, на сей раз в Техасе, куда мы оба приехали на информационный форум South by Southwest. В тот же день она столкнулась с финансовой проблемой. Дело было не в отсутствии денег – ее компания процветала и приближалась к доходу в 1 млн долл. Проблема состояла в доступе к деньгам. Канадка Наоми жила то в Штатах, то в Великобритании, то еще где-то, из-за чего у нее постоянно возникали трения с PayPal, которая во время ее перемещений по миру блокировала аккаунт. На ее счету собирались немалые суммы, но они были недоступны. В тот день ей понадобилось 900 долл. для регистрации на конференции, билеты на которую мгновенно разлетались. Что делать?

Наоми решила, что пусть у нее и нет при себе 900 долл., но есть знакомые и друзья, которые одолжат ей деньги. Через две минуты она уже нашла троих, которые сказали: «Конечно, нет проблем. Вот моя кредитная карточка».

Мы еще вернемся к этой истории, но многое уже понятно: все мы имеем доступ к финансовому и общественному капиталу, о котором редко вспоминаем, хотя можем легко воспользоваться им при необходимости. Если бы один знакомый не дал Наоми свою кредитку, то дал бы другой. Фокус в том, что она творчески подошла к проблеме. Если бы Наоми опустила руки: «Эх, уже не смогу зарегистрироваться», так бы и случилось. Но благодаря умению изобретать новые средства достижения цели девочка из приюта оказалась во главе исключительно успешного проекта IttyBiz. «Непосредственно перед его открытием я ездила на работу на автобусе и зарабатывала 55 % прожиточного минимума, – признается она. – Мой телефон был отключен за неуплату. Теперь на меня работают шесть человек, а сотням других я помогаю начать собственное дело».

Мы все имеем больше, чем думаем. Давайте пустим эти ресурсы на благие цели.

### **Ключевые моменты**

- Нет ничего плохого в хобби, но главная цель бизнеса – приносить прибыль.
- Влезать в долги не обязательно. Ежедневно люди создают и управляют успешными проектами, не привлекая внешних инвестиций и кредитов.
- Практически любая компания выиграет от перехода на регулярные платежи. Есть несколько способов трансформации. (Более подробно поговорим об этом в главе 11.)
- Вы имеете больше, чем думаете, идет ли речь о деньгах, помощи или чем-то еще. Как научиться творчески подходить к поиску необходимых ресурсов?

## **Часть III**

### **Повышение эффективности и развитие компании**

#### **11. Движение с ускорением Корректируем путь к богатству, или Как увеличить доходы без особых усилий**

*Напоминайте окружающим, что прибыль – это разница между доходами и расходами. Будете казаться умнее.*

*Скотт Адамс<sup>[10]</sup>*

Герои нашего исследования в один голос твердят, что развивать бизнес гораздо проще, чем начинать с нуля. «Какое-то время придется потратить на изыскания, – говорят они, – но когда бизнес становится на ноги и получает поддержку покупателей, дела быстро идут в гору».

В этом смысле очень показателен пример Ника из главы 6 – парня, которого воодушевила первая сделка на 50 долл. Первый чек окрыляет, хоть и дается труднее всего. С этим согласны все наши респонденты: «В тот день, когда со мной расплатился первый покупатель, я понял, что все получится. Дальнейшие шаги лишь закрепили успех».

«Первый доллар самый трудный» – так я назвал этот принцип. Много лет назад в Брюсселе я заработал свой первый доллар. Его не хватило бы даже на одну знаменитую бельгийскую вафлю, но мне он внушал оптимизм.

Итак, в этой главе мы познакомимся с методами развития компании и повышения ее доходности. Известно, что на доход влияет множество факторов. На первом рывке далеко не уедешь, нужно постоянно держать руку на пульсе. Чем дольше микробизнес на слуху, чем больше о нем положительных отзывов клиентов и наблюдателей, тем известнее он становится. Это естественный процесс, и от бизнесмена больше ничего не требуется, кроме кое-каких уловок, которые довольно быстро выведут компанию в лидеры. Назовем эти уловки коррекцией.

\* \* \*

Нев Лапвуд жил в канадском городке Вистлер и был ничем не примечательным спортсменом-любителем. По ночам он подрабатывал в ресторане, а днем занимался сноубордингом. Простая жизнь, не лишенная некоторой прелести. Но в один не такой уж прекрасный день Нева сократили. Чтобы свести концы с концами, он начал давать уроки сноубординга, и это у него неплохо получалось. Во всяком случае ученики были от него в восторге.

Тренеру эти занятия тоже приносили массу удовольствия, хотя имелся и ряд неизбежных минусов: жесткая конкуренция, ограниченное количество клиентов и сезонность. «Что ж, не только в Канаде есть желающие учиться этому виду спорта, – подумал Нев. – Может, попробовать обучать их виртуально?»

Зафиксировав все свои умения на камеру, Нев в компании двух лучших друзей создал Snowboard Addiction – серию видеуроков по сноубордингу. Они мгновенно стали хитом продаж. Привлекли внимание клиентов из двадцати стран и приносили 30 тыс. долл. в год – неплохо для рядового спортсмена. (Хотя Нев никогда не переживал из-за денег, это был самый высокий годовой доход за всю его жизнь.) В следующем году он подошел к бизнесу серьезнее: взял компаньонов и расширил ассортимент услуг. В итоге получил почти 100 тыс. долл. чистого дохода. Нев по-прежнему проводит дни на склонах, а в сезоны вынужденного простоя работает с партнерами над дальнейшим развитием стартапа. Следующий этап – перевод уроков на другие языки. Сейчас Snowboard Addiction продается на девяти языках и пользуется огромным спросом во всем мире.

Разумеется, у растущего бизнеса есть сложности. Неопытному «случайному» предпринимателю пришлось изучать азы стратегии, бухгалтерии и маркетинга. Когда Нев заказал в Китае наклейки, они пришли на месяц позже и оказались бракованными. Но все это мелочи. Ведь всего за два года проект вышел на уровень дохода 300 тыс. долл. в год.

Как и коллеги-предприниматели, Нев с гордостью рассуждает о своей нынешней независимости: «Честно говоря, открыть свое дело после сокращения было лучшим решением в моей жизни. Самой большой наградой для меня стала свобода и возможность делать то, что нравится. Теперь я планирую работать только шесть месяцев в году, а все остальное время путешествовать». Кстати, бизнес не мешает ему покорять новые склоны.

## Корректируем путь к богатству: общие положения

В повышении рентабельности бизнеса нет ничего сложного. Все строится на постоянных *коррективах* – небольших изменениях с далеко идущими последствиями. Если показатель эффективности сайта составлял 1,5 %, а вы повысили его до 1,75 %, эта разница со временем принесет ощутимый доход. Если раньше к вам обращались четыре покупателя в день, а теперь пять, ждите грандиозных перемен. И не только потому, что доход повысится на 25 %, но и за счет диверсификации клиентской базы.

Если *немного* увеличить трафик, *слегка* повысить показатель эффективности сайта, *чуть-чуть* увеличить средний чек, то доход *значительно* вырастет. Представляю вам основные аспекты деятельности, которые требуют постоянного внимания и коррекции.

**Увеличивайте трафик.** Какую бы торговлю вы ни вели – электронную или традиционную, – дела пойдут на лад только при условии регулярных посещений магазина. Трафик означает *внимание*. Привлекает ли ваш проект внимание клиентов? Один новоиспеченный бизнесмен был разочарован выводом на рынок нового продукта, так как продал всего четыре единицы. «Сколько человек посетили ваш сайт?» – спросил я. «Не знаю точно, может, около ста», – услышался ответ. Я поздравил его, потому что 4 % – это отличный показатель эффективности для интернет-стартапа. Проблема не в том, что мало посетителей совершили покупку, а в том, что их должно быть больше. Предпринимателю следует пристальное внимание уделить трафику, то есть привлечь на сайт как можно больше потенциальных покупателей.

**Повышайте эффективность сайта.** Если уровень внимания к сайту стабильно высок (о чем свидетельствуют трафик и другие показатели), настал черед показателя эффективности: доля

покупателей от общего количества посетителей ресурса. Повышается он традиционным способом – измерением эффективности рекламных текстов (рекламного предложения, заголовка или чего-то еще) и выбором наилучшего варианта.

### **Трафик → А/В тест → сравнение результатов**

После этого протестируйте его и сопоставьте результаты с предыдущими (при помощи Google Optimizer это можно сделать бесплатно).

Сам по себе метод хорош, но я дам вам один совет. Лучше присмотритесь, откуда приходят покупатели, – это эффективнее, чем тратить силы на превращение посетителей в клиентов. «В непрерывном тестировании есть свой резон, но оно меркнет рядом с источником трафика, – говорит автор и предприниматель Рамит Сетхай. – Бизнесмены обожают пробовать новые заголовки, тексты, графику и даже кнопки. Но более значимых результатов они могли бы добиться, сосредоточившись на источнике».

**Увеличивайте средний чек.** Повышение средней стоимости покупки тоже позитивно отразится на прибыли. Проще всего это сделать за счет сверхпродаж, перекрестных продаж и послепродаж. Покупатели Amazon.com наверняка замечали ссылки «похожие товары» и «вместе с этим товаром обычно покупают». Им отводится главное место (и их взяли на вооружение почти все интернет-магазины) по причине невероятной эффективности.

В таблице ниже представлено различие между тремя методами.

	<b>Механизм</b>	<b>Обращение</b>
<b>Сверхпродажа</b>	Предложение более дорогого или дополнительного товара к покупке	«Не желаете вместе с гамбургером картошку фри?»
<b>Перекрестная продажа</b>	Предложение «родственных товаров»	«Вместе с этим товаром обычно покупают...»
<b>Послепродажа</b>	Специальное предложение для покупателей сразу после продажи	«Спасибо за покупку! А теперь дополнительное предложение <i>только для клиентов</i> »

(Хороший движок интернет-магазина и платежная система позволят вам без труда добавить эти функции. В противном случае пора их менять.)

**Продавайте больше постоянным клиентам.** Постоянные клиенты с большей долей вероятности отреагируют на распродажи, рекламные материалы или дополнительные предложения. Обращаясь к ним чаще, вы почти определенно заработаете больше. Но старайтесь не очень наседайте, тут важно сохранить баланс. Клиенты *хотят* получать от вас информацию, ведь они отдали вам деньги в обмен на что-то ценное. Поэтому облегчите им задачу стать постоянными покупателями.

## **Корректируем путь к богатству: тонкости**

Когда мы с предпринимателями обсуждали возможные коррективы, они подчеркивали, что самое главное – постоянно что-то делать. Все это хорошо, но неизбежно возникает вопрос: если нужно что-то делать, то что именно? И как правильно распорядиться временем?

Ниже представлены самые распространенные меры.

**Создайте зал славы.** Искушайте своих лучших клиентов в лучах славы, предложите им рассказать о пользе ваших услуг. Таким образом вы пополните свой рекламный арсенал разнообразными примерами, ведь у каждого покупателя свои цели и интересы. Так у вас появится «общественное доказательство» того, что ваш продукт пригодится разным категориям потребителей.

**Внедрите сверхпродажу.** Одно-два дополнительных предложения – самый простой и действенный метод увеличения среднего чека. Ряд бизнесменов опасаются сверхпродаж, так как

не желают давить на покупателя или использовать «грязные» методы. Но при грамотном подходе в этом нет ничего плохого. Если сверхпродажа вписывается в контекст, то вызывает лишь одобрение: «Ух ты, отличное предложение!» – радуются покупатели. Вы наверняка испытывали это на себе. Например, в ресторане вы не планировали заказывать десерт, но официант так аппетитно рассказывал о шоколадном пудинге, что отказаться было невозможно. Пудинг и впрямь оказался чудесным. В итоге вы потратили дополнительные деньги, но остались довольны.

Окно подтверждения заказа, которое появляется после онлайн-покупки, – одно из лучших, хоть и недооцененных мест для сверхпродажи. Сразу после совершения покупки клиента проще склонить к очередному приобретению. Разместите здесь интересное предложение, и показатель эффективности сайта вырастет на 30 % и более.

**Поощряйте рекомендации.** Сарафанное радио – едва ли не основной ресурс новой компании, поэтому не ждите у моря погоды, а сами стимулируйте покупателей рассказать о вас. При этом конкретизируйте свои просьбы: «Вы не могли бы переслать данное предложение трем своим друзьям?» или «Пожалуйста, нажмите кнопку “нравится” на нашей страничке в Facebook» Для подобных просьб снова пригодится окно подтверждения покупки. Нелишним также будет через пару дней отправить письмо с напоминанием.

**Проводите конкурсы.** Как уже говорилось в главе 9, есть категория людей, которые обожают всевозможные конкурсы и раздачи. Придумайте, как привлечь потребителей к участию в них. Чем дороже приз и необычнее условия, тем лучше. Даже если конкурс и не вызовет значительного увеличения продаж, он привлечет внимание потенциальных покупателей.

**Предложите максимально надежную гарантию.** Гарантии большинства компаний навевают тоску: «Если вам не понравится наш продукт, мы вернем вам деньги». Но когда мы что-то покупаем, то беспокоимся не только о деньгах, но и о потраченном времени и механизме возврата. Если все же возникнет необходимость вернуть купленный товар, не придется ли ради этого попотеть? Максимально упростите данный процесс. Некоторые компании предоставляют 110-процентную гарантию, при этом бремя доставки в обе стороны ложится на плечи компании. Так, обувной интернет-магазин Zappos предоставляет бесплатную доставку и возврат, что снимает все вопросы, связанные с покупкой обуви без примерки<sup>[11]</sup>. В результате конкуренты были вынуждены последовать его примеру.

**В качестве альтернативы не предлагайте гарантии вовсе и сделайте это своим преимуществом.** Если невозможно дать надежную гарантию, не предлагайте никакой и постарайтесь сыграть на этом. Учтите, что данный прием наиболее эффективен для продуктов высшей ценовой категории. Он может снизить общий товарооборот, но повысить уровень приверженности тех, кто приобрел данные товары.

По иронии судьбы, покупатели дорогих продуктов – лучшие покупатели в принципе. «Тяжелее всего работать с покупателями дешевых товаров, – сетовал мой знакомый, реализующий широкий ассортимент товаров по различным ценам. – Нам приходит гораздо больше жалоб от людей, потративших 10 долл., тогда как покупатели товаров за 1 000 долл. не доставляют никаких хлопот». Аналогичный эффект я заметил в своем бизнесе. Владельцы самой дешевой версии требовали намного больше внимания и услуг, чем более дорогой.

Главный вывод – не бойтесь экспериментировать. Попробуйте что-то новое и посмотрите, что получится.

## **Товары для услуг, услуги для товаров**

Еще один несложный прием быстрого получения дополнительного дохода – создать услугу на базе товара или товар на базе услуги. Помните историю с рестораном из главы 2? Люди ходят в ресторан, чтобы отдохнуть и насладиться хорошим обслуживанием. Но кое-кому действительно интересно, как работает кухня, поэтому иногда рестораны устраивают кулинарные курсы, чтобы познакомить с фирменными рецептами и повысить лояльность постоянных посетителей. Уроки

проводятся днем по выходным, когда заведение закрыто или не так переполнено. Вечер субботы неприкосновенен и предназначен для главного события или обычных посетителей.

Если вы реализуете товары, спросите себя: «Мой продукт – это *x*, как же мне познакомить покупателей с услугой *y*?» Затем разработайте новую версию предложения, которая подразумевает консалтинг, коучинг, обучение работе с продуктом, высококлассную техническую поддержку или что-нибудь другое. Сообщите своим клиентам, что сервис *необязателен*, они могут справиться и самостоятельно. Но для тех, кто заинтересован в дополнительной поддержке, услуги доступны по первому звонку.

Перри Маршалл, бизнес-консультант, переключился с товаров на услуги и теперь предлагает образовательный курс, построенный на информации о продукте, который он довольно долго продавал. Перри написал популярное пособие, и оно разлетается по 50 долл. за штуку. Раньше он предлагал и личные консультации, но однажды кто-то дал ему хороший совет: «Все покупатели в восторге от пособия, но не все знают, как применить эти знания. Однако услуги личного консультанта слишком дороги. Так почему бы тебе не предложить групповые семинары для начинающих?» Перри сначала засомневался, а затем решил попробовать. Представьте его потрясение, когда этот совет принес небольшой фирме более миллиона долларов.

Если же вы продаете услуги, подумайте, как их можно материализовать. Мой дизайнер Ризи Спайкермен делает настолько потрясающие работы, что слава о ней быстро распространилась повсюду, и от клиентов нет отбоя. Совсем скоро заявок стало так много, что она физически не могла их все выполнить. Ее муж Джейсон разбирал поступающие ежедневно заявки и делил их на три категории:

**Категория 1.** *Потенциальные клиенты, у которых достаточно денег и которые с большой долей вероятности станут хорошими заказчиками. В этом случае, посоветовавшись с Риз, Джейсон отправлял клиенту подтверждение и, если тот еще не передумал, обсуждал стоимость работы.*

**Категория 2.** *Потенциальные клиенты, у которых нет денег (как это ни грустно, дизайнеры частенько сталкиваются с подобными заказчиками), или люди, обратившиеся не по адресу. В этом случае Джейсон вежливо отклонял заявку и советовал найти другого специалиста.*

С этими двумя категориями все понятно, и по мере поступления заказов Джейсон научился с первого взгляда определять, к какой категории они относятся. Но есть еще одна категория, самая сложная.

**Категория 3.** *Потенциальные клиенты, у которых есть немного денег. Приятные люди с занятыми проектами, которых интересует конкретный вид работы.*

Сложность работы с третьей категорией состояла в том, что Риз с Джейсоном не хотели им отказывать, но и не планировали взваливать на себя дополнительную работу в ущерб ключевым клиентам. Иногда они выступали как подрядчики, но не хотели превращаться в дешевых исполнителей или передоверять большой кусок работы другим людям.

Проанализировав различные варианты, супруги остановились на разработке серии тем и заголовков, которые продавались по фиксированной цене. Конечно, это не то же самое, что сайт, выполненный по индивидуальному заказу, но их продукт во многом превосходил аналогичные предложения на рынке.

Одновременное предложение товаров и услуг пойдет на пользу и маркетинговой стратегии. Вы словно говорите покупателям: «Мои услуги дороги, поскольку все делается на заказ. Но если вам нужно стандартное решение, можете сэкономить и приобрести готовую версию». Желающих заказать индивидуальный проект по-прежнему будет предостаточно, но при этом вы открываете двери для людей заинтересованных, но не имеющих возможности оплатить дорогостоящие услуги.

**Ключевое отличие *Happy Knits*:  
ИЗУЧЕНИЕ ОПЫТА ПРОЦВЕТАЮЩЕЙ РОЗНИЧНОЙ ТОЧКИ**

Почему один розничный магазин процветает, а конкуренты борются за выживание? Добро пожаловать в *Happy Knits*, магазин пряжи в фешенебельном районе Портленда, он же и интернет-магазин. Познакомьтесь с его пятью главными отличиями.

1. Гостеприимная обстановка. В магазине можно провести хоть весь день, выбирая пряжу или просто за вязанием. Гостей, сопровождающих вязальщиц – обычно это мужья и дети, – приглашают расположиться в уютных креслах и воспользоваться бесплатным *Wi-Fi*, пока их дамы гуляют по магазину. (Большинство покупателей пряжи – женщины.)

2. Прозрачная онлайн-стратегия. У большинства розничных магазинов есть свой сайт, но очень немногие объединяют стационарный магазин с виртуальным. Именно так поступила владелица *Happy Knits* Сара Янг. «Интернет не имеет ограничений», – говорит она. Даже при большой площади магазина электронная торговля по всему миру приносит более половины дохода. Сара поддерживает тесные контакты с *Ravelry*, социальной сетью для любителей вязания, и по электронной почте знакомит постоянных клиентов с новинками.

3. Шикарные витрины (в магазине) и великолепные фотографии (онлайн). Витрина, цветовые решения и расположение товара имеют огромное значение, поэтому *Happy Knits* оборудован специальной студией для профессиональной фотосъемки. Я спросил Сару, почему, в отличие от других магазинов, они не размещают снимки, присылаемые производителями. «Они не очень хорошего качества, – объяснила она. – Мы же стараемся все делать первоклассно».

4. Эксклюзивные договоры. *Happy Knits* установила эксклюзивные партнерские отношения с производителями пряжи, которыми больше никто не может похвастаться. Вы можете сказать, что это несправедливо, но партнеры соглашаются на подобные сделки по двум причинам: клиенты отзываются о магазине в превосходной степени, а Сара всегда вовремя платит поставщикам. (Вывод: чтобы получить эксклюзивное преимущество, поработайте над уровнем обслуживания.)

5. Любовь к клиентам. В каждую посылку с заказом вкладываются бесплатные образцы других товаров и личная благодарность от сотрудника компании с предложением звонить, если потребуется образец пряжи. Если по техническим причинам заказ вовремя не доставлен, сотрудник заранее извиняется и интересуется, не нужно ли внести в него изменения.

«Будьте приветливы и предоставляйте великолепное обслуживание» – в этом правиле нет ничего нового, но все преимущества дополняют друг друга. Даже если вы не планируете открывать розничный магазин, у *Happy Knits* есть чему поучиться.

## **Совет представителям сферы услуг: регулярно повышайте цены**

Не исключено, что рост цен может оттолкнуть некоторых клиентов, но это оправдывается более высоким валовым доходом, к тому же многие представители сферы услуг признавались, что практически не теряли клиентов из-за повышения цен. Кое-кто утверждал, что, узнавая о повышении, те отвечали: «Давно пора! Вы стоите больше, чем просите».

Ирландец Энди Дан – разработчик программного обеспечения. Однажды ему в голову пришла идея одного интернет-приложения, и он сообщил о ней директору компании. Причем он не просто подкинул идею, но и реализовал ее: написал программу и пожелал получить одобрение непосредственно от директора. Тот позвонил ему с благодарностью, а также согласился выделить средства на новые разработки. После этого Энди решил начать свое дело.

На вольных хлебах у него не возникло проблем с привлечением заказчиков, зато камнем преткновения стало ценообразование. Желая привлечь внимание перспективных клиентов, он установил за свои услуги такие низкие цены, что бизнес стал убыточным. Довольно скоро он оказался должником: величина его долга превысила несколько тысяч евро из-за слишком низкой цены. Часть

работы пришлось передать на аутсорсинг. После этого Энди понял, что нужно что-то менять, и поднял цены на 25 %, что так боялся сделать вначале. Но этот шаг себя оправдал.

«Повышение стоимости услуг на 25 % позволило мне не только работать на 7 часов меньше, но и значительно увеличить месячный доход, – рассказывал он мне по скайпу. – Появилось еще одно неожиданное преимущество. Люди стали мне больше доверять. Пока я не поднял расценки, я не мог доказать, что стою больше, чем прошу».

Подобное случалось со многими предпринимателями, работающими в сфере услуг, и не только. В 2010 году я специально наблюдал за деятельностью четырнадцати фрилансеров, которые успешно повысили свои тарифы. Меня интересовало, чего они ожидали и что произошло на самом деле. Все работали в различных областях. Среди них были: ветеринар, учитель пения, сурдопереводчик и другие более типичные представители фриланса, то есть консультанты, писатели и дизайнеры. Они представляли разные уголки англоязычного мира: Канаду, Австралию, Новую Зеландию, ЮАР, Великобританию и США.

Несмотря на географические и культурные различия, все говорили одно и то же. «До повышения тарифов я боялся, что ко мне больше никто не обратится, но потом понял, как все просто, и жалел, что не сделал этого раньше». В большинстве случаев изменения происходили практически незаметно. Клиенты говорили: «Ну да, конечно» – и продолжали пользоваться их услугами.

Я также спросил, что бы они посоветовали тем предпринимателям, которые по-прежнему боятся поднимать тарифы. Все высказались за регулярные повышения. Как сказал один фрилансер, «никто же не думает, что стоимость молока годами не будет меняться. Все мы знаем, что все со временем дорожает, то же самое касается и стоимости услуг». Другой предложил установить стандартную дату повышения цен, например 1 января или начало сезона. Третьи говорили, что предлагают скидки для постоянных клиентов, с которыми уже сложились тесные отношения.

И помните: ценообразование должно строиться на пользе для клиентов, а не на количестве потраченного времени. Один дизайнер рассказал мне о том, чего *не надо* делать: «Одна моя коллега формирует тариф исходя из того, насколько загруженным у нее был день и большой ли получился перерыв на обед. Чокнутая!» Он прав: клиенты платят за то, что вы предлагаете, а не за то, как вы провели обеденный перерыв.

### ***Лучшая стратегия в социальных сетях: расскажите о себе***

*Возможно, вы слышали, что лучший способ формирования аудитории в Твиттере и других соцсетях – продвижение чьих-то проектов. Людям не очень-то интересно все время читать о вас, не так ли?*

*На первый взгляд, в этом утверждении есть своя логика. Но только на первый. Конечно, хорошо продвигать проекты других людей и делиться ссылками на интересные статьи, но не думайте, что только этим можно привлечь аудиторию. Люди читают о вас или вашем бизнесе, потому что их интересуют именно вы. Я читаю твиты и посты Шакила О'Нила, потому что мне интересно, что он говорит. Если он будет распространяться о ком-то другом и ссылаться на других поклонников, я перестану его читать.*

*О чем говорить в Сети? Все просто: рассказывайте о себе и своем бизнесе. Правду. Если читателям не понравится то, что вы говорите или делаете, они просто не станут вас читать, но, весьма вероятно, вы приобретете больше поклонников, чем потеряете. И наконец, помните, что социальные сети – своеобразное отражение реальной жизни. Хотите больше подписчиков в Твиттере? Делайте что-то интересное в реальности.*

## **Предупреждение**

В развитии ради развития нет смысла. Развивайте бизнес, только если действительно этого хотите. Герои моего исследования нередко признавались, что отказались от роста и намеренно остались на уровне мелкого бизнеса: «Я просто не хотел связываться с наемным персоналом».

Идти вперед или остаться на том же уровне, каждый решает для себя сам (в следующих двух главах мы рассмотрим этот вопрос подробнее), но в этом разделе мы говорим о мерах, которые приносят доход и *не требуют* привлечения дополнительного персонала или внешних инвесторов. Все коррективы, о которых упоминалось выше, предприниматель может внести самостоятельно. Кому-то будет проще с помощниками, подрядчиками или наемными служащими, но огромный штат не нужен никому. Прежде чем закрыть эту тему, давайте рассмотрим два метода развития и различия между ними.

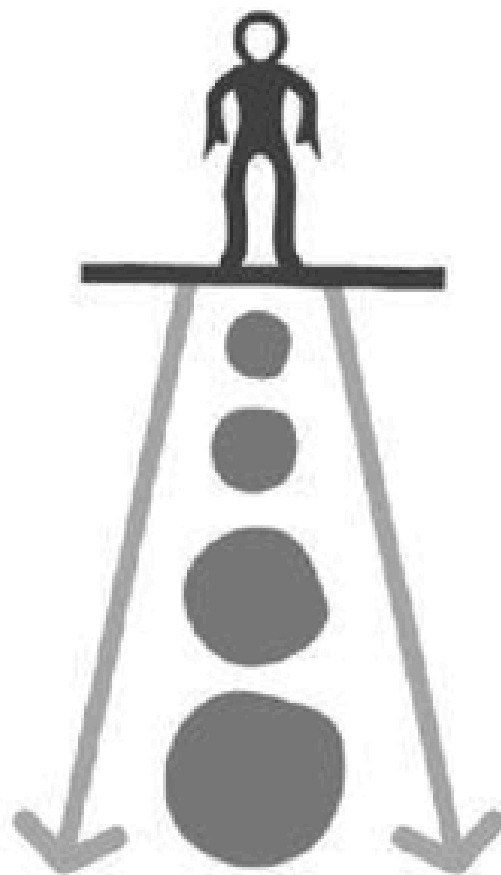
Развивать бизнес можно двумя способами: горизонтально, то есть вширь, создавая ассортимент товаров для разных категорий потребителей, или вертикально, вглубь, привлекая новые уровни покупателей. На рисунке в конце главы это продемонстрировано наглядно.

Каждая компания сама определит для себя оптимальное направление, а кое-кто сможет развиваться в обоих. В принципе, можно без особых усилий двигаться по нарастающей, корректируя путь к богатству и развивая свой бизнес. Первый доллар (или первая сделка), наверное, окажется самым трудным, но затем перед вами откроется широкий выбор из множества возможностей.

### **Ключевые моменты**

- *Двигаться с ускорением и повышать доход компании намного проще, чем создавать бизнес с нуля.*
- *Если все сделать правильно, можно развивать бизнес без увеличения объемов работы и привлечения дополнительных сотрудников.*
- *Развиваться можно за счет таких несложных приемов, как предложение услуг со стороны производственного предприятия (или предложение товаров в сфере услуг), творческий подход к продажам и внесение небольших, но важных корректив.*
- *Горизонтальное развитие означает рост вширь и обслуживание большего количества клиентов с различными (часто связанными) потребностями. Вертикальное предполагает рост вглубь и обслуживание тех же клиентов, но на разных уровнях потребностей.*

## ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ



## ВЕРТИКАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

### **12. Как стать франчайзи, не покупая франшизу Инструкции по самоклонированию: зарабатываем с удовольствием**

*Я не бизнесмен. Я – бизнес, мен.*

*Джейзи<sup>121</sup>*

Как показывает опыт, покупка франшизы в принципе не очень хорошая идея. Под объявлением «Купите нашу франшизу» следует понимать: соберите четверть миллиона долларов и большую часть

этих денег отдайте некоей компании, которая великодушно позволит вам с ней работать. Только для этого придется потратить все свои сбережения, взять займы у родственников и опустошить свой банковский счет. Управлять бизнесом можно только так, как скажет продавец франшизы, без исключений. Все решения, от найма персонала до ассортимента и месторасположения торговой точки, принимает он. Он даже укажет, какого цвета рубашку носить в «своей» компании.

В случае успеха вам удастся зарабатывать около 47 тыс. долл. в год, причем три года вы будете тянуть лямку, работая по 50 часов в неделю. Это время можно было бы провести в любой другой компании с большей пользой и без особого напряжения. Даже при удачном раскладе все ваши достижения сведутся не к открытию собственного дела, а к тому, что вы просто купили себе работу.

Если компания терпит убытки – что происходит чаще, чем хотят признавать продавцы франшиз, – у вас заберут торговую точку и продадут кому-то другому. Ваша судьба при этом никого не волнует. Поэтому, если статистика сообщает, что львиная доля франчайзинговых компаний остаются на плаву, подумайте о том, сколько уже владельцев у них сменилось и сколько раз компания получала по 250 тыс. долл., которые уже никому не вернет.

Как вам такой расклад? Думаю, не очень. Вот почему не стоит покупаться на предложение сторонней компании. К счастью, у вас есть альтернатива: создание собственного, подконтрольного бизнеса. Если вкладывать средства в чужую компанию не стоит, значит, нужно подумать над тем, как максимально реализоваться самостоятельно.

## **Вы в одном лице. Или в двух**

Кто сказал, что нельзя быть в двух местах одновременно? На самом деле есть методы развития бизнеса посредством повышения его эффективности. Самофранчайзинг – это не что иное, как приобретение навыков, умений и увлечений более высокого уровня с целью получения более высокого дохода. Разница между самофранчайзингом и увеличением объема работы в стратегии. Рассмотрим на примерах.

Натали Лусье считалась перспективным программистом. Уроженка Квебека стажировалась в Кремниевой долине и имела все шансы получить отличную работу на Уолл-стрит. По словам родных, это была ее мечта. Но чем более четко вырисовывалась перспектива, тем больше Натали понимала, что эта работа не для нее. Отказавшись от места, она вернулась в Канаду и все силы бросила на другой проект.

В свое время Натали удалось значительно улучшить состояние своего здоровья благодаря сыроедению. Поначалу мысль о переходе исключительно на фрукты, овощи и орехи кажется безумной, но результаты говорят сами за себя. В первый месяц Натали потеряла около 5 кг и чувствовала себя на удивление бодро. Она без устали пропагандировала идею сыроедения среди друзей. Не давила и не осуждала, но предлагала советы и методики, действительно полезные даже для тех, кто не готов резко изменить тип питания.

Переехав в Торонто, она решила открыть небольшую компанию, предлагающую советы по безболезненному переходу на сыроедение. Профессиональный программист, Натали разработала базу данных, установила программное приложение и запустила сайт. Поначалу он назывался Raw Food Switch («Переход на сыроедение»), что формально верно описывало суть, но звучало довольно тоскливо. Однажды Натали пришло в голову, что тот же набор букв можно прочитать по-другому, и у нее получилось Raw Foods Witch («Волшебница сыроедения») – это название вызывало совсем иные ассоциации. Сфотографировавшись в образе колдуньи в остроконечной черной шляпе, она провела ребрендинг всего бизнеса. Натали предлагала длительные программы, однодневные семинары и личные консультации. За первый год работы Raw Foods Witch принес 60 тыс. долл.

Как не радоваться? «Со стороны, – поясняет мне Натали в вегетарианском ресторане Торонто, – кажется, что я просто рассказываю о необработанных продуктах. Никто не знает, что я сама написала все программные приложения и чувствую себя на седьмом небе, работая на пересечении бизнеса и информационных технологий».

Второе дело появилось неожиданно. Натали начала получать технические заявки от клиентов-сыроедов, которые тоже открывали свои компании. Для ИТ-консалтинга она решила создать отдельный бренд и работать под своим именем, а не под маской колдуньи. Бренд Raw Foods Witch своих позиций не сдавал. Друзья и клиенты говорили, что в магазине при виде тележки, груженной авокадо, все покупатели тут же вспоминали Волшебницу сыроедения. Но она так построила дело, что 80 % работы было автоматизировано. Бизнес по-прежнему процветал, но теперь у Натали появилось время на новый проект. Она не остановилась на чем-то одном, а успешно занялась самофранчайзингом.

Развернув направление ИТ-консалтинга, ей пришлось вернуться к диетологии и кое-что изменить. Проект всегда зависел от новых продуктов и презентаций, но теперь ей пришлось ослабить эту зависимость и сделать так, чтобы он приносил более стабильный доход.

Вот еще один интересный пример. Брук Томас основала холистический медицинский центр New Haven Rolfling. Он был нацелен на узкую категорию пациентов: людей, страдающих хроническими болями и имеющих трудности с передвижением. К моменту обращения в New Haven Rolfling они уже прошли множество курсов лечения, но безрезультатно. Брук – яркое подтверждение эффективности собственного метода. Посредством рольфинга<sup>[13]</sup> она избавилась от боли, с которой жила 23 года и причиной которой была родовая травма.

До переезда в Коннектикут Брук управляла аналогичными центрами в Калифорнии и Нью-Йорке. С каждым переездом она все больше познавала тонкости бизнеса. Открытие таких учреждений в разных городах уже само по себе – замечательное деяние. Переехав в Нью-Хейвен, в течение четырех недель она обзавелась клиентами, а затем нашла партнера, чтобы справиться с их наплывом. Мать-одиночка Брук работает неполный день, но при этом ее доход составляет более 70 тыс. долл. в год.

При переездах из города в город Брук приходилось иметь дело с различными медучреждениями, и она заметила, что тонкости бизнеса постигли не все. Опираясь на полученный опыт, Брук разработала Practice Abundance, трениговую программу для владельцев медицинских центров. Practice Abundance предлагает серию обучающих модулей и поддержку на форуме. По сути, это бизнес-курс, направленный на повышение качества менеджмента в медицине. По словам Брук, «считается, что все хотят получить MBA, хотя на самом деле люди просто хотят лучше справляться с повседневными обязанностями». Теперь у Брук две категории клиентов: пациенты с хроническими болями и коллеги-медики, которым могут пригодиться реальные (а не почерпнутые во время обучения в бизнес-школах) рекомендации по организации бизнеса.

\* \* \*

И Натали, и Брук сумели привлечь две различные аудитории: основную группу и связанную с ней дополнительную. Если бизнес успешно развивается и у его владельца появляется непреодолимое желание заняться чем-то другим, есть два варианта создания собственной франшизы.

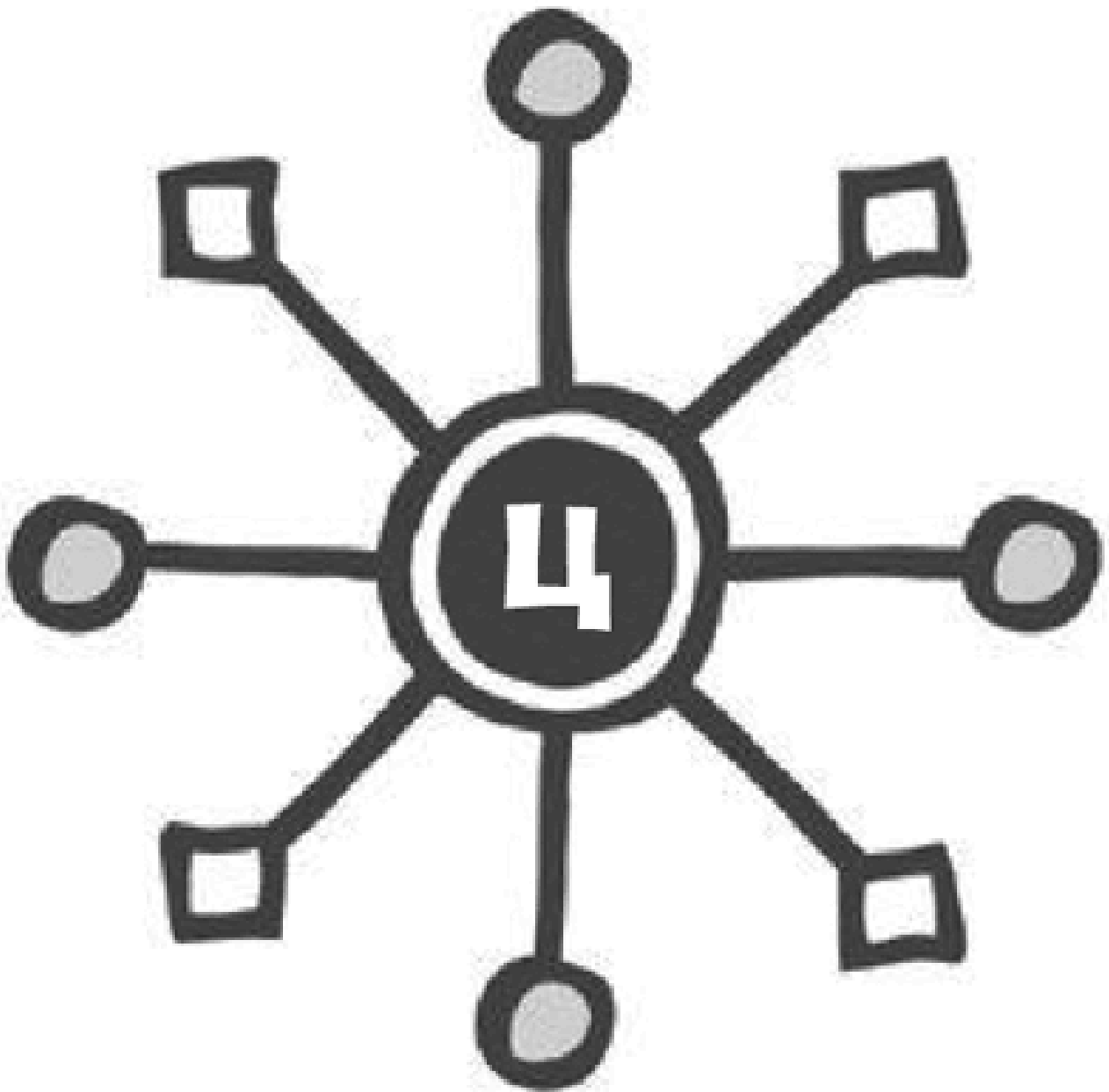
*Вариант 1: рассказать о себе большему количеству людей.*

*Вариант 2: донести новой аудитории новую информацию.*

Оба варианта целесообразны и перспективны. В первом случае при разработке бренда, особенно виртуального, рекомендую построить звездообразную структуру. Центром звезды станет главный сайт – обычно интернет-магазин, но могут быть и блог, и форум, и нечто иное. В центре всем контентом управляете вы или ваши сотрудники, и именно сюда в конечном счете должны прийти новые посетители и клиенты.

Лучики, или *аванпосты*, – прочие места, где вы бываете: социальные сети, страница комментариев в блоге или блоги других людей, семинары, мероприятия по нетворкингу или что-то еще. Схема представлена на рисунке ниже.

Цель аванпостов – поддерживать работу центра. Не следует слишком много времени уделять тому или иному аванпосту, иначе угодите в ловушку: все меняется, некоторые аванпосты со временем теряют популярность. У себя в центре вы сами распоряжаетесь своими наработками, тогда как происходящее на аванпосте принадлежит другой компании.



Звездообразная структура

### **История падения и взлета «ЗАСТРЯВШИЙ В МАЛИ»**

*Ньяни Квармайн, востребованный фотограф-фрилансер из Ганы, не понаслышке знает, что такое рискованное мероприятие. В Западной Африке соблюдается не так много законов, что особенно касается интеллектуальной собственности. Обычно все вопросы удается решить мирно, но не всегда. Впрочем, Ньяни сам обо всем расскажет.*

*«В самом начале карьеры я выполнил пару мелких заказов для местного рекламного агентства. Вскоре после этого они мне перезвонили и спросили, готов ли я взяться за срочный заказ для нового клиента. Необходимо было объехать несколько соседних государств. Сроки действительно поджимали, как говорится, все нужно было еще на вчера. И даже подробности того, куда мы поедем, до последней минуты не разглашались. Заказчики видели мои предыдущие работы и подписали со мной контракт не глядя. Моя ошибка состояла в том, что мне казалось, будто они понимают принципы моей работы и критерии отбора проектов. В спешке я даже не успел толком прочитать договор, и мы укатили.*

*Съемка прошла великолепно, и, по моему мнению, у меня получились очень сильные и качественные работы. Все было хорошо, пока мы не оказались на бездорожье, вдали от населенных пунктов и аэропорта. Чем дальше мы продвигались, тем настойчивее клиент требовал передать ему*

негативы, хотя, как я уже говорил, об этом мы заранее не договаривались. Но он угрожал держать меня на удаленной границе воюющего государства, пока я не передам снимки. Не желая испытывать гостеприимность местных жандармов, я уступил и потерял несколько самых впечатляющих фотографий из своего портфолио. Зато сделал для себя вывод: в следующий раз в первую очередь скрупулезно изучу договор».

## **Партнерство: 1+1 = 3**

К методам самофранчайзинга также относится союз с надежным партнером. Это вовсе не подразумевает слияния компаний. Самое простое и популярное объединение – *совместное предприятие*, в котором несколько участников работают над одним общим проектом. (Например, проект «тотальных распродаж» Кароля и Адама из главы 8 – совместное предприятие.)

Иногда новый бизнес становится собственностью обоих партнеров. Патрик Мак-Кранн и Рич Стросс – как раз такой случай. Два популярных тренера решили объединиться и создать Endurance Nation, обучающую программу и общество триатлонистов. Обязанности тренеры разделили по принципу личных пристрастий. Патрик обзванивал потенциальных клиентов, а Рич писал для них индивидуальные программы тренировок.

Какой бы ни была структура, цель партнерства – превзойти результаты одиночного плавания. Ральф Хильдебрандт управляет международной компанией с главным офисом в Штутгарте. Он объяснил суть равенства  $1 + 1 = 3$ : «Я придерживаюсь мнения, что успешное партнерство (или любой другой вид объединения) должно принести на 33 % больше денег, чем суммарный доход двух участников, работающих самостоятельно. Люди склонны думать, что партнерство – это распределение работы между его членами, – продолжает Ральф. – Но это не что иное, как услуги подряда. Настоящее партнерство должно породить больше, чем перечень обязанностей».

С разрешения Памелы Слим, тренера, автора и специалиста по партнерству, привожу краткий список вопросов, которые необходимо решить до открытия совместного предприятия:

- Как будут делиться доходы? (50 на 50 – если вклад обоих участников равноценен, 60 на 40 – если один из партнеров работает больше, или 45 на 45, когда 10 % выделяется на административные расходы.)
- Каковы обязанности обоих партнеров?
- Какую информацию партнеры обязаны предоставлять друг другу?
- Каким образом продукт будет выводиться на рынок?
- Срок действия данного соглашения?
- Как часто следует встречаться для обсуждения насущных вопросов?

В «Одностороннем договоре о сотрудничестве» представлены основные аспекты взаимодействия участников.

### **Односторонний договор о сотрудничестве**

Не надо ничего усложнять. Главное – отношения между партнерами. Доверие друг к другу гораздо важнее, чем правильно составленный контракт и юридическая терминология. Наши респонденты приводили примеры исключительно выгодного сотрудничества, которое даже не было оформлено юридически. Перед вами базовые пункты договора. Если хотите более четко обозначить свои обязанности или перестраховаться, проконсультируйтесь с юристом.

**Партнеры:** [Партнер 1] и [Партнер 2]. Указанные партнеры согласны работать в духе добросовестного сотрудничества над взаимовыгодным проектом, именуемым [название].

**Общие положения.** [Описание проекта, итоги и ожидаемые доходы.]

**Распределение доходов.** Чистый доход от проекта будет делиться следующим образом: [процентная доля] Партнеру 1 и [процентная доля] Партнеру 2. Мелкие расходы в чистой прибыли не

учитываются. *Согласие обоих партнеров требуется в случае, если затраты в рамках проекта будут превышать [сумма].*

**Срок действия соглашения о распределении доходов.** *Соглашение о распределении доходов будет длиться [период времени], в конце которого партнеры решат, следует ли его продлить, разорвать или пересмотреть.*

**Обнародование и реализация.** *Проект будет представлен на [перечень сайтов и других ресурсов].*

**Обслуживание клиентов.** *Партнер 1 отвечает за [перечень обязанностей]. Партнер 2 отвечает за [перечень обязанностей]. Стороны обязуются обмениваться отзывами клиентов.*

**Маркетинг.** *Обе стороны обязуются активно рекламировать проект с целью повышения его популярности. Предполагается продвижение через [сайты], аудитории и форумы обоих партнеров, а также контакты вне Интернета. Каждая сторона отвечает за освещение проекта на других популярных сетевых ресурсах.*

**Временные рамки.** *Партнеры договорились завершить работу над проектом и назначить открытие на [дата].*

## За и против аутсорсинга

После окончания художественного колледжа Джамайла Тейзвел повторила путь многих, устроившись официанткой в один из ресторанов Нью-Йорка, но лелеяла мечты о большем. Работа у официантки не сидячая, но Джамайла не сидела сложа руки и в другом смысле. Девушка решила открыть свое дело и начала шить оригинальные дамские сумочки и кошельки. «Я верила, что однажды утром проснусь звездой аксессуаров», – рассказывает она. Правда, сначала она мечтала о том, что какой-нибудь дом моды заметит ее работы и пригласит к сотрудничеству. «Затем я поняла, что сама могу продавать свои изделия. Именно тогда и решила заняться бизнесом».

Джамайла отправилась на запад, в Лос-Анджелес, чтобы целиком посвятить себя выпуску аксессуаров. Так и получилось, правда, не сразу. Она все делала самостоятельно, но бизнес никак не мог встать на ноги. Девушка была рада, что работа в ресторане осталась позади, но чувствовала себя так, будто купила себе другую работу.

Три года спустя Джамайла решилась на перемены. Она наняла швею для пошива изделий по эскизам – шаг, который назвала «трудным, но необходимым». Затем привлекла подрядчиков для печати рекламных материалов и доставки продуктов. Это было сложное решение, и ему предшествовал «долгий путь проб и ошибок, но закрытие домашнего офиса освободило меня от тяжелого груза. словно мой ребенок уже вырос и готовится к школе».

Нужно сказать, не все предприниматели одобрили бы такой шаг. Да, в нашем исследовании были вопросы, которые порождали волну одинаковых ответов. Наши герои проявили единодушные в вопросах самообеспечения и бизнес-планов, а связь между свободой и ценностями была главной темой почти для каждого. Но один вопрос породил невероятное разнообразие мнений. Речь идет о привлечении подрядчиков или «виртуальных помощников», которое можно назвать одним словом – *аутсорсинг*. Диапазон ответов колебался от «крайне позитивно» до «крайне негативно» и «сопряжено со сложностями».

На каждый пример удачного партнерства (Джамайла) найдется бизнесмен, который прекрасно себя чувствовал, намеренно отказавшись от аутсорсинга и наемного персонала. Давайте рассмотрим доводы представителей каждого лагеря.

## Пример 1. За аутсорсинг

Лагерь сторонников аутсорсинга представлен бизнесменами, которые считают, что благодаря помощникам избавились от ряда обязанностей и ответственности.

*Вопрос о том, нанимать персонал или нет, для меня как предпринимателя долго был открыт. Годами я откладывала его решение, из-за чего потеряла десятки тысяч долларов. А все из-за боязни*

роста. Наконец я поняла, что уперлась в потолок. Нельзя было заработать больше, не привлекая помощников. Только после изменения структуры я начала принимать заказы, от которых раньше приходилось отказываться. Я уже не вкалываю с утра до вечера и могу больше времени посвятить другим аспектам бизнеса. Жалею ли я, что не делаю все сама? Раньше жалела, так как никогда не хотела ни руководить, ни подчиняться. Не хочу быть боссом. Но теперь я очень счастлива, что у меня есть команда! Я пилот своего корабля, а мой экипаж помогает мне управлять компанией, не упуская возможность самореализации.

Меган Хант (см. главу 3)

Мы всегда стремились избежать затрат и юридических казусов, связанных с привлечением наемного персонала, а также сохранить гибкую структуру. Но все операции на нашем складе выполняют подрядчики. Приемные ведомости, хранение, сбор, упаковка и рассылка – всем этим занимаются партнеры по логистике. Мы просто отсылаем им заказы, а также привлекаем торговых агентов, которые получают только комиссионные. А для переговоров с клиентами в наше отсутствие пользуемся услугами виртуальных помощников.

Джонатан Пинкас (см. главу 14)

Мы заключили договор подряда с печатником и выпустили первый тираж карт. Это решение оказалось находкой. Наш бизнес никогда бы не появился на свет, если бы мы решили печатать карты сами. С ростом спроса наши печатники научились выпускать громадные тиражи. Мы бы не смогли одновременно печатать большое количество карт, выполнять все заказы и развивать стартап. Кроме того, мы рады, что он способствует развитию другого мелкого бизнеса.

Джен Адрион и Омар Нури (см. главу 6).

Данные мнения сходятся в одном: аутсорсинг развязывает руки, позволяет развивать бизнес и избавляет от необходимости все делать самостоятельно.

## **Пример 2. Против аутсорсинга**

Противоположный лагерь представлен бизнесменами, уверенными, что расширение нежелательно, сопряжено с трудностями и даже лишает уже обретенной свободы.

Сейчас я в той ситуации, когда нужно придумать, как управиться с увеличившимся спросом. Но меня слишком волнует моя репутация, чтобы передавать заказы наемным служащим или фрилансерам. Мне предлагали сотрудничество, но я отказался, так как либо сомневался в качестве их работы, либо партнер хотел получать комиссию за клиентов. Я мог бы поднять цену и выплачивать комиссионные, но меня не радует перспектива потерять клиентов. И хотя я не расширяю дело, зато комфортно себя чувствую.

Гари Лефф (см. главу 3)

Я предпочитаю обходиться без наемного персонала, подрядчиков или помощников. Секрет успеха моего бизнеса в том, что я намеренно его не расширяю. Я могу уложить его в рюкзак и носить с собой – без офиса, канцелярии и административного персонала. Сведя расходы к нулю, я сократил риски и поддерживаю высокую рентабельность.

Адам Вестбрук (управляет дизайнерской компанией в Великобритании)

Я считаю, что компания должна быть маленькой и скромной. Я ее единственный сотрудник и работаю вне дома. Когда-то мы имели магазин и платили арендную плату, страховку и зарплату двенадцати сотрудникам. Все это осталось в прошлом. Проще говоря, мне не нравится получать зарплату последней.

Джейден Хаир (см. главу 2)

Попытки работать по аутсорсингу ничего не изменили в моем расписании, я по-прежнему все делал сам. Я еще не нашел правильный баланс между дополнительным персоналом, рентабельностью и желанием посвящать работе меньше времени.

Энди Дан (см. главу 11).

*Мой девиз: никогда не будь начальником и никогда не имей начальника. И я следую ему с 22 лет. У меня есть бухгалтер, потому что с цифрами я не дружу. С другой стороны, я сама себе компания. Я всегда могу поручиться за свою работу, и моя независимость для меня все.*

Бренди Агербек (см. главу 7)

Данная позиция тоже имеет много сторонников. По словам Ли Вильямс-Демминг, ее компания некогда насчитывала пять сотрудников и сотни зарубежных поставщиков. Сейчас у нее всего один помощник и значительно меньшая сеть поставщиков. «Поверьте, – писала она мне, – мы ничего не потеряли после сокращения штата».

\* \* \*

Хотя со мной не все согласятся, я скорее противник аутсорсинга. Я никому не передаю свои проекты, работаю с ограниченным кругом людей и заключаю краткосрочные трудовые договоры с внештатными сотрудниками. Главный аргумент в пользу аутсорсинга состоит в том, что он позволяет предпринимателю «больше времени посвящать любимому делу» и передавать выполнение рутинных задач кому-то другому. Но аутсорсинг может породить много проблем, гораздо проще организовать работу таким образом, чтобы неприятные обязанности отошли на второй план.

Не раз мои коллеги на все лады расхваливали своего прямо-таки фантастического виртуального помощника, которого с удовольствием мне бы порекомендовали. Но проходило немного времени, и они начинали искать нового. «Что случилось с тем-то и тем-то?» – интересовался я. «Ну, он был хорош... поначалу. Но потом все пошло наперекосяк, он оплошал, и наши пути разошлись».

И эта история повторяется с завидным постоянством. Несомненно, есть исключения, но действительно толковые люди, работающие виртуальными помощниками, в конце концов уходят в свободное плавание. Если вы решаете проблемы, которые создал персонал, призванный вам помогать, значит, без него вполне можно обойтись. В то же время многие бизнесмены получают множество преимуществ, перекладывая часть работы на других.

Учитывая разнообразие позиций, как выбрать свой путь? К счастью, это нетрудно. Нужен ли аутсорсинг, зависит от конкретного типа бизнеса и мировоззрения его владельца.

Большинства проблем, с которыми сталкиваются оба лагеря в вопросах аутсорсинга, можно избежать, четко определив обязанности помощника или подрядчика. Если в основе бизнеса лежат относительно примитивные и повторяющиеся процессы, аутсорсинг может оказать неоценимую услугу. Но если ваше дело построено на отношениях с клиентом, с аутсорсингом лучше не связываться.

От личности предпринимателя зависит понимание свободы и, соответственно, окончательное решение. Для кого-то свобода означает возможность путешествовать и минимизировать затраты, тогда как все заработанное поступает непосредственно в карман собственника. Другие трудятся в офисе, набирают штат и строят компании на века. Наконец, лучший ответ на вопрос об аутсорсинге: делайте то, что считаете нужным, ни на кого не оглядываясь.

## **Бартер, помощь родных и уборка**

Прежде чем двигаться дальше, давайте подумаем, каким еще образом можно привлечь помощников. «Мой бизнес – продукт исключительно выгодных сделок», – говорит Брук Сноу, когда-то менявшая уроки музыки на уроки фотографии, пока не начала преподавать фотододело сама. Предметом обмена также стали дизайн сайта, видеоролики и техническая поддержка. «Бартер сэкономил мне десятки тысяч долларов и не только видоизменил мой бизнес, но и стал причиной его появления. Благодаря ему я обхожусь без кредитов, больших инвестиций и издержек и могу похвастаться хорошими результатами».

Ряд респондентов привлекают к работе члены семьи. После каждой заработанной тысячи долларов Элеанор Маерхофер устраивает специальный обед для мужа, который в ее канцелярской

компании занимается бухгалтерией и программированием. Натали Лусье призналась, что значительно повысила свою производительность, когда наняла уборщицу. «Как бы банально это ни звучало, – писала она, – теперь я понимаю, как важно не пытаться все и всегда делать самой». Джонатан Пинкас к своим предыдущим комментариям добавил, что его мать, проживающая в Англии, дважды в неделю получает деловую корреспонденцию, сканирует ее и пересылает сыну в электронном виде.

### **Аудит компании**

*Какой бы ни была структура компании, ее нужно развивать и непрерывно совершенствовать. Тщательно анализируйте все аспекты бизнеса, особенно информацию в СМИ, которая попадет на глаза потенциальным клиентам. Ответьте на предложенные вопросы и подумайте, что нуждается в доработке. Ваша задача – исправить мелкие недочеты и запланировать меры, которые со временем принесут серьезные плоды.*

### **НА ЧЕМ ВЫ ЗАРАБАТЫВАЕТЕ?**

*Когда бизнес встает на ноги, очень легко угодить в ловушку стабильности, занявшись делами, которые ничего общего с зарабатыванием денег не имеют. Выход прост: все внимание деньгам! В рамках аудита проанализируйте, откуда поступают средства, и подумайте, как сделать этот поток непрерывным. Иногда в процессе анализа открываются новые возможности, и за счет незначительных корректив появляется еще один источник дохода. Если вы одновременно работаете над множеством проектов или продуктов, главные силы бросьте на самые перспективные.*

*Обычно предприниматели делают все возможное, чтобы вдохнуть жизнь в изначально слабые проекты, но в таком случае самое большее, на что вы можете рассчитывать, – остаться середнячком.*

### **ПРАВИЛЬНО ЛИ ВЫ ПРЕПОДНОСИТЕ ИНФОРМАЦИЮ?**

*Все маркетинговые материалы, как электронные, так и бумажные, содержат рекламные тексты. Перечитайте их заново. Внимательно просмотрите каждую страницу и прочитайте вслух. Доносят ли они мысли, которые вы хотели выразить? Что нужно убрать, а что поменять?*

### **ВЕРНУЮ ЛИ ЦЕНОВУЮ ПОЛИТИКУ ВЫ ВЕДЕТЕ?**

*Когда вы в последний раз поднимали цены на свои продукты? Замечательно, если время от времени вы проводите распродажи или предоставляете скидки, но, как и в любом другом бизнесе, нужно планировать постоянное повышение цен. Помните: попытка установить цену «для всех» – смертельная ловушка для бизнеса. Слишком много компаний безвременно оканчивают свои дни на рынке, поэтому будьте осторожны. Чтобы определить, насколько ваша цена справедлива, ответьте на вопрос: люди покупают то, что вы продаете? Если ответ положительный, вы на верном пути. Если нет, у вас проблемы.*

### **КАКИЕ У ВАС ОТНОШЕНИЯ С ПОСТОЯННЫМИ КЛИЕНТАМИ?**

*Одна из самых эффективных мер – общение с постоянными клиентами и желание удовлетворить максимум их потребностей. Проанализируйте процесс послепродажного обслуживания в компании. Что происходит после покупки? Отправляются ли товары по надлежащим адресам? Если вы занимаетесь консалтингом, могут ли клиенты без проблем записаться к вам на прием? Чем проще решаются подобные вопросы, тем лучше.*

## **ДОСТАТОЧНО ЛИ ВРЕМЕНИ ВЫ ПОСВЯЩАЕТЕ АНАЛИЗУ, МОНИТОРИНГУ И ЭКСПЕРИМЕНТАМ?**

*Эксперименты хороши тем, что, пока их не проведешь, никогда не знаешь, чем они завершатся. Вот почему нужно пробовать новое! Однажды в рамках сверхпродажи я предложил клиентам, совершившим покупку, приобрести 50-долларовый подарочный сертификат всего за 25 долл. Я считал это предложение сногшибательным, но мои клиенты так не думали. Реагировал лишь один из двадцати (5 %). Хорошее предложение должно привлечь намного больше желающих, поэтому я отказался от подарочных сертификатов.*

## **ГДЕ СОКРЫТЫ УПУЩЕННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ?**

*Даже если вы заметили хорошую возможность, это не значит, что нужно непременно хвататься за нее. В свое время я отказался от многих вариантов, так как они не соответствовали моей глобальной стратегии. Но знать, от чего вы отказываетесь, все равно полезно, даже если делаете это намеренно. Постоянно пополняйте «каталог возможностей», чтобы заняться ими при наличии времени или желания повысить доход.*

Эрика Космински работала менеджером по персоналу в аптечной сети и воспитывала двухлетнюю малышку Райли. Из-за ненормированного рабочего дня они с мужем присматривали за дочерью по очереди: Эрика по выходным, а отец по будням. Когда мужа сократили, Эрика сумела справиться с потрясением и нашла выход. Она давно подумывала об открытии собственного дела, но раньше на это не было времени.

Суть бизнеса сводилась к расшифровке аудио- и видеоматериалов и распечатке содержания телефонных звонков, интервью и конференций. Сначала Эрика планировала оказывать услуги в реальном времени – печатать в ходе конференций и предоставлять расшифровку до конца дня. Со всем этим она превосходно справлялась, но возникло две проблемы: работу на конференциях предлагали редко, да и на общение с дочерью времени не оставалось.

Нужно было искать другое преимущество: конкурентов-расшифровщиков на рынке имелось немало. С расшифровкой в реальном времени ничего не вышло, но Эрика придумала кое-что еще – отформатированный текст и удобные макеты. Конкуренты отказывались работать над дизайном в принципе, ясно обозначив, что занимаются только расшифровкой. Клиенты Эрики – в основном частные предприниматели или представители малого бизнеса – не всегда могли себе позволить обратиться к дизайнеру или верстальщику. находка себя оправдала. За три месяца с момента внедрения новых услуг Эрика сформировала клиентскую базу и начала подумывать о расширении штата.

Следующее решение тоже стало судьбоносным: не брать сотрудников в штат, а работать только на договорной основе. Создав сеть фрилансеров, Эрика могла в любой момент изменить их количество в зависимости от потребностей рынка. Дело в том, что для данного бизнеса характерна сезонность. В прошлом году с ноября по май Эрика была полностью загружена и привлекла 17 расшифровщиков, обслуживавших 180 клиентов, и виртуального помощника, который следил за процессом. Но летом расшифровка не так востребована, поэтому число помощников сократилось до четырех человек. (Все фрилансеры прекрасно понимают, что работа сезонная и никто не гарантирует им постоянной занятости.)

Сегодня Эрика выполняет только функцию менеджера и уже не занимается расшифровкой. Она создала гибкую структуру, способную чутко реагировать на потребности рынка. Эрика не заперта в четырех стенах и не работает с утра до вечера, как бывало раньше, когда все приходилось делать самой. Испытание на прочность компания прошла осенью 2009 года, когда Райли подхватила тяжелую форму гриппа, и мать провела у кровати дочери почти три недели. Мне было очень тяжело, вспоминает она, но, к счастью, сотрудники протянули ей руку помощи, и клиенты, в общем-то, даже не заметили отсутствия босса. Райли выздоровела, и Эрика вернулась к работе. Хоть она и запоздала

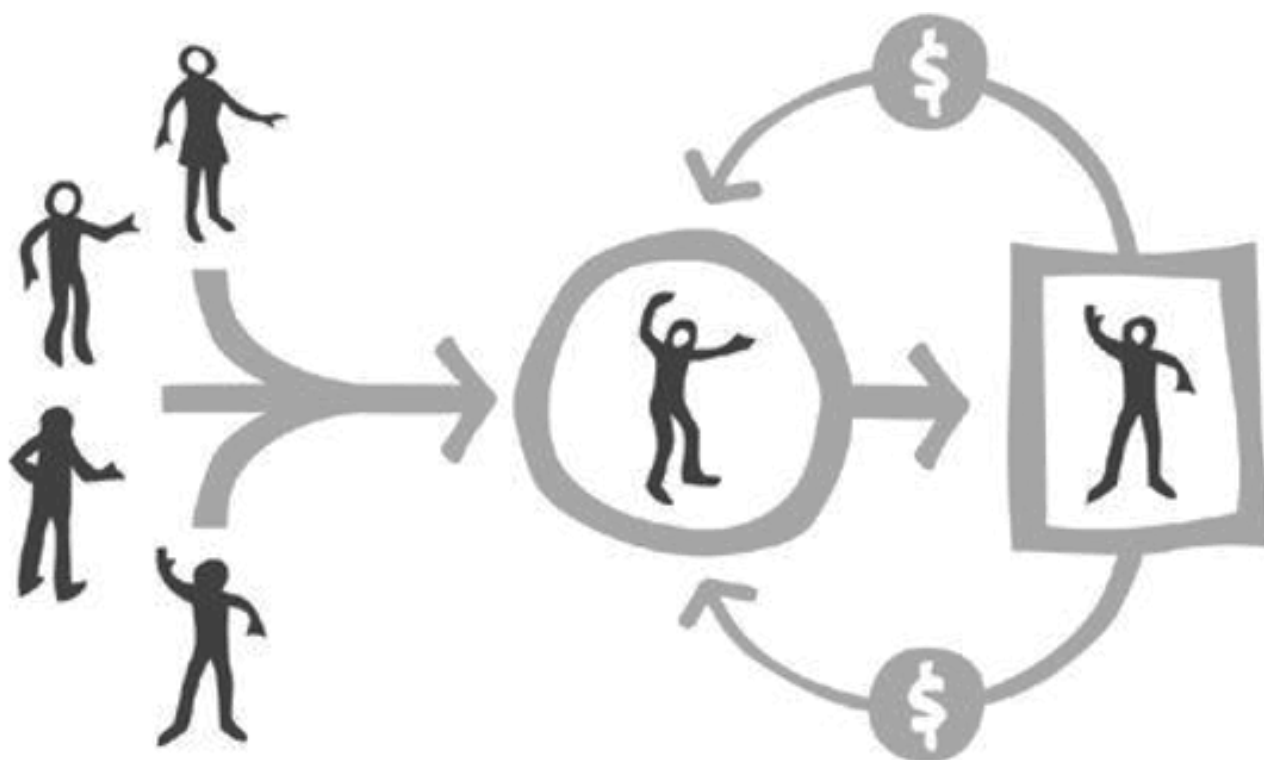
с выставлением счетов, но прибыль получила вовремя. Модель, построенная на сети фрилансеров, себя оправдала.

## Партнерские программы: хорошие, плохие и бесперспективные

Вероятно, вы сталкивались с партнерскими программами, в рамках которых интернет-магазины привлекают партнеров с целью повышения трафика и уровня продаж, а затем делятся с ними прибылью. До Amazon кое-кто пытался внедрить эту модель сотрудничества, но именно Amazon.com в 1996 году сделал ее популярной, пригласив клиентов разделить общую прибыль.

С тех пор почти все крупные ритейлеры обзавелись собственными партнерскими программами, не отстает и мелкий бизнес. Создать такую программу очень просто, кроме того, она может стать одним из приемов самофранчайзинга. Если сделать все правильно, ваши продукты станут продвигать сотни партнеров. Если сделать все идеально, можно выстроить настоящее партнерство, которое со временем будет приносить стабильный доход независимо от ситуации в компании и экономике в целом.

Выглядит этот примерно так:



Клиенты → Партнер → Продавец

У партнерских программ есть два основных недостатка. Во-первых, магазины платят очень маленькую комиссию, оставляя совсем немного партнерам, и, во-вторых, партнеры ничего не делают, кроме того что бездумно размещают ссылки. Большие проблемы создают большие возможности, поэтому хороший магазин может разработать превосходную программу, если значительно повысит комиссионные и будет требовать большего от партнеров.

Я уже давно плачу партнерам 51 % комиссионных, поскольку считаю, что за рекламу моих проектов они должны хорошо получать. В то же время я четко даю понять, что они обязаны делать больше, чем просто делиться ссылками. Если они хотят заработать, то должны наладить связь между своей аудиторией и моими проектами. Каким образом? Пользоваться моими продуктами, писать

обзоры и предлагать определенные бонусы привлеченным клиентам. Если вы построите собственную партнерскую программу на тех же принципах, то привлечете более качественных партнеров.

\* \* \*

Партнерство и аутсорсинг могут стать основой деятельности ряда стартапов, но когда полагаешься на кого-то, не всегда все получается так, как планируешь. Давайте проанализируем историю (очень) маленькой компании, которая не извлекла из партнерства никакой пользы.

## **Взлет и падение Copley Trash Services**

Двенадцатилетний Спенсер Копли и его сестра, десятилетняя Ханна, шесть месяцев в году жили с родителями на борту госпитального судна, следующего в Западную Африку. Вместе с ними на корабле находились еще 400 взрослых (некоторые с детьми). Он доставлял врачей в страны третьего мира (Сьерра-Леоне, Либерия и т. п.).

Жизнь на судне полна разных сложностей. То, что дома кажется мелочью, на старом корабле, следующем почти на край земли, превращается в серьезное затруднение. Например, всем полагалось самостоятельно выносить мусор из каюты, на самом деле это было не так просто. Большой контейнер для мусора располагался в самом конце платформы, к которой вел долгий путь под палящим солнцем. Часто контейнер оказывался переполненным, и тогда мусор приходилось по несколько дней держать в крошечных каютах, пока бак не опорожнится.

Начинающему предпринимателю Спенсеру пришла в голову замечательная мысль предложить услуги по уборке мусора? Всего за доллар в неделю по вторникам и пятницам клиенты могли оставлять пакеты с мусором в коридоре, а парочка юных бизнесменов брала на себя обязательство оттащить их к контейнеру. Спенсер оформил рекламный плакат и вывесил его на доске объявлений у буфета. Предложение тут же привлекло внимание: десять человек подписались немедленно, и еще пятнадцать присоединились через пару недель.

Спенсер с Ханной постоянно информировали людей о важных событиях. Когда контейнер сломался, те получили уведомление: «С сожалением сообщаем о том, что в эту пятницу Copley Trash Services не работает. Дополнительный сбор будет открыт в воскресенье. Хорошего дня!» В другой раз протекающий пакет доставил Ханне массу хлопот, вследствие чего появилась памятка для клиентов под названием «Что необходимо знать о вашем мусоре».

Спенсер с Ханной получали регулярный доход в размере 25 долл. в неделю – не малые деньги для ребенка среднего школьного возраста. Заработанное тратилось следующим образом: 10 % ребята жертвовали сиротскому приюту, в котором однажды побывали; 40 % откладывали на покупку щенка в родном Вашингтоне; оставшиеся 50 % тратили по собственному усмотрению, обычно на видеоигры и шоколадные батончики.

Для начинания наступили черные дни, когда Спенсер и Ханна вместе с родителями отправились в отпуск на три месяца. Юные бизнесмены не хотели терять клиентов, поэтому решили передать бизнес другим детям, живущим на корабле. К сожалению, те оказались не столь прилежными. Услуги стали предоставляться нерегулярно. Иногда мусор оставался не вынесенным без всяких уведомлений и объяснений. Многие клиенты отзывали свои заявки и стали выносить мусор самостоятельно. Из-за оплошностей новой администрации доход компании резко упал. Без активного менеджера вроде Спенсера и одностороннего договора о сотрудничестве бизнес потерпел фиаско.

\* \* \*

Кто говорит, что нельзя быть в двух местах одновременно? Можно нанять армию виртуальных помощников, которые будут выполнять все, что вы скажете. Можно создать надежное партнерство, при котором  $1 + 1 = 3$  или больше. Можно расширить бизнес, обратившись к более широкой аудитории, или, как Натали Лусье (Raw Foods Witch), предложить нечто совершенно иное другой группе, сохранив первоначальное дело.

Только не открывайте очередную забегаловку под именем какой-то компании. Лучше займитесь самофранчайзингом.

### **Ключевые моменты**

- *Повышая эффективность навыков и контактов, можно оказаться одновременно в разных местах. Этому способствуют такие приемы, как аутсорсинг, партнерские программы и договоры о сотрудничестве.*
- *Внедрите звездообразную модель: поддерживайте один центральный сайт и аванпосты для диверсификации своей деятельности.*
- *Что касается аутсорсинга, сами решайте, что для вас лучше. Решение должно опираться на два фактора: вид бизнеса и личное мнение.*
- *Надежное сотрудничество может дать импульс к развитию вашей компании. Просто нужно твердо знать, что вы этого хотите. В качестве шаблона используйте «Односторонний договор о сотрудничестве».*

## **13. Укрепляем позиции Растите, сколько хотите (но не выше)**

*Ничего не случится, пока не возьмешься за дело.*

*Майя Ангелу*

Среди предпринимателей, с которыми мы уже познакомились, не так много людей рискованных, готовых сломя голову бросаться на штурм рынка. В случае неудачи их карьера и доходы не полетят ко всем чертям. Эти люди строят свой бизнес спокойно и не спеша. Не верьте, что предприниматели-одиночки – это отчаянные сорвиголовы, готовые ради успеха поставить на карту все. Им необязательно быть авантюристами, просто они понимают риск и опасность не так, как все остальные.

Циля Пайнз, американско-израильский дизайнер, ныне проживает в моем родном Портленде и является ярким представителем осторожных предпринимателей. В течение восьми лет она строила бизнес по составлению ктубы, еврейского брачного контракта. Она трудилась по ночам и выходным, в свободное от основной работы время. Циля потихоньку экспериментировала и училась на своих ошибках, так как работа в студии дизайнера приносила ей стабильный доход. Напряженный график имел и преимущества: из-за нехватки времени ей приходилось укладываться в сроки.

Благодаря рекомендациям новобранцев бизнес рос медленно, но стабильно, ежегодно наращивая клиентскую базу. Ктуба стоила недешево – 495 долл., но в каждое изделие Циля вкладывала всю душу. В конце 2009 года Циля поняла, что готова сделать решительный шаг. Она оповестила руководство и коллег об уходе и отправилась в свободное плавание. Наконец-то! Свершилось!

Но тут обнаружилась обратная сторона медали, о которой Циля даже не подозревала. Первой неделей свободы девушка наслаждалась, а на вторую начала задаваться вопросом: *чем я весь день занимаюсь?* «Я недооценила преимущества маленьких объемов, которые заставляли собраться и сделать все сразу», – говорит она. Через несколько месяцев оказалось, что бизнес приносит не так много денег. Заказы по-прежнему поступали, и ситуация не была плачевной, но Циля чувствовала, что загнала себя в угол. Креативные идеи, которыми она фонтанировала поначалу, иссякли.

«Жить по принципу “все или ничего” оказалось слишком тяжело, – продолжает она. – Моя работа носит творческий характер, но меня убивает необходимость выжимать из себя творчество ради полноценного заработка». Это было тяжелое решение, но полгода спустя Циля обратилась к бывшему руководству с просьбой взять ее обратно, но на условиях частичной занятости. Те согласились и с радостью приняли ее.

Выход был найден: работа в студии три дня в неделю. Увольнялась полгода тому наша героиня с должности ведущего дизайнера, теперь же она работала в компании на вторых ролях, что снизило уровень загруженности. Новая позиция обеспечила ей стабильный доход и свободное время для занятий собственным проектом. Работая не в штате, а на договорной основе, Циля неожиданно

поняла, что теперь весь доход зависит только от нее: студия и собственное дело приносят примерно равную прибыль.

И увольнение, и последующее возвращение имели для Цили положительные последствия. Бизнес по-прежнему приносит прибыль, но теперь на нее не давит необходимость полагаться только на один источник дохода. Цили резюмирует: «Мне кажется, я непрерывно что-то строю. Все кирпичики моих проектов взаимосвязаны и со временем могут вырасти в нечто большее. Но в данный момент меня все устраивает».

## Выбор

Пример Цили иллюстрирует, насколько сложно порой бывает решиться на резкий виток карьеры, научиться систематизировать свои занятия и определить, какую роль будет играть бизнес в дальнейшей жизни. Рано или поздно каждый успешный предприниматель сталкивается с вопросом: куда все это приведет? На протяжении всей книги мы говорили о том, что многие, о ком я рассказывал, сознательно оставались мелкими предпринимателями и создавали «компанию свободы». А те, кто принял решение развиваться, придирчиво подбирали персонал и полностью посвящали свою жизнь бизнесу.

А теперь посмотрим, каким образом решили проблему выбора три совершенно разных предпринимателя.

### Вариант 1. Остаться мелким предпринимателем

Мало кто рождается предпринимателем, но, похоже, Шери Виард принадлежит именно к таким людям. С двадцати лет она работает на себя и к 38 годам ни разу не пожалела об этом. Ее отец создал семейный бизнес в ИТ-индустрии, который перешел к Шери по наследству. Компания разрабатывает ПО для медицинских учреждений. В 2007 году Шери с другом Крисом проехали всю Америку в жилом автофургоне. Удаленное управление ИТ-стартапом повлекло за собой логическое продолжение: пара открыла побочный бизнес по разработке приложений для мобильных телефонов.

Дела шли хорошо, но Шери намеренно уклонялась от увеличения количества проектов. Вот что она говорит об этом: «Определенно, решение сознательно *не* расширять бизнес было абсолютно правильным. Воспитываясь в семье предпринимателя, я наблюдала, как по мере расширения бизнеса изобретательность и творческая жилка покидали отца. Управлять компанией в 50 человек – огромный стресс, который вымотал его и лишил покоя».

Когда мы общались с Шери в последний раз, они с Крисом жили на острове Сент-Джон в Карибском море, где планировали провести несколько месяцев («а может, и дольше, или пока нам не надоест»). Шери неплохо зарабатывает – около 50 тыс. долл. в год, но уверена, что деньги – не главное. «Для меня успешность компании измеряется не количеством денег, а возможностью вести такую жизнь, – говорит она. – Я владею бизнесом, но бизнес не владеет мной».

### Вариант 2. Остаться на среднем уровне

Швейную фабрику в самом центре Сиэтла легко найти по характерному гулу. Китайки и американки – ее бессменные работницы – прилежно шьют рюкзаки и сумки для ноутбуков. Экскурсию по швейным цехам мне организовали владельцы бизнеса Том Бин и Дарси Грей.

Имея более 20 штатных сотрудников и собственную фабрику, Том не боится расширения. Тем не менее в свое время он отказался от наиболее перспективной возможности развития: распространять востребованный продукт через крупных ритейлеров, которые неоднократно приглашали его к сотрудничеству. Меня очень заинтересовало это решение, поэтому я отправил Тому и Дарси письмо с просьбой рассказать о нем подробнее. Вот что они мне ответили:

*Мы решили заниматься производством и распространением продукта самостоятельно, так как это намного интереснее. Образно говоря, мы маршируем под собственный барабан. Просто зарабатывать деньги скучно. Мы хотели создать классный бизнес, выпускать классные товары, привлекать классных*

покупателей и классных сотрудников. Мы планировали построить бренд, который остался бы на рынке надолго. Выгодно ли продавать через крупных ритейлеров – еще вопрос, а сильный бренд выживет и без них. Договор с ритейлерами просто привяжет вас к компании, над которой вы не властны. Если она разорится, то и вы тоже. Наше будущее зависит только от наших действий и решений, и это здорово.

Маршировать под собственный барабан – определенно увлекательно, и, как подчеркнул Том, возможно, один из лучших методов ведения бизнеса. Деньги поступают от множества клиентов, поэтому партнеры не боятся, что однажды потеряют товар или не выполнят своих финансовых обязательств. Сумки Тома Бина на рынке позиционируются как эксклюзивные, так как поставщик один. Том и Дарси поддерживают высокий уровень цен, что позволяет содержать большой штат сотрудников.

Когда я спросил о неприятностях и трудностях, с которыми пришлось столкнуться в прошлом, Том высказал мысль, над которой я раздумываю до сих пор: «Первопричина всех неудач в одном: вы знали, как надо сделать, но позволили кому-то разубедить вас».

По всему видно, что Том не позволил сбить себя с толку и делает только то, что считает нужным.

### **Вариант 3. Компромисс**

Расширяться или сохранить статус-кво? На этот вопрос есть по крайней мере еще один вариант ответа. Умный человек извлекает уроки из неудачного развития и верно применяет полученный опыт. Познакомьтесь с Джессикой Зальцман, независимым бухгалтером-консультантом. В графу анкеты «Ожидаемый доход» Джессика вписала «110 899 долл.», и я понял, что она привыкла работать с цифрами. Многие предприниматели обычно терялись и не могли указать конкретных цифр. На вопрос о предполагаемых доходах они отвечали: «Ну, примерно 100–150 тыс. или около того». Джессике переспрашивать было не нужно.

По иронии судьбы, Джессика открыла свое дело после негативного опыта, полученного в одной из компаний. Она устроилась на работу, чтобы подтвердить диплом аудитора. И на новом месте немедля занялась расчетами, удивляясь, почему баланс не сходится. Наконец все выяснилось. Проблемы будут не только у компании, но и у нее: по окончании финансового года денег не хватит даже ей на зарплату. Бывает и так. Джессика тут же уволилась и решила открыть свое дело.

С самого начала бизнес приносил прибыль и не отнимал много времени, поэтому Джессика готовилась к пополнению в семье, не заботясь о том, чтобы заработать миллионы. Но однажды позвонил ее муж и сказал, что придет домой пораньше. «Хорошо, – ответила она. – Что-то случилось?» После короткой паузы Майкл с трудом выдавил, что его уволили.

В качестве дополнительного дохода бизнес Джессики был неплох, но не приносил столько денег, чтобы хватило на содержание семьи, особенно учитывая, что второму ребенку было всего три недели от роду. Оправившись от первого шока, супруги обсудили возможные варианты, и Джессика решила расширять дело. Муж занялся воспитанием детей, а Джессика – бизнесом. Компания быстро развивалась, и все шло хорошо, пока темпы роста не стали пугающими. «Нам удалось резко повысить доходы, – рассказывает она, – но мы столкнулись и с растущими расходами. Финансовая отчетность явно говорила о необходимости серьезных изменений. Если дела идут в гору, надо набирать персонал, верно? Вот и я так думала». К сожалению, хотя с расширением штата компания развивается, это развитие всегда сопряжено с дополнительными расходами и новыми обязательствами. Джессика снова сделала решительный шаг и превратилась в индивидуального предпринимателя, работающего самостоятельно.

### **Довольно беготни: работайте на бизнес**

Независимо от выбранного пути, выйдя на новый уровень развития, вы однажды заметите, что постоянно чем-то заняты, тогда как на творчество времени не остается. Эту весьма распространенную проблему решить несложно: работайте *на* свой бизнес, а не *в* нем. Как менеджер вы должны держать

все под контролем буквально 24 часа в сутки. Но работа на бизнес требует более интеллектуального подхода.

Каждое утро на 45 минут забудьте об Интернете. Посвятите это время исключительно делам, которые послужат на благо вашей компании, но не связаны с текущими вопросами. Думайте о будущем. Что делать, чтобы двигаться с усорением?

**Разработка концепции бизнеса.** Способствует росту компании. Создаются ли новые продукты и услуги? Планируется ли новое партнерство или совместные предприятия?

**Разработка предложения.** Позволяет по-новому использовать имеющиеся ресурсы. Можно ли организовать распродажу, выпустить новый продукт или предложение, которые привлекут внимание потребителей и дополнительный доход?

**Устранение застарелых проблем.** В каждой компании есть проблемы, которые легче обойти, чем решить одним махом. Хватит их игнорировать, найдите время и устраните их причину.

**Пересмотр ценовой политики.** Как мы выяснили в главе 11, цены следует регулярно пересматривать, чтобы они росли адекватно развитию экономики. Следует разработать и модели сверхпродаж, перекрестных продаж или других инструментов повышения дохода.

**Общение с клиентами.** Предполагает не только рассылку писем или запросов, но и развитие коммуникации посредством информационных бюллетеней и обновлений.

Главное правило перечисленных мер – инициировать, а не реагировать. Эти 45 минут принесут свои плоды, даже когда все идет кувырком и остаток дня приходится решать неотложные вопросы. Вперед!

## Мониторинг бизнеса

Независимо от выбранной стратегии развития, финансовое здоровье бизнеса должно стать предметом вашего пристального внимания. Стратегия мониторинга включает два этапа.

*Шаг 1. Выберите один-два показателя и изучайте их некоторое время, основное внимание уделяя продажам, движению денежных средств и изменению доходности.*

*Шаг 2. Все остальные показатели проверяйте один-два раза в месяц, когда придет время всерьез заняться вопросами общего характера.*

Одни участники моего исследования очень внимательно отслеживали показатели, другие были просто помешаны на информации, третьи говорили, что понятия не имеют о том, что происходит в компании. (Мой совет: будьте осторожны, передавая финансовую информацию на аутсорсинг. Отсутствие осведомленности в этой области – плохой знак.)

Показатели, которые необходимо отслеживать, зависят от специфики бизнеса. Ниже представлены наиболее распространенные.

**Объем продаж в день.** Каковы ежедневные денежные поступления?

**Количество посетителей или потенциальных клиентов в день.** Сколько человек заходит на сайт или подписывается для получения дополнительной информации?

**Средняя сумма заказа.** Сколько денег покупатель тратит за один раз?

**Показатель эффективности сайта.** Какой процент посетителей становится покупателями?

**Показатель лояльности клиентов.** Какой процент покупателей порекомендует вашу компанию своим знакомым?

\* \* \*

Для ряда компаний характерны более специфические показатели. Бренди Агербек, дизайнер-визуализатор из главы 7, получает заказы от коммерческих и некоммерческих организаций. Ежегодно должно поступать определенное количество заказов, поэтому Бренди ввела учетные карточки, чтобы отслеживать их число. Все заполненные карточки говорят о том, что она хорошо потрудились и может заняться чем-то другим.

Раз или два в месяц стоит внимательно анализировать свой бизнес и записывать показатели, нуждающиеся в улучшении. Наибольшего внимания требуют продажи, трафик и социальные сети, а также развитие бизнеса.

## Компании на продажу: укрепляем позиции еще больше

Джон Варрилоу в свое время основал и продал четыре компании, а затем «ушел на покой» и занялся писательством, преподаванием и инвестиционной деятельностью. На четырех проектах он получил неоценимый опыт, которым делится с владельцами малых предприятий, желающих в будущем продать их. В основе рекомендаций Джона лежит следующий принцип: каждая конкретная компания или организация должна процветать независимо от личности и навыков ее владельца.

Другими словами, модель на продажу отличается от модели, которую мы обсуждали в этой книге. В основном наши герои – люди, пришедшие в бизнес по личным мотивам, так как получали от этого удовольствие, а не потому, что хотели однажды с выгодой продать с любовью созданный проект. Однако советы Джона пригодятся бизнесменам, планирующим передать бизнес по наследству, а некоторые можно применить в качестве катализатора роста, даже если вы не собираетесь отходить от дел. В таблице наглядно представлены различия двух моделей.

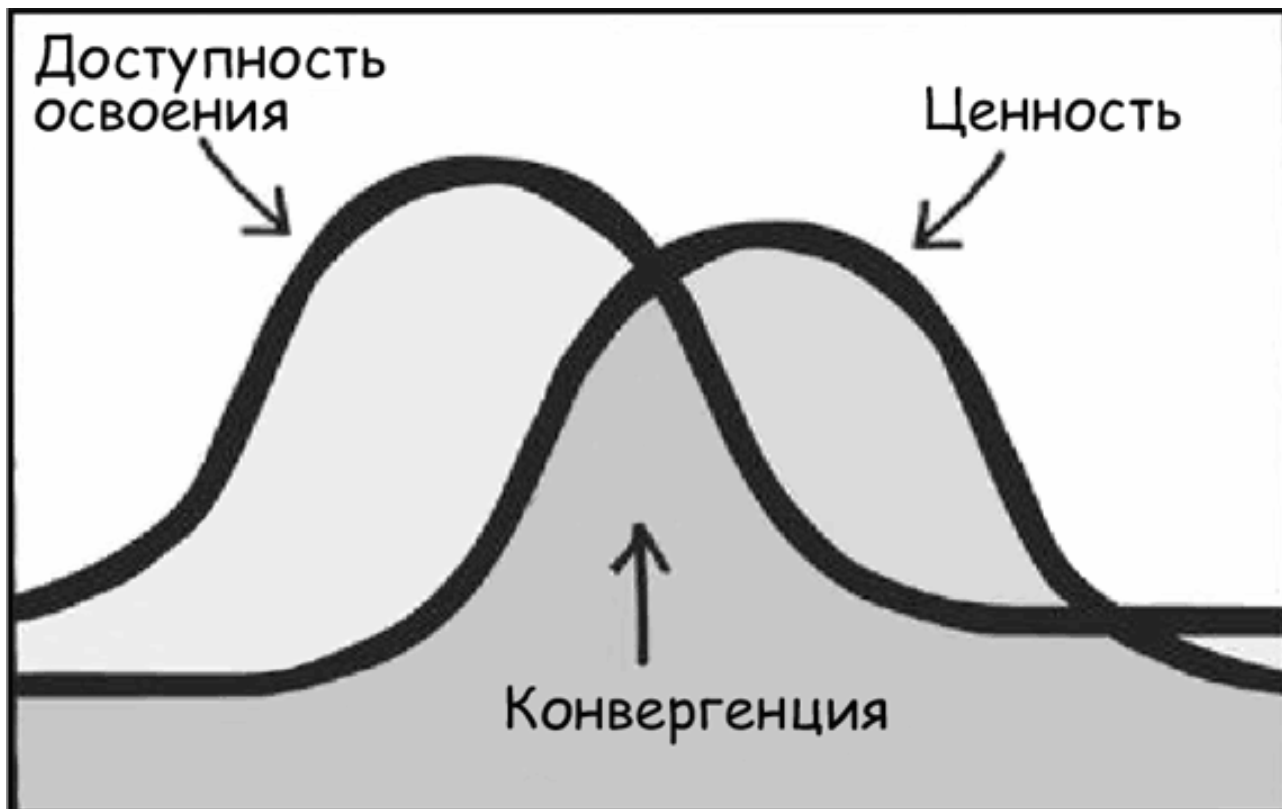
*Сравнительная таблица компании на продажу и стартапа за 100 долл.*

	На продажу	Стартап за 100 долл.
<b>Начальный капитал</b>	Может варьироваться, но обычно довольно большой	Может варьироваться, но обычно небольшой
<b>Персонал</b>	Требуется	Не обязателен
<b>Плата за свободу</b>	Великий день продажи проекта	Проект не продается
<b>Второстепенное преимущество</b>	Построил – двигайся дальше	Делай то, что нравится

Если вы не знаете, какой модели отдать предпочтение, ответьте на простой вопрос: «Какого рода свобода вам нужна?» Модель Джона предполагает создание проекта, отделенного от личности, чтобы в один прекрасный день можно было безболезненно его продать. Модель стартапа за 100 долл. строится на уходе в бизнес или независимую карьеру, построенную на любимом деле. То есть на том, что непосредственно связано с увлечениями и навыками владельца. У каждой модели есть свои преимущества, все зависит от ваших целей.

Если в будущем вы планируете продать свое дело, следует принять определенные меры. Самый важный шаг – это создание продукта, у которого есть потенциал для развития. Мы описывали в книге совсем иной тип бизнеса, поэтому давайте обратимся за разъяснениями к Джону.

*Кривая доступности или кривая ценности*



Бизнес, имеющий потенциал для развития, построен на ценных, но при этом доступных для освоения вещах. Сертифицированный аудитор предлагает очень ценные услуги, но освоить их не так-то просто (он не может передать бизнес необученному человеку). Впрочем, научиться убирать грязную посуду в ресторане можно за пару минут, но данная услуга не имеет особой ценности (это могут многие). Таким образом, потенциал для быстрой и выгодной продажи есть у бизнеса, который предлагает нечто на пересечении доступности и ценности.

Например, Джон продавал подписки на финансовые исследования и детализированные отчеты. Клиенты очень ценили данную услугу, но обучить этому ремеслу кого угодно было несложно. В другой раз Джон создал компанию, которая собирала фокус-группы для крупных компаний, – тоже очень ценная услуга, и легкая в освоении.

\* \* \*

Все герои данной главы – Циля, Шери, Том, Джессика и Джон – приняли разные решения. Претворяя их в жизнь, они на что-то соглашались, от чего-то отказывались. Том не захотел работать с крупными ритейлерами, но не боялся набирать персонал и развиваться самостоятельно. Шери предпочла сохранить небольшой комфортный для себя бизнес. Циля нашла гармонию, развивая свое дело и *одновременно* работая на бывшего работодателя по контракту.

Общее во всех этих непохожих примерах одно – желание быть хозяином своей судьбы и обрести свободу благодаря личному проекту. На определенном этапе развития вам тоже придется делать выбор исходя из личных предпочтений и убеждений. Просто помните, что для каждой проблемы есть решения и вы на верном пути.

#### **Ключевые моменты**

- К свободе ведет столько путей, что иногда приходится комбинировать различные модели.
- Можно укреплять позиции за счет расширения или сохранения статус-кво – оба варианта приемлемы, а можно найти компромисс и остаться посередине. Все зависит от того, какого рода свобода вам нужна.
- Работайте на свой бизнес и каждый день занимайтесь вопросами, способными дать положительный эффект в будущем. Хватит просто реагировать на происходящее.

- *Постоянно отслеживайте один-два ключевых показателя, на которых держится бизнес. Остальные проверяйте раз или два в месяц.*
- *Бизнес, имеющий потенциал для развития, должен быть одновременно доступен для освоения и ценен для потребителей. Если вы планируете в будущем продать его, нужно обучить персонал и снизить зависимость от владельца.*

## **14. А вдруг ничего не получится? Как всего добиться, даже если рухнет крыша**

*Вам отпущено не так много времени, чтобы жить чужой жизнью.*

*Стив Джобс*

Практически все, с кем мы познакомились в этой книге, на пути к победе пережили полосу неудач. Негативный опыт обычно связан с выводом на рынок невостребованного продукта, неудачным сотрудничеством или потерей мотивации вследствие неверно выбранного вида деятельности. «Я попробовал то-то и то-то, но ничего не получилось... Но потом занялся другим проектом и...» – почти хором говорили мои герои. Все эти истории интересны и поучительны, но вряд ли найдется более убедительный пример восстания из пепла, чем Джон Ангер, скульптор из небольшого городка в Мичигане. Его история повествует о том, как невезение и страх могут обернуться успехом и жизнелюбием.

По словам Джона, третье место в рейтинге самых счастливых событий в его жизни занимает крушение дома. Однажды, когда Джон расчищал снег, крыша студии обвалилась прямо под ним. Здание не подлежало восстановлению, и остаток суровой мичиганской зимы Джон провел в развалинах. Дрожа от холода, он лепил свои скульптуры и грелся у масляного обогревателя. Эта жуткая история имела замечательное продолжение. Банк оценил ущерб от разрушений и выплатил Джону 10 тыс. долл. компенсации. Эти деньги стали первым взносом на покупку двух домов, о которых Джон очень давно мечтал. «Не думаю, что банк пошел бы на это, если бы не несчастный случай, – говорит он. – Благодаря ему они по-настоящему оценили мой бизнес и перестали считать очередным нищим художником».

На втором месте в рейтинге счастливых событий значится увольнение с должности графического дизайнера во время краха доткомов в 2000 году. Потеря работа повлекла за собой потерю всего – дохода, квартиры и даже кончика большого пальца, который пострадал во время переезда. Даже имея постоянную работу (в 1999 году он работал семь дней в неделю, а в 2000-м *всего* семь дней), не менее 10 часов в день Джон посвящал скульптурам.

Пережив потерю дома и работы, Джон впал в депрессию и не знал, что делать дальше. Друзья советовали ему смириться и найти хоть какой-нибудь источник существования, но в прериях Мичигана что-то найти было не так-то просто. Сейчас или никогда, решил он и продолжил идти к своей цели.

Событие номер один в жизни Джона – ночная стычка с помешанным таксистом. Тот толкнул художника в забегаловку и 10 минут держал у его головы ружье, крича и угрожая нажать на курок. Наконец Джону удалось сбежать, и он выскочил в холодную мичиганскую ночь, потный, дрожащий и счастливый, что остался в живых. «Я выжил! – проорал Джон в ночное небо и заковылял домой. – Я самый счастливый человек на земле!»

«После такого перестаешь тревожиться о мелочах, – говорит Джон. – Теперь я на все смотрю абсолютно по-другому».

## **Нежелательные советы и ненужные указания**

Большая часть этой книги содержит разнообразные советы, но ни в коем случае не указания. Не позволяйте никому указывать вам путь к мечте. Если вы собираетесь открыть стартап за 100 долл. (или что-то другое), довольно ждать, начинайте. Чарли Пабст, дизайнер, который ушел из крупной

компании, говорит, что лучшее, чему он научился в жизни, – это игнорировать советы, даже от друзей, желающих ему добра. «Я никогда бы не жил так, как хочу, и не имел бы своего дела, если бы прислушивался к чьим-то советам. Ведь у большинства людей нет собственного бизнеса, и мало кто из них обрадуется или окажет поддержку, если вы откажетесь просиживать штаны с девяти до шести».

Даже если окружающие преследуют самые благие намерения, их навязчивые советы только отвлекают от цели. Вот что говорит об этом Челли Витри, кулинарный гид из Денвера.

*Самый важный из усвоенных мною уроков – доверять только собственному мнению. Когда я открывала свое дело, мне приходилось выслушивать массу советов от окружающих, начиная от того, почему этого не нужно делать, и заканчивая тем, как решать текущие вопросы. Я хорошо подготовилась и была уверена, что моя идея имеет право на жизнь, поэтому решила слушать только себя и не спрашивать мнения посторонних.*

*Почему люди, знающие о бизнесе меньше меня, пытаются повлиять на мои решения? Я ценю их участие, но стараюсь держаться подальше от тех, кто считает, что знает, как мне жить дальше.*

Иногда лучший совет – отсутствие совета. Если вы знаете, что нужно делать, просто делайте это. Хватит ждать. Приступайте.

## Чего мы боимся?

В конце долгих бесед с участниками исследования я обычно спрашивал их о главных страхах, тревогах и заботах. Все эти люди добились успеха и зарабатывали не менее 50 тыс. долл. ежегодно (а многие и гораздо больше), но что их беспокоило? Из-за чего они не спали по ночам?

Диапазон тревог оказался весьма широким, но их можно разделить на две большие группы: внешние и внутренние. Внешние связаны с деньгами и непостоянством рыночной ситуации. Например, ряд стартапов построен на пустующих нишах в сфере информационных технологий. Они могут быть какое-то время успешными, но потерпят крах, когда мода на них пройдет. Бизнес, который развивается в первую очередь за счет высокого рейтинга в Google или выгодной презентации в магазине iTunes Store («любимчики Apple»), рискует потерять все, как только удача отвернется. Скотт Мак-Мюррен, издатель буклета купонов на Аляске, признался, что внимательно изучал моду на онлайн-купоны, раздумывая над тем, как сделать компанию ближе к Интернету.

О конкуренции тоже часто вспоминали, хотя и в разном ключе. Одни говорили, что их не заботят конкуренты, так как совершенствовать свою работу куда эффективнее. Конкуренция тревожила тех, кому удалось создать нечто оригинальное. Они боялись, что более крупные компании скопируют или украдут их идею. Мариан Касконе вместе с двоюродной сестрой выпускает детскую одежду. Вот как она описывает это беспокойство.

*Больше всего с момента открытия мы боялись, что против нас начнут демпинговать и заставят снизить цены. Мы подстраховались патентами и брендами, но иногда такое случается. Правда, я твердо верю, что, если целиком сосредоточиться на выпуске качественных товаров, мы всегда будем на коне. Мы не распыляемся на другие проекты и делаем все, чтобы максимально удовлетворить своих клиентов. Конечно, есть вероятность, что в магазинах Target я наткнусь на знакомый дизайн под маркой другой фирмы. Мы надеемся завоевать место на рынке, поэтому другие фирмы должны честно конкурировать и отказаться от воровства идей.*

Предприниматели, которые нанимали дополнительный персонал, больше беспокоились о том, смогут ли они поддерживать доход на должном уровне, чтобы выплачивать всем зарплату. Если ваше дело набирает обороты, придется набирать обороты вместе с ним. Но это будет сложно, если вы должны выплачивать людям определенную сумму денег в определенные сроки. Я знаю компанию, которая приносит ежегодно 2 млн долл., но владельцу остается всего 60 тыс., в основном из-за высоких накладных расходов на персонал и инвестиций в инфраструктуру.

Помните девочку из сказки про трех медведей? Она пробовала разные стулья, тарелки и кровати, и только один вариант из трех ей подошел. Так вот, хорошая идея обходится без крайностей, то есть

должна быть в самый раз. «Я хочу, чтобы клиенты действительно получали пользу от наших продуктов, – говорит Холли Минч, – но не за счет моей прибыли. И я хочу, чтобы у персонала было достаточно работы, чтобы хорошо зарабатывать, но не так много, чтобы нам ничего не оставалось».

Кого-то пугала перспектива со временем заниматься бизнесом по привычке, без удовольствия. «Больше всего я боялась, что мои тексты и консультации станут посредственными», – признается Элисон Стенфилд. «Успех зависит от умения высоко держать планку», – говорит Ли Вильямс-Демминг.

«Остерегайтесь передавать бразды правления клиентам – это приведет к тому, что вы возненавидите свою работу, – советует Бритта Александер, владелица маркетинговой компании. – Чем дальше, тем сложнее что-то изменить. А еще сложнее уйти с работы, если речь идет о собственной компании».

На глубинном уровне страхи и тревоги связаны с вопросами самоидентификации. «Я люблю свою работу, – говорит один из респондентов, – но что, если я буду любить только работу, или если любимое дело больше не будет приносить мне удовольствия, потому что это всего лишь работа?» Затем он поясняет: «Решение открыть свое дело, независимо от конечного результата, потребовало массу энергии, сил и жертв, а потом еще столько же, чтобы сдвинуть его с мертвой точки».

Один из наших героев, владелец производственной компании, рассказывает: «Когда-то я боялся, что ничего не получится, и хотел, чтобы цифры убедили меня в обратном прежде, чем я брошусь в омут с головой. Но даже при самом худшем развитии событий все останутся живы и здоровы. Так какого черта я боюсь? В общем, я никогда ни о чем не жалел».

Один европейский дизайнер высказался еще более резко: «Хотите знать правду? В самом начале я был почти уверен, что мой бизнес постигнет неудача. Просто это было мое первое дело, и я знал, что большому успеху всегда предшествует большой крах. Звучит странно, но я даже ждал его, чтобы потом сказать: “Да, в этот раз не получилось, но я сделал правильные выводы!”». (К счастью или нет, но дела у него идут хорошо.)

## Момент истины

Изучив кипу многостраничных анкет и задав бесчисленное количество уточняющих вопросов, я решил поинтересоваться у респондентов, стоило ли открывать свое дело в принципе. Вы, наверное, подумаете, что вопрос не имеет смысла, ведь, по логике, все должны ответить «да». В общем, так и вышло, но я получил огромное удовольствие, слушая их рассказы. За каждым утвердительным ответом кроется своя история, описывающая конкретный день, событие или момент, когда пришло понимание, что бизнес заработал. Так как наш путь подходит к концу, думаю, пора предоставить слово нашим героям.

### **Гари Лефф**

*Book Your Award*

*Никогда не думал, что люди будут платить за подобные услуги, поэтому, когда впервые получил чек, меня словно током ударило – вот они, деньги, у меня в руках! А когда в одном журнале увидел письмо от своего первого клиента с положительными отзывами, то понял, что это выражение одобрения и потребности в моих услугах.*

### **Карен Старр**

*Hazel Tree Interiors*

*Даже при наличии положительной кредитной истории 2010 год был неподходящим временем для обращения в банк за кредитом. Нам требовалось не так много денег, но своими силами мы бы не справились. Мы с мужем просили совсем небольшой кредит для оплаты аренды здания, где планировали разместить дизайнерскую студию. Но банк отказал.*

*В тот же день Джон позвонил собственнику здания и сообщил, что мы не можем арендовать его и он вправе сдать его кому-то другому. Услышав это, я вдруг почувствовала, что еще не все потеряно, и закричала: «Джон, нет! Давай попробуем еще раз! Скажи ему, что нам нужна еще пара дней. Мы должны снова пойти в банк и заставить их нас выслушать. Если они услышат, то поверят в нас!»*

Так и получилось! Менеджеры банка выслушали нашу просьбу и в конце концов дали необходимые средства. Мы уже два года работаем на себя, все складывается чудесно. А ведь тогда мы едва не опустили руки и были готовы жить прежней жизнью. Я так рада, что мы сделали все возможное, – сумели вложить в нашу просьбу всю душу.

### **Дэвид Фьюгейт**

*LaunchBooks Literary Agency*

Для меня добрым знаком стало привлечение крупной компании. Я посетил их офис, предложил выгодные условия и сделал все, чтобы убедить. Наконец мне позвонил их вице-президент по маркетингу и сообщил, что из всех агентов выбрали меня. Это и был тот самый момент, когда я понял, что LaunchBooks заработал. По правде говоря, я нисколько не сомневался в своих силах, ведь до этого более 12 лет работал агентом и прекрасно знал свое дело. С прежнего места мне пришлось уйти ни с чем – никакого поощрения, несмотря на то что я продал тысячу книг. Поэтому я буквально начинал с нуля. Но когда мне позвонили, меня накрыла волна облегчения и радости, и я точно знал, что все будет в порядке.

Самое смешное, что клиент в итоге подвел меня и отказался от сделки из-за многочисленных проблем с издателем. Директору не понравилась смешная обложка, которую все одобрили. Хорошо, конечно, что он согласился на предложенное нами содержание. Вместо того чтобы постараться во всем разобраться, он просто решил, что издатель «ничего не смыслит», и вышел из дела. Совсем скоро я получил от его помощника уведомление о закрытии проекта, хотя предложил очень выгодные условия – однако продвигать эту книгу было бы невероятно тяжело.

Впрочем, все уже в прошлом. Я по-прежнему помню этот первый звонок, но никогда ни о чем не жалел. Моему бизнесу уже более десяти лет.

### **Кайл Хепп**

*Независимый фотограф*

После того как я оправилась от аварии, мы с мужем поехали путешествовать по Европе. По возвращении в Чили мы планировали поработать фотографами на свадьбах, пока не закончатся заказы, а затем вернуться к «нормальной» деятельности. Мы путешествовали по системе каучсерфинга<sup>[14]</sup>, чтобы сэкономить, но через полтора месяца в дороге мне это безумно надоело. В Италии мы решили шикануть и остановились в потрясающем номере отеля «Меридиан». За баснословные деньги я зашла на десять минут в Интернет и вдруг увидела письмо. Это было второе приглашение на свадьбу в США и первый случай, когда нам обещали заплатить не только за дорогу. Невесте понравились наши работы, и она хотела сделать нам заказ стоимостью более 5000 долл.

Я была в шоке. Затем позвонила маме и папе и прокричала им эту новость в трубку, по глупости используя гостиничный аппарат, что нам обошлось еще в сотню долларов. Пришлось также заплатить еще за 10 минут Интернета и разговоров по скайпу. Но главным потрясением для меня стала не сумма заказа, а то, что невеста готова была выложить такие деньги фотографам, живущим в другой стране. Это требует определенной смелости. Именно тогда я поняла, что если нашлась одна невеста, которая готова нас пригласить и оплатить перелет, то найдутся и другие. Я подумала о том, что, если мы будем работать за пределами Чили, у нас все получится. Так и случилось.

### **Джонатан Пинкас**

*The Tapas Lunch Company*

Для нас великим днем стало 20 августа 2008 года, когда мы осуществили давнюю мечту и переехали на родину жены в Испанию. Именно с этой целью в 2005 году мы создавали компанию в Англии, планируя управлять ею удаленно, хотя и не знали, когда это произойдет. Технически мы подготовились на все сто: установили новейшее ПО с использованием сетевых технологий, IP-телефонию и т. п. Главным препятствием стал вопрос логистики. Мы не могли найти компанию, способную реализовать ассортимент из 250 продуктов, большинство из которых производятся в Испании.

*Когда мы наконец нашли подрядчиков и уехали со склада, зная, что больше не придется заниматься доставкой самостоятельно и что на следующий день можно сесть на пароход в Испанию, я понял, что мы достигли того, что наметили.*

Во время путешествий и общения со «случайными» предпринимателями я слышал подобные истории постоянно. словно эхо, они повторяли одно и то же: не забывайте моменты истины. В трудную минуту они станут вашей главной поддержкой и опорой.

## Резюме

Прежде чем завершить повествование, давайте вспомним основные уроки. Первый и самый главный: обретение личной свободы предполагает создание ценностей для окружающих. Поставьте это правило во главу угла. Неустанно задавайте себе один и тот же вопрос: «Чем еще я могу помочь людям?»

Одалживать деньги или целиком погрязать в долгах совсем необязательно. Как показывает опыт героев данной книги, можно открыть свое дело меньше чем за 100 долл.

Не теряйте из виду точку конвергенции, в которой сходятся любимое дело и то, за что готовы платить окружающие. Помните, что самые глубокие потребности – эмоциональные. Мы стремимся к любви и одобрению со стороны. Наделите свои продукты привлекательными преимуществами и забудьте о скучных характеристиках.

Если вы сильны в одном деле, скорее всего, сильны и в другом. Попробуйте трансформировать навыки и осознать все свои сильные стороны.

Проанализируйте желания людей и придумайте, как их реализовать. Дайте им рыбу!

Забудьте о бизнес-школах. Открывайте свое дело и получайте плату за конкретные услуги прямо сейчас. (Обязательно предложите нечто особенное и внедрите простую платежную систему.)

Некоторые проекты можно начать с минимальных вложений. Если нет никаких препятствий, почему бы не стать участником инновационной экономики?

Реальные действия всегда берут верх над планами. Используйте односторонний бизнес-план и другие пособия, которые помогут приступить к работе немедленно.

Разработка предложения, кампании по привлечению и мероприятий по выводу на рынок принесет гораздо больше результатов, чем тихий и незаметный выпуск товаров или услуг.

Первый доллар самый трудный, поэтому подумайте, как быстрее совершить первую сделку. Совершенствуйте эффективные процессы и откажитесь от неэффективных.

Самофранчайзинг посредством партнерства, аутсорсинга или диверсификации бизнеса позволит вам быть одновременно в разных местах.

Решите, какого масштаба бизнес хотите построить. Нет ничего плохого в том, чтобы намеренно оставаться мелким предпринимателем (многие наши герои именно так и поступили) *или* грамотно расширяться.

Впереди только хорошее, нужно всего лишь начать.

\* \* \*

В последний раз мы оставили Jamestown Coffee Company в момент открытия. Владелец кафе Джеймс Кирк переехал на юг из Сиэтла и начал все заново. Что было дальше? Неужели сразу появились толпы преданных клиентов?

Конечно нет. Начало было тяжелым, пришлось приспособиться к аудитории, не знакомой с изысканным кофе. Магазин постепенно обрастал покупателями, много внимания уделяя эксклюзивному обслуживанию и стимулированию повторных визитов. Однажды на местном турнире по гольфу Джеймс с подчиненными раздавал купоны на бесплатный кофе. Один клиент, заехавший отоварить купон, сообщил, что обычно выпивает утреннюю чашку кофе на заправке, но вдруг загорелся мыслью попробовать что-то новое. На следующий день он вернулся и сказал, что это был лучший кофе в его жизни.

В кафе сформировался круг постоянных посетителей, представляющих различные слои общества: адвокат, священник, механик, программист. Люди, которые всегда покупали в супермаркете растворимый кофе, начали специально заезжать по утрам, чтобы насладиться лучшим кофе в округе. Медленно, но уверенно, бизнес становился на ноги.

Джеймс вспоминает, что когда впервые заикнулся о переезде на юг, друзья из лучших побуждений принялись его отговаривать. «Нельзя открывать бизнес во время рецессии, – твердили они. – Нельзя переезжать в другой штат, не имея постоянной работы». «Львиная доля малых предприятий закрывается в течение года». «Почти все семейные ресторанички разоряются в первый же год работы». И тому подобное. И каждый раз, когда кто-то объяснял ему, почему у него ничего не выйдет, он делал очередную пометку в воображаемом блокноте: еще одно препятствие надо преодолеть.

Тем временем Джен с Омаром продолжают производить карты, пополнять внушительный счет в банке и заниматься прямыми продажами. Недавно они разместили рекламу на самом популярном американском сайте для путешественников Expedia и подумывают об очередной смелой аванюре – открытии эксклюзивного магазина путевок.

Кароль Гайда и Адам Бейкер провели еще две мегараспродажи, каждая из которых принесла им и их партнерам шестизначный доход. Я даже попросил у них помощи в продвижении своей книги (когда закончат перетаскивать в банк мешки с наличностью).

Брендон Пирс планирует переехать с семьей в Малайзию. Его бизнес сейчас приносит более 50 тыс. долл. в месяц.

Бенни Льюис по-прежнему охотится за иностранными языками по всему миру. Недавно переехал в Стамбул для ускоренного изучения турецкого. В планах – изучение китайского в Тайване.

Курс Mondo Beyondo, разработанный Андреа Шер и Дженой Лемен, привлек более пяти тысяч участников и принес авторам 500 тыс. долл.

Электронная книга Бретта Келли теперь уже приносит не 120, а 160 тыс. долл. Его жена по-прежнему сидит дома с детьми; супруги давно забыли о долгах.

Наверное, самый главный урок содержится в письме Эмили Кавалье, которая ушла с высокооплачиваемой работы на Манхэттене и открыла Mouth of the Border, компанию по организации кулинарных туров. Я спросил, испытывает ли она сейчас такое же сильное желание работать самостоятельно, как и раньше. Вот что Эмили ответила: «Каждый божий день. Перед сном я чувствую себя еще более окрыленной, чем по утрам. Я могу круглосуточно работать над проектом, который захватил все мои мысли и вдохновляет не только меня, но и других».

Поверьте, вы способны повторить успех Эмили и остальных героев книги. Вы не одиноки.

Конечно, придется учиться на неудачах, и, скорее всего, на пути к свободе вы переживете хотя бы один фальстарт. Но неудачам придают излишнее значение. Кто сказал, что у вас ничего не выйдет? С той же вероятностью вы можете преуспеть. Попробуйте воспользоваться рекомендациями данной книги и жить так, как хотите.

Готовы?

### **Ключевые моменты**

- Иногда советы полезны, но можно обойтись и без них. Если вы готовы сделать решительный шаг, не ждите ни от кого указаний.
- Ваши главные враги не конкуренция или какие-либо внешние факторы, а собственные страхи и инертность. В этом есть и свой плюс: мы в состоянии сами с ними справиться.
- Сохраните в памяти ощущение успеха, или «момент истины». Сильные переживания помогут вам в трудные минуты.
- Главный вывод всей книги: не тратьте время на то, чтобы жить чужой жизнью.

## **Заключение**

История о свободе и ценностях не заканчивается на Западе. Эти понятия важны для каждого человека и помогают ему развиваться в любой точке земного шара. В некоторых районах Африки и Азии в теневом бизнесе работает больше людей, чем в официальной экономике. Конечно, среди них мало профессиональных блогеров и разработчиков мобильных приложений (пока), но они зарабатывают себе на жизнь, исповедуя принципы, описанные в этой книге.

В столице Камбоджи Пномпене я познакомился с водителем тук-тука Рхетом. Тук-тук – это крытый мотоцикл в Юго-Восточной Азии, на котором за один-два доллара можно попасть в любую точку города. Среди водителей тук-туков, как и среди их коллег таксистов в других странах мира, встречаются обманщики и пройдохи. Но Рхет к таковым не относится. Он всегда приезжает за пассажирами заранее и даже иногда бесплатно развозит постоянных клиентов.

Водители тук-туков в Камбодже в среднем получают от 2 до 5 долл. в день, но Рхет зарабатывает до 50. И все благодаря упорному труду и продуманной стратегии. В отличие от коллег, днем он не спит и не играет в азартные игры. Он предпочитает обслуживать постоянных клиентов, вместо того чтобы непрерывно колесить по городу в поисках разовых заказов. Рхет сообщил мне, что пока я гощу у друга в Пномпене, он к моим услугам, и дал свой номер телефона со словами «можно звонить круглосуточно».

Когда устоялась основная модель – обслуживание постоянных клиентов, – Рхет отыскал «параллельные источники дохода» и разместил на кузове тук-тука рекламу популярной пекарни, которая ежемесячно платит ему фиксированную сумму денег плюс небольшую комиссию за доставленных покупателей. Он также просит постоянных пассажиров рассказывать о нем знакомым, чтобы расширить клиентскую базу. Если человеку нужно выехать за пределы Пномпеня, Рхет найдет добросовестного водителя такси или автобуса, а после поездки свяжется с клиентом, чтобы убедиться, что все прошло хорошо.

При этом он почти не владеет английским («Я тренируюсь каждый день, но язык быстро устает») и не имеет никакого образования. Дополнительный заработок он откладывает – такой подстраховки больше нет ни у одного водителя тук-тука. Его дочь учится в колледже. Она первая в их семье окончила среднюю школу.

Как видите, стремление к повышению качества жизни можно встретить повсюду. Свобода выступает конечной целью, к которой человек идет посредством создания ценностей. Мне нравится история Рхета, она доказывает, что творчество и инициатива могут давать великолепные результаты, с чего бы вы ни начинали. В ряде стран отправная точка гораздо ниже, чем у большинства читателей этой книги. Строить бизнес в развивающихся странах всегда тяжело, и это сопряжено с бюрократическими трудностями. Вот почему так много людей по примеру Рхета работают в теневой экономике. В некоторых местах миллионы людей до сих пор испытывают дефицит чистой воды и не могут удовлетворить другие насущные потребности.

Что касается меня, то 10 % своего дохода я передаю организациям, которые помогают развивающимся странам. (Включая гонорары, поэтому, если вы купили эту книгу, спасибо за вклад.) Для меня эти вложения не благотворительность, а естественная реакция на то, что мне повезло больше, чем другим.

Если вы уже на пути к свободе, может, захотите стать частью глобальной революции и помочь другим? Если да, присоединяйтесь!

Следуйте за своей мечтой о свободе, куда бы она ни вела, но не забывайте о людях вроде Рхета, у которых гораздо меньше возможностей.

## **Приложение** **Двадцать пять ярких примеров**

В главе 2 мы познакомились с Барбарой и Джоном Варианами, владельцами ранчо в Калифорнии. Рассказывая о своем деле, Барбара могла ограничиться стандартным описанием: «У нас есть ранчо. Люди платят нам за посещение и катаются на лошадях». Но она сказала нечто более любопытное:

«Мы помогаем посетителю стать другим человеком хотя бы на день. Приезжайте к нам и почувствуйте себя ковбоем». Какая огромная разница между двумя фразами! Первая содержит простое описание, тогда как вторая создает сильнейшую эмоциональную связь.

Любая компания может описать себя как традиционно (читай: скучно), так и привлекательно, стимулируя повышенный интерес клиентов. Создавая эмоциональную характеристику для собственного проекта, опирайтесь на два главных правила:

1. Дайте людям то, что они действительно хотят. Дайте им рыбу!
2. Продавайте эмоциональные преимущества (стань ковбоем), а не описательные (прогулки верхом).

Перед вами двадцать пять участников исследования, которые сумели отойти от стандартного описания и разработали потрясающее эмоциональное предложение.

<b>Имя</b>	<b>Бизнес</b>	<b>Фактическое описание</b>	<b>Эмоциональное предложение</b>
Джейсон Гласпи	Paleo Plan	Режим питания и планирование диеты	Возьмите под контроль свое здоровье благодаря натуральным продуктам (об остальном мы позаботимся).
Брук Томас	Practice Abundance	Курс по управлению медучреждениями	Расширяйте возможности медицинского центра и повышайте свою прибыль.
Пурна Дуггарала	Spreadsheet Templates	Шаблоны для постоянных пользователей Microsoft Excel	Станьте супергероем офиса: помогите коллегам и быстро справляйтесь со своей работой.
Селена Каффи	Heritage Link Brands	Импорт вина из ЮАР	Пейте прекрасное вино и делайте доброе дело, поддерживая чернокожих виноделов.
Патрик Мак-Кранн	Endurance Nation	Программы тренировки для триатлонистов	Вы не одиноки. Станьте членом дружного коллектива спортсменов-любителей.
Бренди Агербек	Graphic facilitation	Визуализация информации	Зафиксируйте лучшие идеи в забавной форме, и они надолго останутся в памяти.
Хизер Аллард	The Mogul Mom	Ресурс для «мамочек-предпринимателей»	Воспитывайте детей, хорошо зарабатывайте и забудьте о долгах.
Джонатан Пинкас	Tapas Lunch Company	Английский импортер испанских продуктов	Вива Испания! Ведите средиземноморский образ жизни, не выходя из дома.
Риз Спайкермен	Design by Reese	Разработка сайтов и графический дизайн	Ваш бренд — это больше, чем сайт. Мы поможем выразить вашу миссию.
Майкл Трейнер	Reckoning Studios	Студия видеозаписи	Мы фиксируем миссию вашей компании в коротком и профессиональном видеоролике.
Элисон Стенфилд	Stanfield Art Associates	Консалтинг для служителей искусства	Внимание художникам: я научу вас зарабатывать на своем искусстве.
Элизабет Мак-Крелуш	Squam Art Workshops	Уик-энд для художников и ремесленников	Занимайтесь искусством у живописного озера в теплой компании.
Джессика Зальцман	Heart Based Bookkeeping	Бухгалтерия и налогообложение	Я позабочусь обо всех финансовых вопросах, а вы будете заниматься своим бизнесом.
Карен Старр	Hazel Tree Interiors	Услуги по дизайну интерьера	Сделайте свой дом заповедником отдыха, любимым местом сбора всей семьи.

<b>Имя</b>	<b>Бизнес</b>	<b>Фактическое описание</b>	<b>Эмоциональное предложение</b>
Сара Янг	Happy Knits	Розничный магазин пряжи	Вязание — это здорово! Приходите учиться, пополнять запасы, вязать или просто потусоваться.
Эрика Космински	The Small Business Transcriptionist	Услуги по расшифровке аудио- и видеоматериалов	Зафиксируйте важную для клиентов информацию в удобном формате, без дополнительной платы за макетирование.
Акира Морита	Design Company	Лидер местного рынка в сфере дизайнерских услуг	Наш семейный бизнес обеспечит максимально высокий уровень сервиса, и мы не успокоимся, пока вы не будете абсолютно удовлетворены.
Дэвид Вахтендонк	Murder Mystery Maniacs	Организация корпоративных мероприятий	Оставьте организацию вечеринок нам. Мы устроим вашей фирме праздник.
Эмили Кавалье	Mouth of the Border	Экскурсии по ресторанам национальной кухни и групповой «полуночный завтрак»	Проведите неповторимый вечер с друзьями. Будет весело и вкусно!
Ридлон Кифарт	Live Adventurously	Групповые туры в экзотические страны	Вместе с вами мы отправимся в незабываемое путешествие.
Кристин Монамара	SLO Op Climbing	Тренажерный зал и центр подготовки альпинистов	Научитесь новым сложным трюкам в безопасной обстановке и дружном коллективе.
Скотт Мак-Мюррен	Alaska TourSaver	Буклет купонов для гостей Аляски	Все вложения вернутся после использования лишь одного купона, а у вас останется еще 200 выгодных предложений.
Джен Лимен	Mondo Beyondo	Онлайн-курс по планированию жизни	Научитесь превращать грандиозные мечты в реальность в веселом и дружном женском обществе.
Джен Адрион	These Are Things	Онлайн-магазин по продаже карт	Наши карты напомнят о местах, в которых вы уже побывали, и помогут наметить новые маршруты.
Коди Умбау	PXT Fitness	Личные тренировки и план упражнений	Хотите быть в форме, но не можете расстаться со старыми привычками? Я помогу вам. Будет здорово, увидите.

Маленькое замечание. Некоторыми из перечисленных компаний управляют совладельцы или партнеры. Для простоты я указал только тех участников, с которыми общался во время исследования.

**От автора**

Как говорится в старой итальянской пословице, Папа Римский и крестьянин знают больше, чем Папа Римский. Работая над книгой, я чувствовал себя, как крестьянин, пообщавшийся с сотней Пап Римских. Приобрет десятилетний опыт проб и ошибок, я научился управлять собственным бизнесом, но чтобы написать книгу с рекомендациями множества людей, мне пришлось основательно подготовиться.

Наибольшей благодарности заслуживает «золотая сотня» героев, оставшихся в окончательном варианте рукописи, а также 1400 респондентов, которые делились со мной информацией. Они терпеливо отвечали на вопросы многостраничной анкеты, делали дополнения и уточнения. Особенно великодушно с их стороны было поделиться финансовой информацией. Я думал, что ради этого придется слегка надавить, но обошлось без этого – практически все участники с готовностью предоставляли нужную информацию.

Обычно я работаю без редактора, в такой работе есть масса преимуществ, но и один большой недостаток: иногда я устаю и пытаюсь найти легкие пути. Хорошо, что с этой книгой мой номер не прошел, и все благодаря Рикку Хоргану, главе издательской компании Crown. Рик усердно совершенствовал конечный продукт и мягко напоминал о сроках. Хочу также поблагодарить Тину Констебль и всех сотрудников Crown, а также моего неутомимого литературного агента Дэвида Фьюгейта.

Дейву Наварро первому пришла в голову аналогия с голливудскими фильмами, когда мы говорили о выведении продукта на рынок. От Джейсона Фрайда я впервые услышал выражение «Неудачи сильно переоценивают». Безусловно, я позаимствовал и другие мысли и концепции, поэтому если вы нашли в тексте свои мысли, считайте это неумышленным подхалимством.

Я не устаю учиться у таких известных авторов, как Сет Годин и Крис Бродан, у друзей и коллег по сети LifeRemix: Скотта Харрисона, Гари Паркера и Сьюзан Паркер.

Надо отдать должное Джоли Гильбо, моей супруге и главному корректору, за то, что терпеливо сносила бесконечные монологи о привлечении клиентов и недостатках франшиз. Благодаря ее стараниям текст засиял новыми гранями.

В окончательной вычитке текста мне помогал мой четвероногий друг Либби. Он же отвечает за модерирование комментариев в блоге – тяжелая работа для существа, которое спит 22 часа в сутки.

На всех проектах я тесно сотрудничаю с супер-дизайнером Риз Спайкерман и гениальным программистом Ники Хайалем. Я также благодарен за сотрудничество Майку Роди, который готовил для книги забавные иллюстрации. Отдельно должен сказать спасибо Стефани Зито за срочные консультации по поводу обложки.

Каждое лето я с удовольствием помогаю организаторам World Domination Summit устраивать незабываемый и полный приключений праздник. Все, что я делаю, посвящается обществу Art of Non-Conformity и вдохновляется им же, наполняя меня духом перемен и приключений.

И наконец, я выражаю признательность и благодарность вам, дорогие читатели. Надеюсь, вы нашли на этих страницах что-то полезное. О собственных поисках свободы и ценностей вы всегда можете написать мне через сайт [chrisguillebeau.com](http://chrisguillebeau.com) или в Твиттере (@chrisguillebeau).

## Примечания

### 1

Майя Ангелу (р. 1928) – профессор, поэт, писатель, мемуарист, режиссер, актриса, историк, просветитель и борец за гражданские права в США. *Прим. перев.*  
([обратно](#))

### 2

Ральф Уолдо Эмерсон (1803–1882) – американский эссеист, поэт, философ, общественный деятель; один из виднейших мыслителей и писателей США. *Прим. перев.*

[\(обратно\)](#)

### 3

Бесплатные объятия (англ. Free Hugs) – движение, участники которого выходят на улицы и предлагают незнакомым людям свои объятия. Основано австралийцем Хуаном Манном в 2004 году. *Прим. перев.*

[\(обратно\)](#)

### 4

Цитата приписывается Уильяму Дилларду (1914–2002), основателю сети универмагов Dillard's Department Store. *Прим. перев.*

[\(обратно\)](#)

### 5

Джон Ле Карре (род. 1931) – английский писатель, автор шпионских романов. *Прим. перев.*

[\(обратно\)](#)

### 6

Сэр Ричард Брэнсон (род. 1950) – британский предприниматель, основатель корпорации Virgin. *Прим. перев.*

[\(обратно\)](#)

### 7

Хопкинс К. Моя жизнь в рекламе. – М.: Эксмо, 2010.

[\(обратно\)](#)

### 8

Анаис Нин (1903–1977) – американская и французская писательница, известная своими эротическими романами и дневником, который она вела более 60 лет. *Прим. перев.*

[\(обратно\)](#)

### 9

Консервативная секта меннонитов. Названа по имени основателя, священника Якоба Аммана. Амиши живут в сельских общинах. Буквальное толкование Библии запрещает им пользоваться современными благами цивилизации. *Прим. перев.*

[\(обратно\)](#)

### 10

Скотт Адамс (р. 1957) – американский художник-карикатурист, автор серии комиксов о Дилберте. *Прим. перев.*

[\(обратно\)](#)

### 11

Подробнее об особенностях ведения бизнеса в компании можно прочитать в книге Джозефа Мичелли «Правила Zappos. Технологии выдающейся интернет-компании». *Прим. ред.*

[\(обратно\)](#)

### 12

Шон Кори Картер, более известный как Джей-Зи (р. 1969) – американский рэпер. *Прим. перев.*

[\(обратно\)](#)

## 13

Рольфинг – терапевтический метод, разработанный американкой Идой Рольф (1896–1979) в 60-е гг. XX в. *Прим. перев.*  
([обратно](#))

## 14

CouchSurfing, каучсерфинг – одна из крупнейших гостевых сетей (существует в виде онлайн-сервиса). Объединяет более трех миллионов человек в 246 странах. Члены сети бесплатно предоставляют друг другу помощь и ночлег во время путешествий и организуют совместные поездки. *Прим. перев.*  
([обратно](#))