

# **ВСЁ В ТВОИХ РУКАХ**

40 уроков для предпринимателя  
нового типа

[>>>](http://kniga.biz.ua)

Дерек Сиверс  
Основатель CD Baby

# **ВСЁ В ТВОИХ РУКАХ**

**40 уроков для предпринимателя  
НОВОГО ТИПА**

Перевод с английского



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва  
2012

[>>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 658.6  
ББК 65.290с51  
С55

Оригинальное издание опубликовано  
Amazon Content Services LLC (2011)

Редактор М. Савина

**Сиверс Д.**

С55      Всё в твоих руках: 40 уроков для предпринимателя  
нового типа / Дерек Сиверс ; Пер. с англ. — М.: Альпина  
Паблишер, 2012. — 107 с.

ISBN 978-5-9614-1897-2

Все началось с того, что американский музыкант Дерек Сиверс пытался продавать свои собственные диски, но так и не смог найти дистрибутора, который бы рискнул работать с малоизвестным исполнителем. Вместо того, чтобы и дальше ломиться в закрытую дверь, он сделал единственно верный шаг — начал строить свою систему, свой независимый бизнес по продаже дисков. В результате то, что начиналось как хобби, стало стабильным бизнесом стоимостью \$22 млн.

По ходу создания компании автор выработал свой взгляд на лидерство и управление, который позволяет находить неожиданные решения привычных проблем, достигать больших результатов с небольшими ресурсами и получать удовольствие от всего, что вы делаете.

УДК 658.6  
ББК 65.290с51

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).*

© Derek Sivers, 2011

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2012

ISBN 978-5-9614-1897-2 (рус.)  
ISBN 978-1-936719-11-2 (англ.)

Опубликовано по лицензии AmazonEncore

**Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**

## **Опыт десяти лет, собранный воедино**

Годы с 1998 по 2008-й одарили меня феерическими приключениями, когда маленькое хобби, которое я завел себе от безысходности, как-то само собой разрослось в крупный бизнес, впоследствии проданный мною за \$22 млн. И вот теперь публика желает услышать мои соображения обо всем этом.

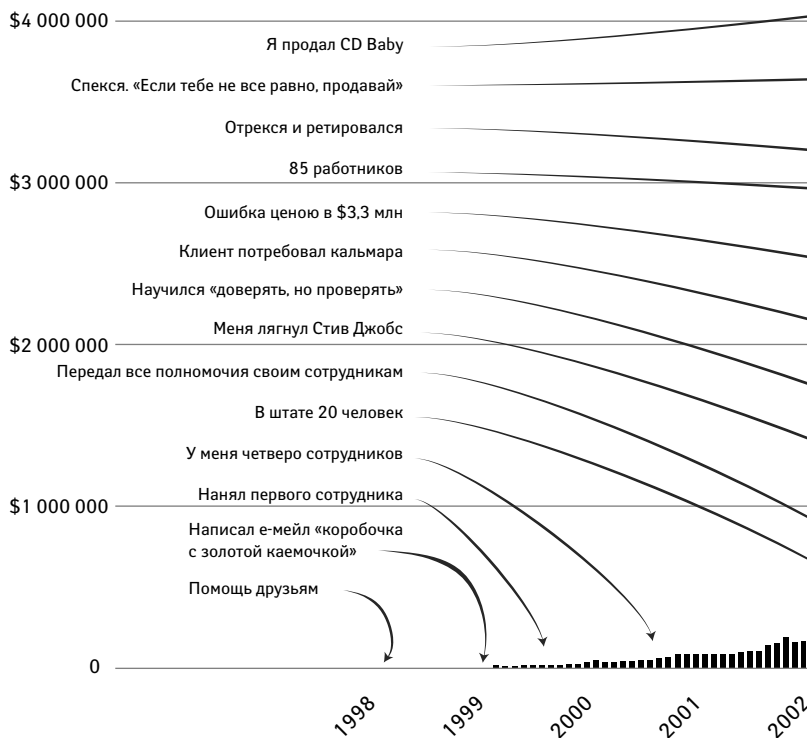
Меня часто просят поделиться опытом, и тогда я рассказываю о том, как все началось, развивалось и чем закончилось. Не все эти истории повествуют об успехах — я многое делал неправильно. А надо сказать, допустил целый ряд прямо-таки непростибельных ошибок.

Многие обращаются ко мне за советом, как им поступить в той или иной ситуации или решить какую-то проблему бизнеса, и в ответ я объясняю, как сам справлялся с такими вопросами. Но мой подход — всего лишь один из множества возможных, и с таким же успехом я мог бы оспорить его, приведя целый ряд контрдоводов.

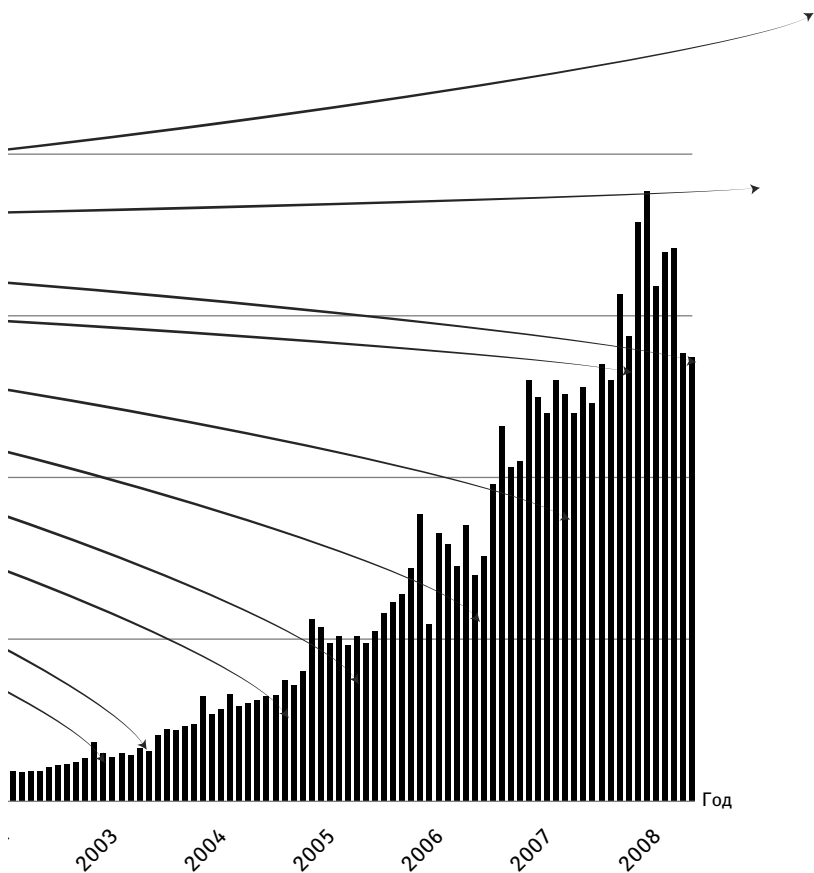
На самом деле я далек от предположения, что кто-то непременно должен поступать, как я. Сам по себе

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## Рост CD Baby, продаж в месяц



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

я человек достаточно неординарный, и то, что получилось у меня, необязательно подойдет кому-то другому. При этом изрядная часть публики полагает, что мои истории, а также философские умозаключения, сделанные на основании моего опыта в бизнесе, заслуживают того, чтобы поделиться ими. Пожалуй-ста, вот они.

В этой книге собрано всё, чему научился и что понял за те десять лет, и ее прочтение, надеюсь, займет у вас не более часа.

Льщу себя надеждой, что мои идеи будут полезны вам как в жизни, так и в бизнесе. Надеюсь также, что с некоторыми из них вы не согласитесь. И тогда, возможно, изложите мне свою точку зрения на эти вопросы по электронной почте, поскольку для меня это самая увлекательная сторона дела.

(Я учащийся, а вовсе не гуру.)

## **Как вы ориентируетесь?**

Большинство людей не знают толком, для чего они делают то, что делают. Они подражают другим, следуют по течению, выбирают проторенные пути, не пытаясь проложить собственный путь.

Люди тратят десятилетия в погоне за чем-то, что они, по идее, должны желать, и при этом не осознают, что это «что-то» не сделает их счастливее.

Не дай вам бог на смертном одре испытать горечь сожалений о попусту растроченной жизни, осознать, что вы упустили свой шанс, потому что гонялись за досужими мелочами, но так и не воплотили в жизнь большие мечты.

Вам следует выработать свою личную философию, которая объясняла бы, что вам нужно для счастья и чем вам следует заниматься в жизни.

Приведенные ниже истории объединяет несколько общих тем. Это и есть те философские воззрения, что сложились за те десять лет, когда растил я свой малый бизнес. Вот они вкратце:

- Цель бизнеса — не деньги. Цель бизнеса — воплотить в жизнь мечты, как мечты других людей, так и собственные.
- Построить свою компанию — отличный способ сделать мир немного лучше, одновременно совершенствуя самого себя.
- Создавая собственную компанию, вы строите утопию. Именно по ходу этого процесса вы прописываете облик совершенного мира.
- Никогда ничего не делайте ради денег.
- Не стоит строить бизнес исключительно ради собственной выгоды. А только в ответ на просьбы о помощи.



- Залог успеха в том, чтобы настойчиво совершенствовать и изобретать, а вовсе не в том, чтобы упорно продвигать то, что не работает.
- Бизнес-план носит чисто умозрительный характер. Пока не начнешь действовать, невозможно определить, чего в реальности хотят люди.
- Открывать дело без денег — бесспорное преимущество. Чтобы начать помогать людям, деньги не нужны.
- На всех и каждого не угодишь, а потому отказывайте людям со всей возможной почтительностью.
- Организуйте работу так, чтобы дело делалось и без вашего участия.
- Истинная цель любого начинания в том, чтобы обрести счастье, поэтому занимайтесь только тем, что делает вас счастливым.

Что означают эти заповеди? Для кого они предназначаются? Как их соотнести с вашей собственной ситуацией?

Ну... Вообще-то я не большой охотник говорить о себе, но, чтобы мои уроки не повисли в воздухе, придется все же изложить вам мою историю.

## **Все, что я хотел, — всего лишь продать свой диск**

Все началось в 1997 г. Мне исполнилось 27 лет. Я был профессиональным музыкантом и только музыкой зарабатывал себе на жизнь. Я много гастролировал по США и Европе, выступал с концертами, продюсировал чужую музыку, а еще владел собственной маленькой студией звукозаписи. Да что там, я даже в цирке выступал как музыкант и коверный.

На моем банковском счету всегда было не густо, но и пусто никогда не было. Я зарабатывал достаточно, чтобы позволить себе купить дом в Вудстоке, штат Нью-Йорк. Словом, жил такой жизнью, о какой только может мечтать музыкант.

Я записал компакт-диск со своей музыкой и продал на концертах 1500 экземпляров. Но когда собрался наладить его продажу в онлайне, выяснилось, что нет ни одной компании, которая торговала бы независимой музыкой через Интернет. Ни единой! Я обзвонил крупнейшие онлайн-музыкальные магазины и везде получил один и тот же ответ: я мог бы пристроить им свой диск, только заключив договор с одним из ведущих дистрибьюторов.

В этой области существовал дичайший рэкет. Заключить сделку на дистрибуцию музыки было так же трудно, как добыть контракт со студией

звукозаписи. Музыкальные дистрибьюторы славились тем, что прибирали к рукам тысячи CD-дисков и в лучшем случае расплачивались с исполнителями хорошо если через год, а то и вовсе не платили. Звукозаписывающие компании жили припеваючи, поскольку могли тратить деньги на продакт-плейсмент\*, чтобы продвигать свою продукцию, а нам, простым смертным, рассчитывать было не на что. Если твои записи не слишком хорошо продавались в первые месяцы, тебя безжалостно выкидывали из системы.

Не то чтобы дистрибьюторы были такими уж злодеями. Просто сама система была такой, и я решил, что не желаю иметь с ней ничего общего.

И когда крупные онлайн-торговцы музыкальными записями в один голос заявили, что не могут напрямую продавать мои диски, я сказал себе: «Да пропади вы все пропадом, организую-ка я собственный онлайн-магазин. Трудно, что ли?»

Оказалось, чертовски трудно! Ведь в 1997 г. никакой системы PayPal не существовало и в помине, а значит, я должен был открыть транзитный счет продавца, позволяющий принимать платежи по кредитным картам. Установочная плата за открытие

---

\* Скрытая реклама — реквизит, которым пользуются герои фильмов, телевизионных передач, компьютерных игр и т.д., имеющий реальный коммерческий аналог. Обычно демонстрируется сам рекламируемый продукт либо его логотип или упоминается о его хорошем качестве. — *Прим. ред.*

такого счета составляла \$1000, и три месяца уходило на оформление документов. Мало того, по тогдашним правилам банк должен был послать ко мне инспектора, дабы удостовериться, что мой бизнес не фиктивный. Потом мне надо было придумать, как сделать у себя на сайте покупательскую корзину. В программировании я тогда не соображал. Но после бесчисленных проб и ошибок все же скопировал несколько подходящих примеров из учебника по программированию.

И вот наконец мой сайт обзавелся кнопкой «КУПИТЬ СЕЙЧАС»! По меркам 1997 г. то было великое достижение.

Когда я рассказал друзьям-музыкантам о своей замечательной кнопочке, один из них попросил: «Слушай, а не мог бы ты продавать и мой компакт-диск тоже?»

С минуту я размышлял над его просьбой, а потом сказал: «Да не вопрос. Конечно». Я всего лишь согласился оказать ему любезность. И потратил пару часов, чтобы подключить его к моей системе. Я даже завел для его диска отдельную страничку на своем сайте.

Потом еще двое приятелей напросились ко мне на сайт в надежде, что я продам диски с их музыкой. Через некоторое время стали поступать звонки от совершенно незнакомых людей, и все они говорили примерно следующее: «Мой приятель Дэйв обмолвился как-то, что ты вроде продаешь диски,

да?» Потом звонки и письма пошли потоком. На все просьбы я отвечал «Да».

Затем двое признанных авторитетов, пишущих о музыке в онлайн, включили в свои электронные рассылки новость о моем начинании (это были Брайан Бейкер из журнала *Gajoob* и Дэвид Хупер. Спасибо вам, ребята!) В итоге моими услугами решили воспользоваться еще полсотни музыкантов.

А ведь предполагалось, что я просто окажу любезность нескольким друзьям.

Да уж...

## Делаем мечту явью

Со временем продажа дисков моих друзей-товарищей стала отнимать у меня довольно много времени. И тут до меня дошло, что я как-то нечаянно открыл свой бизнес. Но я-то не хотел никакого бизнеса! Мне и без того жилось неплохо, я был вполне счастлив своей жизнью музыканта на окладе. И не желал, чтобы что-то отвлекало меня от основной работы.

И тогда сообразил, что, если буду вести свой новоявленный бизнес в абсолютно нереалистичной, утопической манере, он не будет слишком уж расти. Если все стремятся сделать свой бизнес большим, то я, напротив, решил сделать все, чтобы он оставался маленьким. Вот такая амбициозность шиворот-

навыворот. Стало быть, и мыслить мне нужно было в том же ключе, антиамбициозно.

Я сел и записал, как с позиции музыканта выглядит утопическая дистрибуционная сделка в духе «мечты воплощаются». В идеале мой дистрибьютор должен был...

1. Платить мне еженедельно.
2. Сообщать мне имя и адрес каждого, кто купил мой диск. (Потому что это мои, а не его, дистрибьютора, поклонники.)
3. Ни в коем случае не отказываться от меня, если продажи будут идти туго. (Даже если мой диск будут покупать раз в пять лет, все равно он должен оставаться в ассортименте на случай, если кто-то захочет купить его.)
4. Никакого продакт-плейсмента! (Это несправедливо по отношению к тем, кто не может себе такого позволить.)

Вот и все! В этом, собственно, я видел свою миссию. И это мне нравилось. Стоящее хобби! Я назвал его CD Baby и включил в ассортимент диски с музыкой моих друзей.

Те четыре пункта вполне тянули на кредо компании. Я разместил их у себя на сайте, озвучивал их на всех сборищах, какие посещал, и позаботился, чтобы о них узнали все, с кем я работаю.

Основная идея состояла в том, что я не пытался строить большой бизнес. Я просто фантазировал, как бы выглядела моя маленькая задумка в условиях идеального мира.

Вообще, когда строишь бизнес, ты, по сути, создаешь собственную маленькую вселенную, где тебе подконтрольно всё. Это твоя персональная страна Утопия.

Но когда воплощаешь в жизнь свою мечту, получается так, что одновременно делается явью и еще чья-то мечта.

## **Бизнес-модель на основе двух параметров**

Как и многие, я не имел ни малейшего понятия, сколько следует брать за свои услуги. И тогда я отправился в музыкальный магазин у нас в Вудстоке, где, насколько я помнил, в продаже имелись диски с записями местных музыкантов.

Я спросил продавщицу: «Если я надумаю продавать через вас мои диски, какой будет механика процесса?»

«Продажную цену вы назначаете сами, любую, какую хотите. С нее мы забираем себе \$4. А расчеты с вами производим еженедельно», — ответила она.

Я вернулся домой и тотчас же разместил у себя на сайте [cdbaby.com](http://cdbaby.com) объявление: «Берем на продажу

диски. Продажную цену вы назначаете сами, любую, какую хотите. С нее мы забираем себе \$4. Расчеты с вами производим еженедельно».

Раз такие условия удобны для магазина, значит, они подходят и для меня.

Далее я прикинул, что на размещение нового музыкального альбома на сайте у меня уходит примерно три четверти часа, а потому помимо тех \$4 я должен брать еще \$25 с альбома в виде компенсации за потраченное время. (Теперь вы можете судить, во что я ценил тогда свое время!) Через несколько дней я подумал, что где \$25, там и \$35 — все равно сумма не слишком большая. И накинул еще десятку, переправив плату за размещение альбома на сайте с \$25 на \$35. Это позволяло мне давать скидки и все равно оставаться в прибыли.

И всё! Спустя шесть лет, когда сайт принес мне \$10 млн, эти два параметра так и оставались единственным источником дохода компании: \$35 в качестве входной платы (за размещение альбома на сайте) и \$4 с каждого проданного диска.

На составление бизнес-плана в принципе не должно уходить более нескольких часов. А желательно — не более пяти минут. Лучший план — тот, что составляется моментально. Беглый взгляд и здравый смысл должны сразу подсказать вам, правильны ваши цифры или нет. Все остальное — детали.



## **Революция или не революция?**

Когда CD Baby исполнилось пять лет и она добилась крупного успеха, в СМИ заговорили, что я революционизировал музыкальный бизнес.

Однако термин «революция» приплюсуют к вашему начинанию только в том случае, если вы добьетесь успеха. До этого вас станут считать эксцентричным субъектом, который все делает по-своему, не так, как положено.

Считается, что неперенные атрибуты революции — это громогласные призывы к ниспровержению, рукопашные схватки и кровопролитие.

Но если вы полагаете, что настоящая любовь — это только мгновенная вспышка страсти, как у Ромео с Джульеттой, вы тем самым отказываете в существовании великого чувства, которое вырастает постепенно, исподволь.

Если вы полагаете, будто достижение жизненной цели сродни мгновенной вспышке молнии, вы тем самым игнорируете повседневные мелочи и малые дела, что придают жизни очарование.

Если вы всерьез полагаете, что революция непременно должна проявлять себя в виде борьбы, значит, толком не понимаете, насколько важно лучше обслуживать тех, кто нуждается в ваших услугах.

Когда вам встречается нечто действительно выдающееся, вас вряд ли посетит мысль о революции.

Скорее вы увидите в этом здравый смысл, но только шиворот-навыворот.

## **Как быть, если с ходу хита не получилось**

Кто бы мог подумать — первый раз в жизни я сподобился сделать нечто действительно нужное людям.

До CD Baby я битых 12 лет пытался раскрутить всякие проекты. На какие только маркетинговые уловки я не пускался! Задействовал связи и знакомства (нетворкинг), искал инвесторов с помощью питчинга, даже напором брать пытался, а все без толку. Всякий раз казалось, будто я пытаюсь прошибить лбом стену, ломлюсь в запертую дверь, а она захлопывается у меня перед носом. Конечно, я кое-чего добивался, но каким трудом мне это давалось!

Но сейчас... О! Я будто сочинил хит, настоящий хит. Знаете, как это бывает? Ты можешь написать сотню песен, а потом одна неожиданно-негаданно вдруг находит у публики отклик и делается хитом. И кто его знает почему? И ведь не всегда она самая лучшая из твоих творений. Просто в силу случайного стечения обстоятельств или магического соединения ингредиентов песня завоевывает сердца, и все сходят по ней с ума.

Но как только у вас появляется хит, закрытые прежде двери вдруг сами собой распахиваются настежь. Публика так влюбляется в хит, что он сам себя продви-

гает. И больше не надо исхитряться, чтобы создать спрос, дай бог управиться с текущими продажами.

И какой же урок можно извлечь из этого?

Все мы не раз слышали, что очень важно проявлять упорство. Только раньше я понимал это правило превратно.

Так вот. Успех приходит, когда упорно совершенствуешь свое детище и изобретаешь что-то новое, а если упорно делать то, что не работает, толку не жди.

У каждого из нас полно идей, задумок, проектов. Если выносишь на суд публики свою идею, а она не становится хитом, не надо проталкивать ее дальше «как есть». Лучше остановиться и довести ее до ума посредством усовершенствования, доработки, переделки.

Каждую новую или усовершенствованную идею следует представлять миру. Если множество народу отреагирует: «Ого! Смотри-ка! Вот что мне нужно! Я буду счастлив приобрести это!», — тогда этим, по всей вероятности, следует заняться вплотную. Но если реакция чуть прохладнее, продолжать не советую.

Не надо тратить годы в тщетной попытке взломать закрытые двери. Совершенствуйте, творите и изобретайте до тех пор, пока ваше детище не будет принято на ура.

## **Никаких «да». Только «Да, тысяча чертей, да!» или «нет»**

Это правило можно взять на вооружение, если вы чрезмерно ответственны или склонны разбрасываться.

Если по поводу чего-нибудь вы не можете сказать «Да, тысяча чертей, да!», — смело говорите «нет».

Когда вы размышляете, стоит ли заняться каким-то делом, но не уверены в нем настолько, чтобы, не колеблясь, заявить: «Ого! Это будет классно! Вот то, что мне надо! Тысячу раз да!», — остановите себя и скажите «нет».

Отвечая «нет» на большинство предложений, вы развязываете себе руки, чтобы с головой окунуться в одно из тех редкостных предприятий, которые исторгают у вас восторженный вопль: «Да, тысячу чертей, да!»

Это касается всего, что вам предлагают, — куда-то пойти, поддержать новый проект и т.п. Если вы с ходу не сказали «да, тысяча чертей, да!», пускай вашим ответом будет «нет».

Мы очень загружены. Мы слишком много берем на себя. Единственный выход — реже соглашаться, не злоупотреблять своим «да».

## **Вот так запросто мой план круто изменился**

Когда я только запускал CD Baby, то считал, что запускаю сервис для оплаты кредитными карточками.

Предполагалось, что на этот сайт мои знакомые музыканты будут отсылать тех, кто захочет купить компакт-диски с их записями. Вся процедура сводилась к тому, чтобы нажать на кнопку «КУПИТЬ СЕЙЧАС», перевести со своей кредитной карты нужную сумму, а потом вернуться на страничку того музыканта, чьи компакт-диски вы хотели купить. В общем, система действовала как PayPal, но за два года до того, как была изобретена PayPal.

Когда я запустил cdbaby.com, второй обратившийся ко мне клиент оказался из Нидерландов. Он сделал покупку, а через неделю прислал e-mail: «Есть ли новые поступления?»

Новые поступления? Признаться, я не понял, о чем он, и в ответном письме спросил, с какой целью он интересуется, может, кто-то еще воспользовался моей платежной системой.

Его ответ гласил: «Ах, извините, я думал, это магазин».

Постой-ка, какой-такой магазин? Вот тебе на! Ну и дела... Он, значит, подумал, что это сайт магазина?! Мне такое и в голову не приходило. Но ведь если бы

я устроил свой сайт как магазин, то для моих друзей это было бы лучше: тогда их музыку могли приобретать не только их знакомые, но и совершенно чужие люди.

Я глянул на свое начинание совершенно другими глазами, и... мой план круто переменялся.

Через пять лет, когда открылся онлайн-магазин iTunes Music Store, компания Apple предложила мне стать цифровым дистрибьютором. Сам я ни о чем таком и не помышлял. Но ответил им согласием.

И мой план снова круто переменялся.

Всякий раз, когда вам кажется, что вы в точности знаете, что и как будет в вашем бизнесе, вспомните слова Стива Бланка\*: «Ни один план не выдержит первого столкновения с реальными клиентами».

## **Преимущества отсутствия финансирования**

Я считаю, что отсутствие внешнего финансирования было для меня огромным преимуществом.

Через год после того, как я основал CD Baby, случился тот самый бум доткомов. Инвесторы, не колеблясь, отваливали миллионы, стоило какому-нибудь краснобаю навешать им лапши на уши и предъявить хотя бы хилое подобие бизнес-плана. Что за дурь!

---

\* Бизнес-гуру, удачливый венчурный инвестор из Кремниевой долины. — Прим. ред.

Большинство владельцев компаний, коих я знал в те времена, взахлеб расписывали свой бизнес каждому встречному-поперечному. Они распространялись о втором раунде финансирования, о своих прекрасных серверах с шифруемыми дублируемыми базами данных и сбалансированной загрузкой, о команде разработчиков числом не менее 20 человек, о своих расчудесных офисах в центре города с непременным столом для бильярда и о еженедельных промовечеринках. Но при этом не могли внятно объяснить, в чем именно заключается их бизнес.

Они с апломбом пересказывали протоколы о намерениях, толковали об отдаче от инвестиций, о соглашениях о конфиденциальности, IPO и прочих материях, не имеющих ничего общего с реальной помощью реальным людям.

А я рад, что у меня не было никаких инвесторов. И мне не надо было ублажать никого, кроме моих клиентов и себя самого. Все мои усилия в бизнесе были направлены исключительно на клиентов.

Каждую неделю мне исправно названивали инвестиционные фирмы с предложениями вложить капитал в CD Baby. На что немедленно получали вежливый, но категоричный отказ: «Спасибо, не надо».

«Вы что же, не хотите расширить бизнес?» — вопрошали они недоверчиво.

В ответ я заявлял: «Нет, я хочу, чтобы мой бизнес стал меньше, а не больше».

На этом разговор, как правило, и заканчивался.

Если у вас нет лишних денег, вы не сможете их промотать.

Поскольку у меня не было лишних денег и я не мог позволить себе пригласить программиста, я отправился в книжный магазин и за \$25 купил книжки по языку программирования PHP (гипертекстовый препроцессор) и MySQL (свободной системе управления базами данных). Дома я сел и основательно проштудировал обе, хотя ничего не понимал в программировании. Но нужда, доложу я вам, великий учитель.

Даже годы спустя, когда мой бизнес прочно стоял на ногах, у нас сохранились рабочие столы из досок, установленных на шлакоблоки, которые были куплены в магазине строительных материалов. Я и офисные компьютеры собирал сам из запчастей. Зато мои обильно финансируемые друзья, не задумываясь, выкладывали сотни тысяч на покупку тех же компьютеров, которые обошлись мне в копейки, мотивируя свое решение тем, что им «требуется все самое лучшее». Правда, для клиентов это ничего не меняло.

Никогда не забывайте, что абсолютно все, что вы делаете, вы делаете для своих клиентов и ради них. Принимая любое решение — даже о том, следует ли расширить бизнес, привлечь дополнительное финансирование или дать повышение кому-то из со-



трудников, — всегда руководствуйтесь интересами ваших клиентов.

Если вы ломаете голову, за что взяться в первую очередь, просто задайте своим клиентам открытый вопрос: «Чем я сейчас могу помочь вам?» И сосредоточьтесь на удовлетворении их пожеланий.

Ни один клиент не скажет, что больше всего вы можете ему тем, что расширите свой бизнес. Все, чего они хотят, — чтобы вы сфокусировались на них и их нуждах.

Может, это идет вразрез со здравым смыслом, но лучший способ развивать бизнес — полностью сосредоточиться на ваших клиентах. Всего-то и надо, что увлечь их, предложить им нечто захватывающее, а они уж сами потом разстреляют о вас всем и каждому.

## **Начните прямо сейчас. Никакого финансирования для этого не нужно**

Вас должно насторожить, когда кто-то (а может, и вы сами) заявляет, что, дескать, готов предпринять нечто грандиозное, но не может начать, пока не соберет некой суммы.

Чаще всего это означает, что человеку более мила идея стать большим-пребольшим и важным-преважным, чем реально сделать что-то полезное. Конечно, чтобы стать большим-пребольшим, полезно иметь

под рукой капитал. Но чтобы стать полезным людям, больших капиталов не надо.

Коли вам хочется делать что-то полезное, всегда можно начать прямо сейчас, имея всего лишь 1% от того, что требуется для вашего грандиозного замысла. Пускай это будет скромненький прототип грандиозного замысла, зато вы будете в деле. И окажетесь впереди других, потому что будете в игре, пока они еще тешатся иллюзиями, будто стоит им начать, как дело сделается само собой и со старта они шагнут прямехонько на финиш.

Допустим, например, у вас родилась идея создать международную сеть современных школ. Вам видится мощная организация, способная изменить мир к лучшему, с сотнями работников, десятками офисов и дорогостоящими современными технологиями. Ясно, что на это потребуются огромные ресурсы, но зачем откладывать дело в долгий ящик? Начните с малого: прямо на этой неделе начните обучать кого-нибудь. Возьмите ученика, который готов платить вам за обучение, уговоритесь о месте для занятий и начинайте. Только вы, ваш ученик и ноутбук — все равно вы будете в бизнесе. Это будет ваша стартовая площадка, с которой вы начнете растить и развивать бизнес.

Еще пример — вы хотите указывать услуги как киногоид, т.е. давать рекомендации, какие фильмы стоит посмотреть. Начните со своих знакомых, попросите их обратиться к вам, если они хотят узнать,

что интересного можно посмотреть. Если вы посоветуете им фильм, который придется им по душе, они в благодарность, может, и угостят вас пивом. А вы отслеживайте, какие из ваших рекомендаций попали «в цвет» и что из рекомендованного одобрили ваши знакомые. И потихоньку оттачивайте свое мастерство киногоида.

А может, вы мечтаете организовать собственную авиакомпанию? В следующий раз, когда ваш рейс отложат или отменят, предложите кому-нибудь из пассажиров вашего рейса, как и вы томящихся в терминале, арендовать в складчину небольшой самолет, чтобы побыстрее добраться до места назначения. (Между прочим, именно такой случай и положил начало Virgin Airlines Ричарда Брэнсона.)

Если начинаешь с малого, это гарантирует, что все 100% вашей энергии будут направлены исключительно на решение реальных проблем обычных людей. Прекрасная основа для последующего роста и развития. Это исключает трения, неизбежные в крупной структуре, и позволяет сосредоточиться на конкретном деле. К тому же вы сможете мгновенно перестроить свой план, когда соприкоснетесь с первыми клиентами, и они сами дадут вам понять, что им надо.

Поскольку я раньше уже строил сайт под продажи собственного компакт-диска, на построение первой коммерческой версии CD Baby у меня ушло несколько дней, хотя тогда сайт еще мало мог предло-

жить. Он представлял собой список из нескольких CD с кнопкой «КУПИТЬ СЕЙЧАС» против каждого. Нажатие кнопки помещало данный диск в корзину и запрашивало информацию о покупателе. Когда вы вводили свои данные, сайт пересылал их на мою электронную почту.

Этим, собственно, и исчерпывались функции сайта в первый год работы, но этого вполне хватило, чтобы обеспечить его прибыльность.

Запуск сайта CD Baby обошелся мне в \$500. В первый месяц я отбил \$300. А второй месяц принес \$700, и с тех пор компания CD Baby каждый месяц исправно зарабатывала деньги.

Так что неправда, будто для реализации идеи требуется хорошее финансирование. Не требуется. (Как не нужны степень MBA, крупный клиент, чья-то протекция, удача и все прочие причины, отсутствием которых мы оправдываем свое бездействие.)

## **Идея — всего лишь показатель, влияющий на результат**

Меня всегда забавляют люди, ревниво оберегающие свои идеи (особенно те, кто сует мне на подпись соглашение о неразглашении, прежде чем поведать какую-нибудь немудрящую мыслишку).

Я считаю, идеи не стоят ни гроша, пока они не реализованы. Любая идея представляет собой не более

чем коэффициент, так или иначе влияющий на результат. А вот ее реальное воплощение стоит миллионов.

Доказательство:

УРОДСКАЯ ИДЕЯ = -1

СЛАБАЯ ИДЕЯ = 1

ИДЕЯ ТАК СЕБЕ = 5

ХОРОШАЯ ИДЕЯ = 10

ОТЛИЧНАЯ ИДЕЯ = 15

БЛЕСТЯЩАЯ (ВЫДАЮЩАЯСЯ) ИДЕЯ = 20

БЕЗ РЕАЛИЗАЦИИ = \$1

СЛАБО РЕАЛИЗОВАННАЯ = \$1000

РЕАЛИЗОВАННАЯ КОЕ-КАК = \$10 000

ХОРОШО РЕАЛИЗОВАННАЯ = \$100 000

РЕАЛИЗОВАННАЯ ОТЛИЧНО = \$1 000 000

РЕАЛИЗОВАННАЯ БЛЕСТЯЩЕ = \$10 000 000

Чтобы получился бизнес, нужно перемножить оба параметра — ценность идеи и ее реализации.

Цена выдающейся, гениальнейшей идеи без реализации не превышает \$20.

Самая блестящая идея, реализованная на «отлично», тянет на \$20 млн.

Поэтому я не желаю выслушивать чужие идеи.

Они меня не интересуют, пока я не увижу, как они реализуются на практике.