

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*

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».

* Майя Ангелу (р. 1928) — профессор, поэт, писатель, мемуарист, режиссер, актриса, историк, просветитель и борец за гражданские права в США. *Прим. перев.*

Майкл уехал из офиса в 14:30, раздумывая, как сообщить жене и двум детям о том, что теперь он безработный. Оправившись от шока, он погружился 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 компаний, 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 *Grateful 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 самостоятельно 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 микро-предприятия 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 расшивщиков 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.

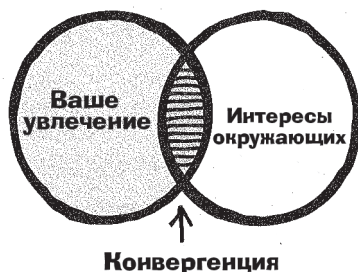
Все эти истории предстанут перед нами как ансамбль — группа разнообразных голосов, которые вместе составляют оригинальную композицию. Анализируя, как разные люди освободились от тягот офисной жизни, самое главное — признать их смелость, но не преувеличивать их мастерство. Среди них мало гениев и прирожденных 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 микро-бизнес, 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 ВВС, 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 стоящее.

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 проанализируем все механизмы открытия микро-предприятия 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 познакомились 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.

	Характеристика	Преимущество
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

Окончание таблицы

	Характеристика	Преимущество
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.

Больше	Меньше
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 — отдыхайте 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 «воспитываю 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.

РАЛЬФ УОЛДО ЭМЕРСОН*

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 авиакомпанию, используя любые лазейки на благо клиента.

* Ральф Уолдо Эмерсон (1803–1882) — американский эссеист, поэт, философ, общественный деятель; один из виднейших мыслителей и писателей США. *Прим. перев.*

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 авиакомпанию, 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 взимать 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. Калькуляцию каждой услуги. (Расчет необходимо 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... Псылка 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*. Когда я навестил его в Техасе, он встретил меня в шляпе, увешанной защитными

* 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.*

очками. Я спросил, для чего они. Ответ Бенни был символичен: «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, остаётся 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	Преподаёт грамматику 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 миллионами, 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»*, ПОЖАЛУЙ, ПЕРЕОЦЕНИЛИ

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

ДЖОН ЛЕ КАРРЕ**

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.)

* Цитата приписывается Уильяму Дилларду (1914–2002), основателю сети универмагов Dillard's Department Store. *Прим. перев.*

** Джон Ле Карре (род. 1931) — английский писатель, автор шпионских романов. *Прим. перев.*

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 раздастся звонок. Желаю 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 кофебрейков. 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 встречается 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 АОЛ 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 уместается 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).

- Останавливайтесь бесплатно у местных жителей, пользуясь сайтом CouchSurfing.org или недорого снимайте жилье на AirBnB.com.
- Путешествие можно начать с любой страны, но в первую очередь советуем 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 потребуется 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 пятидневный 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 родственными 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 устроился 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, вождеденные 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 денюжки 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?

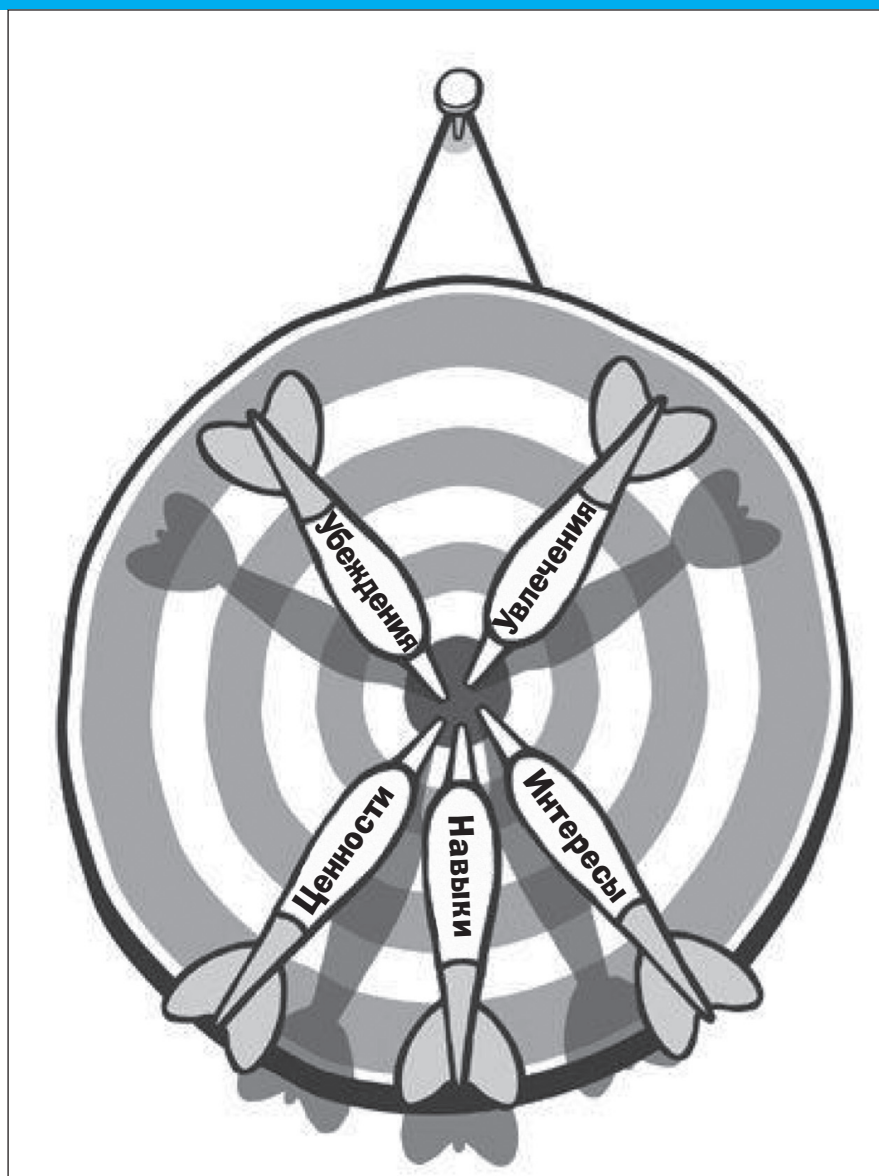
Когда я последний раз говорил с Бренденом, у него по-прежнему все было отлично (не меньше 30 тыс. долл. в месяц). Сейчас он занимается новыми проектами в Коста-Рике и за ее пределами и даже подумывает о покупке доли в местной ферме. Скорее всего, это будет не таким прибыльным

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 полезностью — 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*

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. Мою 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.

* Сэр Ричард Брэнсон (род. 1950) — британский предприниматель, основатель корпорации Virgin. *Прим. перев.*

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

<i>Традиционная демография</i>	<i>Новая демография</i>
Возраст, место жительства, пол, раса/национальность, доход	Интересы, увлечения, навыки, убеждения, ценности

Супружеская пара Марк Риц и Шарли Джордан владеет сетью Kinetic Coffee 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 Гарсиа 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 иглока 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 подерживали 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, сомневающих 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 относитесь 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 загрузке 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.**