

Anything You Want

Derek Sivers

Расширенная авторская версия 2022, 48 глав; первое издание 2011

Часть I. Содержание книги

Дерек Сиверс начал CD Baby, потому что хотел продавать собственную музыку. Закончил — продажей компании за 22 миллиона долларов и довольно неприятным открытием: бизнес может прекрасно расти и при этом всё хуже подходить человеку, который его создал. Anything You Want — рассказ о предпринимательстве без обязательной гонки за максимальным размером. Здесь есть деньги, найм, клиенты и управленческие провалы. Но вопрос, который держит книгу целиком, личный: какую жизнь эта компания позволяет вести своему владельцу? [2] [49]

Перед нами опыт одного предпринимателя, а не исследование, доказавшее универсальную формулу. Сиверс сам просит не превращать его решения в заповеди. Это существенно: некоторые его идеи противоречат друг другу, а часть ранних убеждений позднее получает болезненную поправку практикой. Пересказ ниже опирается на все 48 глав расширенной авторской версии 2022 года. Первое издание вышло в 2011-м; в новую версию добавлены восемь глав. Мы объединяем их по смыслу, сохраняя путь от появления продукта до ухода основателя. [2] [1]

Чужая неудобная мелочь оказалась настоящим рынком

В конце девяностых Сиверс жил музыкой и записал собственный альбом. Продать диск на концерте было возможно; попасть с ним в крупный интернет-магазин без посредника — практически нет. Система была устроена вокруг лейблов и дистрибьюторов. Независимый исполнитель оказывался за дверью. Сиверс не начал с исследования огромного рынка: он сделал интернет-продажу для себя, разобрался с приёмом карточных платежей и собрал простую страницу покупки. Затем друзья попросили продавать и их диски. Потом пришли знакомые друзей. Решение личной проблемы начало превращаться в услугу. [4]

Первое важное движение в этой истории — переход от собственного неудобства к повторяющемуся чужому запросу. Предприниматель не убеждал людей, что им срочно нужна новая категория продукта. Люди уже хотели продать музыку и искали работающий путь. CD Baby возник на стыке освоенной возможности и понятного спроса. Сиверс впоследствии описывает похожую логику в других проектах: научился делать что-то для себя, помог знакомым, затем организовал помощь так, чтобы она могла продолжаться за разумную плату. [4] [13]

Свой замысел он сформулировал с позиции музыканта. Дистрибьютор должен регулярно платить, не выбрасывать слабопродающийся альбом из каталога, не продавать привилегированное место тому, у кого больше денег, и сохранять

связь исполнителя с его аудиторией. Эти принципы были не украшением сайта: они объясняли, кому нужна компания и чем её поведение будет отличаться от привычного рынка. Сиверс строил небольшой мир с более подходящими правилами. Позднее окружающие назовут это революцией; в момент запуска это выглядело просто как нормальное обслуживание людей, которых остальные не замечали. [5] [7]

Простая модель полезнее большого театра подготовки

Экономика раннего CD Baby помещалась в два платежа: размещение альбома и фиксированная сумма с проданного диска. Сиверс не выводил их из сложной модели — посмотрел, как работает местный музыкальный магазин, и учёл собственные трудозатраты. Это не доказательство, что любому бизнесу хватит двух чисел. Это описание сервиса, которому на старте требовалась понятная сделка. Клиент понимал условия, основатель видел источник денег, а изменение продукта не требовало сначала переписать толстую инвестиционную презентацию. [6]

Отсутствие внешнего финансирования Сиверс считает своим преимуществом. Ему не приходилось обслуживать ожидания инвесторов, демонстрировать престиж офиса и тратить деньги потому, что они уже привлечены. Он учился программировать и делал многое самостоятельно. В его сравнении с компаниями эпохи доткомов есть явная полемика: слишком легко начать обсуждать раунды, инфраструктуру и масштаб раньше, чем научиться приносить пользу покупателю. Для CD Baby нехватка ресурсов удерживала внимание на работающей услуге, а не на изображении взрослой корпорации. [11]

Из этого вырастает совет начать с маленькой полезной версии. Не ждать, пока появится всё необходимое для идеальной компании, а выполнить реальную работу для первого клиента. Сиверс связывает такой старт с быстрым обучением: люди показывают, что им нужно, а устройство проекта ещё легко менять. Отдельно он снижает пафос самой идеи. Пока за ней нет исполнения, защищать её как бесценное сокровище рано. Предпринимательский результат появляется там, где замысел превращается в регулярно выполняемое обещание. Масштаб может прийти позже; полезность нужна уже сейчас. [12] [14]

Спрос поправляет план, а упрямство иногда просто сжигает годы

Вначале Сиверс представлял CD Baby скорее как сервис приёма оплаты: музыкант отправляет туда своего слушателя, тот покупает диск и возвращается обратно. Но покупатель стал спрашивать о новых поступлениях. Оказалось, что он воспринимает сайт как музыкальный магазин. Основатель изменил модель вслед за этим наблюдением. Позднее цифровая дистрибуция снова изменила содержание бизнеса. В книге такие повороты не выглядят капитуляцией перед отсутствием стратегии: это способность заметить, какую работу клиент на самом деле поручает сервису. [10]

Сиверс противопоставляет настойчивость в улучшении настойчивости в продавании неудачного предложения. До CD Baby он много лет продвигал проекты с большим усилием. Здесь же реакция рынка оказалась другой: люди

сами просили доступ к услуге. Автор предлагает воспринимать слабый отклик как повод менять решение. Он не даёт универсального срока, после которого следует бросать проект. Его предупреждение проще: повторение одной и той же попытки не становится развитием только потому, что предприниматель очень устал и много вложил. [8]

Отдельная история бьёт по любимой арифметике презентаций. Музыкант изготовил большой тираж, рассчитывая, что даже крошечная доля аудитории журнала купит альбом после рекламы. Фактических заказов оказалось всего несколько. Размер аудитории не превратился в спрос по воле автора расчёта. Поэтому Сиверс предлагает пробовать разные конструкции бизнеса и мысленно менять ограничения. Первый план — одна возможность среди многих. Его полезно испытывать альтернативами, а не охранять как личную репутацию основателя. Контакт с клиентом важнее гладкости исходного сценария. [19] [20]

Клиентская база тоже определяет степень вашей свободы

Сиверс предпочитает много небольших клиентов нескольким крупным. Большой заказчик может заставить перестроить продукт, а затем сменить ответственное лицо, планы или поставщика. Формально предприниматель независим; фактически у него появляется начальник с другим названием. Распределённая клиентская база позволяет пережить уход одного человека и слышать больше разных голосов. Это выбор конкретной модели зависимости, а не утверждение, что корпоративные продажи плохи сами по себе. Для CD Baby множество независимых музыкантов соответствовало и экономике, и смыслу проекта. [16]

Выбор аудитории одновременно означает отказ от части рынка. Компания не стремилась одинаково хорошо обслуживать всех участников музыкальной индустрии. Её правила защищали независимых исполнителей, поэтому предложения крупных лейблов не становились автоматическим поводом изменить позиционирование. Сиверс связывает ясный отказ с доверием нужных клиентов: они понимают, для кого именно существует сервис. Попытка угодить всем делает обещание размытым, а любое новое поступление денег начинает переписывать характер бизнеса. [17]

Та же логика проявляется в его отказе размещать стороннюю рекламу на сайте. Дополнительный доход мог конфликтовать с опытом посетителя. В более жёсткой формулировке автор готов допустить исчезновение собственной компании, если её задача для музыкантов будет решена другим способом. Он считает опасным момент, когда организация начинает защищать проблему, из решения которой живёт. Польза клиенту должна оставаться причиной существования бизнеса, а не оправданием уже созданной структуры, которую страшно закрыть или изменить. [18] [25]

Сервис — место, где обещания компании встречаются с человеком

По наблюдениям Сиверса, музыканты часто выбирали CD Baby не из-за отдельной функции, а потому, что там отвечали на звонки и письма. Основатель воспринимал поддержку как важную часть продукта и выделял на неё людей. Из 85 сотрудников, по его рассказу, 28 занимались клиентским сервисом полный день. Экономить каждую минуту общения означало бы разрушать одну из причин, по которым пользователи вообще приходили. Внимание к человеку входило в бизнес-модель, а не выдавалось сотрудниками тайком, вопреки показателям эффективности. [27]

В книге много небольших деталей, но за ними один принцип: контакт должен подтверждать, что по другую сторону находится живой человек. Сотрудник мог проявить интерес к музыке клиента; интерфейс — заранее снять понятное беспокойство о сроке отправки. Обычное письмо об отгрузке Сиверс превратил в смешную миниатюру, которую покупатели пересылали знакомым. Здесь маркетинг вырос из уже происходящей операции. Отдельная рекламная кампания не потребовалась: сама услуга дала людям повод рассказать о ней. [28] [33] [34]

При конфликте автор советует снижать напряжение, а не выигрывать словесный поединок. При этом он предостерегает от правил, которыми после одного неприятного случая наказывают всех последующих клиентов. Плохой опыт легко превращает предпринимателя в охранника собственного раздражения. Сиверс возвращает его к пропорциям: один нарушитель не представляет всю аудиторию. За письмом, жалобой или заказом остаётся человек, который реагирует на тон общения. Его книга предлагает не путать управляемую услугу с холодной машиной, гордящейся отсутствием исключений. [29] [30] [31]

Отдельное требование к сервису — ясность языка. Сиверс научился видеть её стоимость на массовых рассылках: непонятное сообщение порождало поток уточнений и работу для команды. Молчание посетителя сайта не означает понимания; иногда он просто уходит. Поэтому текст для клиента должен выдерживать проверку реальным восприятием, а не только нравиться тому, кто его написал. В этой части книга соединяет человечность с операционной дисциплиной: тёплое общение не обязано быть длинным, расплывчатым и дорогим в обслуживании. Понятное объяснение экономит силы обеих сторон и снижает число повторяющихся проблем. [32]

Основателя нужно вынуть из каждого мелкого решения

Растущая компания сначала не принесла Сиверсу свободы. При восьми сотрудниках он оставался человеком, которому несли практически каждый вопрос. Занятость стала ловушкой: времени на обучение команды не было именно потому, что команда постоянно требовала его участия. Поворот произошёл, когда основатель начал объяснять не только решение конкретной ситуации, но и принцип выбора. Разобранные случаи фиксировали; сотрудникам давали право самостоятельно действовать в похожих обстоятельствах. Важной частью передачи работы стало обучение следующего человека уже силами команды. [35]

Так появился общий способ думать о клиенте, а не просто сборник распоряжений. По рассказу Сиверса, поток повторяющихся вопросов постепенно иссяк, и он смог работать вдали от офиса. Освободившееся время ушло на улучшения и разработку. Но это не история о том, как предприниматель внезапно стал работать три часа в неделю. Он прямо пишет, что продолжал трудиться подолгу; изменилось содержание работы. Вместо бесконечного обслуживания чужих решений он получил возможность заниматься тем, ради чего хотел иметь компанию. [35]

Граница самостоятельности проходит и через поведение начальника. В добавленной главе Сиверс показывает, как необязательная вкусовая правка владельца превращается в приказ и отнимает у сотрудника ощущение авторства. Руководитель может тормозить инициативу, даже когда уверен, что всего лишь помогает. Другая сторона роста — подготовка процессов к большей нагрузке. Удвоение числа клиентов не должно автоматически означать удвоение паники. Автор предлагает заранее проверять, что сломается при расширении, и перестраивать способ работы, а не просто добавлять усталости тем же людям. [38] [39]

Делегирование без проверки вернуло владельца в ловушку

Поздняя часть книги разрушает удобный образ человека, который однажды всё правильно делегировал. В цифровой дистрибуции сотрудник перестал своевременно отправлять музыку части площадок. Сиверс обнаружил накопившийся провал после жалоб. Важность задачи была объяснена, первоначальная работа проверена, но постоянного контроля выполнения не хватило. Основатель вернулся разбирать завал и перестраивать систему. Его вывод относится не к необходимости никому не доверять, а к несовместимости ответственной передачи функции с исчезновением проверки результата. [44]

Другой конфликт возник вокруг полномочий команды. Сиверс настолько широко разрешил сотрудникам принимать решения, что, по его версии событий, программа распределения прибыли стала отдавать им всю прибыль компании. Отмена решения привела к тяжёлому разрыву отношений. Автор признаёт, что перепутал делегирование с отказом от власти и ответственности. Эта история рассказана только с его стороны, но для логики книги она центральна: свобода собственника не возникает автоматически из фразы «решайте сами». Неопределённые границы способны разрушить отношения, которые раньше выглядели образцовыми. [45]

Ошибки касались и внешних обязательств. Сиверс обещал музыкантам размещение на площадке, сроки которой не контролировал, и затем возвращал деньги. В другой истории невнимание к документам и структуре собственности закончилось дорогим выкупом доли. Эти эпизоды плохо сочетаются с его ранним презрением к формальностям — и именно поэтому важны. Книга показывает цену границ, которые предприниматель считал мелочами: кто владеет бизнесом, кто вправе распоряжаться его деньгами и за какую часть обещания компания действительно может отвечать. [41] [42] [15]

Выбрать свою роль — и признать, когда компания больше не ваша жизнь

В личной системе измерения успеха Сиверса важно количество полезных вещей, которые он создаёт с собственным творческим участием. Для другого человека критерий может быть иным: доход, помощь многим или глубокое влияние на нескольких людей. Автор предлагает определить его заранее, иначе оценку незаметно навязжет окружение. С этим связан и его принцип отказа от необязательных возможностей, которые не вызывают настоящего желания. Он адресован прежде всего перегруженному человеку, который уже соглашается на слишком многое. Свобода появляется не только после передачи задач: часть свободы создаётся ещё раньше, когда предприниматель решает, какие проекты вообще не брать. [22] [9]

Сиверс не считает должность традиционного генерального директора обязательной судьбой основателя. Ему нравились программирование, создание нового и самостоятельная работа; переговоры и управление людьми привлекали меньше. Он допускает передачу нелюбимых функций другим. Одновременно он признаёт странный для максимизации прибыли выбор: иногда оставлял работу себе, потому что хотел уметь её делать и получал удовольствие от процесса. Для него результат владения вещью и опыт собственного развития — разные ценности. Не всякую медленную работу он считает проблемой, которую нужно немедленно устранить. [43] [40]

Однако рост менял условия жизни, и прежний проект перестал вызывать интерес к будущим задачам. Решение о продаже пришло после личного размышления и разговоров с людьми, которые помогли проверить альтернативы. Сиверс оценивал не только цену, но и способность покупателя продолжить обслуживание музыкантов. Его уход не изображён поражением: отсутствие желания развивать компанию дальше тоже влияло на клиентов. Продажа позволяла передать её более заинтересованному владельцу и освободить место для другой деятельности. [46]

Оформление сделки продолжило ту же личную философию. Сиверс описывает передачу компании в благотворительный траст до продажи: капитал должен был служить музыкальному образованию, при этом конструкция предусматривала выплаты ему при жизни. Это не история о том, что он отказался вообще от всякого дохода. Важнее его ощущение достаточности. Ему не требовалось ещё больше собственности, чтобы подтвердить успех. Финал возвращает читателя к началу: компания — возможность создавать и экспериментировать, но её размер, роль владельца и устройство работы должны соответствовать выбранной жизни. Масштаб сам по себе не обязан быть победой. [47] [48] [49]

Часть II. Разбор Onta

Для Onta самая полезная часть этой книги — не романтика маленькой компании. Это последовательность: личная цель собственника определяет модель бизнеса, модель задаёт способы работы, а способы работы либо поддерживают выбранную жизнь, либо постепенно её съедают. Если сначала построить компанию по чужому образцу, а потом попытаться втиснуть туда отпуск, семью и интерес к своему делу, может оказаться, что свободного места уже нет. Всё занято требованиями конструкции, которую никто не проектировал под человека.

Но Сиверса опасно читать как сборник разрешений ничего не считать и не оформлять. Его собственные истории дают достаточно оснований для возражения. Мы бы разделили лишний управленческий ритуал и необходимую определённость. Ненужное совещание можно убрать. Владельца результата, предел полномочий и порядок проверки убрать нельзя без последствий. Неприязнь к корпоративному театру не создаёт систему автоматически. Иногда она просто оставляет дыру, которую некоторое время закрывает личная внимательность основателя.

Два рассказа о делегировании особенно полезно читать рядом. В первом компания учится обходиться без постоянных ответов Сиверса. Во втором он сталкивается с результатом слишком широкого отказа от контроля. Для практики мы переводим это в конкретную конструкцию: задача, доступные ресурсы, право решения, граница самостоятельности, способ увидеть сбой и момент обязательного обращения к владельцу. Если есть только задача и доверие, самостоятельность сотрудника держится на догадках. Если есть только контроль, собственник остаётся диспетчером каждой мелочи.

С внедрением ИИ проблема та же, только скорость выше. Передать системе ответы клиентам — ещё не передать ей управляемую функцию. Нужно определить, где она может действовать сама, какие обещания ей запрещено давать, как проверяется результат и кто отвечает за исключения. Сиверс ничего не писал о нынешних ИИ-агентах; это наш перенос его управленческой проблемы в современный контекст. Технология может сократить ручной труд, но сама не устанавливает разумные границы ответственности.

Ещё одна точка напряжения — личное удовольствие основателя.

Программировать самому может быть осознанным выбором. Но если из-за этого команда не получает необходимых изменений, решение уже затрагивает других людей и обязательства перед клиентами. Здесь полезно честно назвать цену выбора. Собственник вправе предпочесть определённый масштаб и роль; управленческая работа состоит в том, чтобы согласовать это с обещаниями компании, а не выдавать собственную привычку за единственно возможную технологию.

Рабочее применение книги начинается с трёх наблюдений за собственной компанией: какие решения постоянно возвращаются к вам, где команда действует без понятных границ и какие обязанности вы сохраняете потому, что любите их, а какие — потому, что боитесь отпустить. Эти причины требуют разных решений. Внешний практик полезен там, где участники уже привыкли к устройству бизнеса и перестали замечать противоречия. Его задача — помочь собрать проверяемый порядок работы, а не заменить предпринимателю личный выбор своей красивой презентацией.

От книги к своей компании

Если компания давно живёт по своим правилам, начните с теста Onta: он поможет обозначить места, где бизнес всё ещё держится на вашем постоянном участии. С результатами можно прийти на разговор о конкретных решениях и границах ответственности.

[Пройти тест Onta](#) · [Поговорить о своей задаче](#)

Источники и прочитанная версия

Пересказ передаёт основные идеи и аргументацию книги. Он не заменяет оригинал. Примеры автора и самостоятельные выводы Onta разделены в тексте.

[1] Anything You Want — официальная страница книги и оглавление версии 2022

[2] Ten years of experience in one hour

[4] Just selling my CD

[5] Make a dream come true

[6] A business model with only two numbers

[7] This ain't no revolution

[8] If it's not a hit, switch

[9] No "yes." Either "HELL YEAH!" or "no."

[10] Just like that, my plan completely changed

[11] The advantage of no funding

[12] Start now. No funding needed.

[13] The co-op business model: share whatever you've got

[14] Ideas are just a multiplier of execution

[15] Formalities play on fear. Bravely refuse.

[16] The strength of many little customers

[17] Proudly exclude people

[18] Why no advertising?

[19] And if only 1% of those people...

[20] This is just one of many options

[22] How do you grade yourself?

[25] Care about your customers more than about yourself

[27] Customer service is everything

[28] Every interaction is your moment to shine

[29] Lose every fight

[30] Don't punish everyone for one person's mistake

[31] A real person, a lot like you

[32] You should feel pain when unclear

[33] The most successful email I ever wrote

[34] Little things make all the difference

[35] Delegate or die: the self-employed trap.

[38] Don't add your two cents

[39] Prepare to double

[40] It's about being, not having

[41] The day Steve Jobs dissed me in a keynote

[42] My \$3.3M mistake

[43] Make it anything you want

[44] Trust, but verify

[45] Delegate, but don't abdicate

[46] How I knew I was done with my company

[47] Why I gave my company to charity

[48] Why you need your own company

[49] You make your perfect world