

Содержание

Благодарности	9
Прочти меня.....	11
КОНЦЕПЦИЯ	
ГЛАВА 1. Искусство старта.....	15
АКТИВАЦИЯ	
Глава 2. Искусство запуска.....	41
Глава 3. Искусство лидерства.....	77
Глава 4. Искусство бутстрэппинга.....	97
Глава 5. Искусство привлечения денег	113
Глава 6. Искусство презентации	149
РОСТ	
Глава 7. Искусство создания команды	183
Глава 8. Искусство евангелизма	201
Глава 9. Искусство социализации	225

СОДЕРЖАНИЕ

Глава 10. Искусство шаманизма.....	255
Глава 11. Искусство партнерства.....	269
Глава 12. Искусство быть сильным	281

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Глава 13. Искусство быть приличным человеком.....	301
Послесловие	305
Послепослесловие.....	325

Прочти меня

*Я никогда и думать не думал ни о признании, ни о славе...
Но то, что наполняет мое сердце, должно выходить
наружу — это есть и причина, и повод моего творчества.*

Людвиг ван Бетховен

«**Е**сли бы я тогда знал то, что знаю сейчас...» Рано или поздно эти слова произносит самый опытный бизнесмен. Эту книгу я написал для того, чтобы вам не пришлось испытывать подобные сожаления.

За свою карьеру я успел основать три компании и инвестировать в десять, мне доводилось консультировать маленькие организации, состоявшие из двух человек, и таких гигантов, как Google. Я дважды работал в Apple, а сейчас являюсь главным евангелистом стартапа Canva¹. Сотни предпринимателей атакуют меня своими предложениями — пока от телефонных звонков у меня не начинает звенеть в правом ухе.

Что касается стартапов, то я успел не раз наступить на все хранящиеся там грабли. Пора, как говорят компьютерщики, «сохранить дампы памяти» — записать все, что мне известно. За эти знания я расплачивался синяками и шишками, зато вам выпадает шанс не повторять моих ошибок.

Моя цель проста и ясна — облегчить жизнь начинающему предпринимателю, то есть вам. А моя мечта — чтобы после моей смерти вы бы сказали: «Этот парень вдохновил меня». И чтобы это был не один голос, а целый хор — тех, для кого и писалась эта книга:

1. Для юношей и девушек, начинающих грандиозные проекты, сидя в родительских гаражах, студенческих общежитиях и офисах.
2. Для смельчаков, уже основавших свою компанию и продвигающих на рынок новые продукты.

¹ Canva (canva.com) — онлайн-платформа для редактирования изображений. — Прим. пер.

3. Для социальных предпринимателей, продвигающих некоммерческие проекты и делающих наш мир лучше.

Великие компании. Великие школы. Великие церкви. Великие некоммерческие организации. Великие предприниматели. Все это и есть наш план, наш образец. Но перед тем как сделать первый шаг, еще несколько пояснений.

- Поначалу я хотел всего лишь дополнить уже изданную книгу свежими данными. Но тут же начал добавлять, вычеркивать, формулировать заново. И вместо «версии 1.1» получилась «версия 2.0» – нечто новое, полностью переделанное. Когда мой редактор попросил прислать ему рукопись в режиме правки Word, чтобы было видно, что я там исправил, я рассмеялся. Версия 2.0 была на 64% длиннее уже опубликованной (по сравнению с книгой «Стартап» (Art of the Start))!
- Для краткости и потому, что в главном все предприниматели похожи друг на друга, я обозначаю словом «стартап» любое бизнес-начинание – коммерческое или некоммерческое. Так же и «продукт» означает у меня не только изделие, но и любую услугу или идею. Секреты, раскрываемые в этой книге, универсальны, они подойдут для любого проекта, поэтому, пожалуйста, не заикливайтесь на частностях.
- На любую рекомендацию найдется исключение, и я тоже могу ошибаться. Учиться на чужих примерах – дело рискованное, но не менее рискованно ждать, пока ученые-экономисты разложат все по полочкам и докажут. Запомните: в бизнесе редко оперируют категориями «правильное» и «неправильное», здесь в ходу другой критерий – работает или нет.

Я исхожу из того, что вы собираетесь изменять мир, а не изучать его. Предпринимательство – это прежде всего действия, а не наука о действиях. И если вас уже подмывает сказать мне «Хватит вступлений – перейдем к сути», значит, вы выбрали правильную книгу правильного автора. Поехали!

Гай Кавасаки
Кремниевая долина, Калифорния
GuyKawasaki@gmail.com

КОНЦЕПЦИЯ

Искусство старта

Самая эмоциональная фраза, предвещающая научное открытие, – вовсе не «Эврика!», а «Хм, забавно...».

Айзек Азимов

СУТЬ (Самый Умный Тезис)

Гораздо проще делать все сразу хорошо, чем сделать кое-как, а потом переделывать. На этом этапе вы создаете ДНК своего будущего проекта, его генетический код, изменить который потом будет невозможно, как ни пытайся. Именно поэтому так важно не упустить некоторые вещи – тем самым вы заложите надежный фундамент и избавите себя от больших проблем в будущем. Словом, эта глава о том, как начать свое дело.

Несколько простых вопросов

Бытует миф, будто без огромных амбиций настоящего успеха добиться нельзя. Мол, не стоит даже и думать о занятии бизнесом, если вы не поставите перед собой заоблачные, едва достижимые цели. Мой опыт говорит об обратном: в основе любого мало-мальски успешного проекта лежат простые ответы на столь же простые вопросы. Итак:

- **И К ЧЕМУ ЭТО ПРИВЕДЕТ?**¹ Вы выявляете уже существующий или предвидите некий тренд и пытаетесь понять, во что он выльется. Принцип примерно такой: «Скоро у всех будет по смартфону с камерой и доступом в Интернет». И к чему это приведет? «Все смогут делать фотографии и выкладывать их в Сеть». И к чему это приведет? «К тому, что люди захотят загружать свои фотографии и оценивать и комментировать»

¹ Спасибо за идею Адриану Сливочки и его книге «Искусство получения прибыли».

фотографии других людей. Давайте сделаем для этого специальное приложение». И – вуаля! Появляется Instagram.

- **МОЖЕТ, В ЭТОМ ЧТО-ТО ЕСТЬ?** Пытливый ум и случайные открытия – вот основные компоненты этого подхода. Спенсер Сильвер пытался изобрести новый клей, а получил непонятную субстанцию, которая едва скрепляла два листка бумаги. Казалось бы, неудача, но она обернулась созданием стикеров Post-it Note. А продавец электроприборов Рэй Крок однажды получил заказ на восемь миксеров от маленького ресторана, расположенного в забытом богом месте. Из любопытства Рэй отправился взглянуть на заведение и был поражен популярностью, которой оно пользовалось у местных жителей. Своими наблюдениями он поспешил поделиться с братьями Макдональдами – Диком и Маком. Что было дальше, ни для кого не секрет.



- **А НЕЛЬЗЯ ЛИ СДЕЛАТЬ ЛУЧШЕ?** Недовольство текущим положением вещей – еще один импульс для стартапа. Как однажды сказал Фердинанд Порше: «Я посмотрел вокруг, пытаюсь найти машину своей мечты. А не найдя – решил сделать ее сам»². Знаменитый Apple I увидел свет, поскольку собравший его Стив Возняк верил

² *Forbes FYI* (Winter 2003): 21.

в то, что должен быть способ заполучить доступ к компьютеру, не устраиваясь на государственную службу, в университет или в корпорацию. А Ларри Пейдж и Сергей Брин полагали, что лучший способ оптимизировать поиск в Интернете – измерять внешние ссылки. И придумали Google.

- **ПОЧЕМУ НАША КОМПАНИЯ НЕ ДЕЛАЕТ ЭТОГО?** Недовольство текущим положением дел вполне может стать катализатором развития. Вы хорошо знаете своего клиента и еще лучше понимаете, что именно ему нужно. Но вот беда – менеджеры и слушать вас не хотят. В конце концов вам надоест биться лбом о бетонную стену и вы решитесь пуститься в самостоятельное плавание.
- **ПОЧЕМУ МЫ ЭТОГО НЕ ДЕЛАЕМ? ВЕДЬ МЫ МОЖЕМ.** Как правило, рынки встречают принципиальные инновации с большим скепсисом. В 1970-х, когда компания Motorola изобрела переносной телефон, большинство людей не могло взять в толк, зачем он вообще нужен, ведь тогда телефоны были привязаны к месту, а не к человеку. И тем не менее Мартин Купер и другие инженеры Motorola рискнули и выпустили свое детище на рынок. А заодно и в Историю. Принцип «Есть товар – найдется и покупатель» отлично работает, не слушайте тех, кто разубеждает вас в этом.

«Создание великой компании начинается с желания изменить мир, а не с мечты о богатстве».

- **В ЧЕМ СЛАБЫЕ МЕСТА ЛИДЕРОВ РЫНКА?** Есть три вещи, которые делают лидера уязвимым. Первое слабое место – неповоротливость: однажды выбрав успешную стратегию, он упрямо следует ей. Компания IBM продавала свои компьютеры только через дилеров, и потому прямые продажи их конкурентов из Dell стали инновацией. Второе слабое место: то, чем недовольны клиенты лидера. Например, необходимость клиентов преуспевавшей сети видеопроката Blockbuster ехать в магазин, чтобы сдать старый фильм и взять новый, открыла дверь на рынок конкурентам из Netflix, «доставлявшим» файл на компьютер клиента. В-третьих, лидер может настолько увлечься выкачиванием денег, что забывает о необходимости развития. Вот почему позиции Microsoft Office становятся уязвимыми с появлением Google Docs.

Обратите внимание: в этом списке нет вопроса «Как заработать вагон денег?». Можете считать меня идеалистом, но создание великих компаний начинается с желания изменить мир, а не с мечты о богатстве.

УПРАЖНЕНИЕ

Закончите предложение: Если бы моего стартапа не было, мир стал бы хуже, потому что _____

_____.

Найдите «точку приложения сил» на рынке

Если у вас есть верный ответ хотя бы на один простой вопрос, смело приступайте к поиску точки приложения сил на рынке. Марк Куперсмит, один из авторов книги «Еще одно неприличное слово на “п”: Провал – мудрые уроки инновационного развития и процветания» и старший научный сотрудник Школы бизнеса им. Хааса Калифорнийского университета в Беркли, показывает, как это делается, с помощью диаграммы Венна. Вот какие факторы он выбрал:

- **КОМПЕТЕНЦИЯ.** То, что вы и ваши учредители можете и умеете делать. Пусть полностью укомплектованной команды у вас еще нет, но вы должны располагать набором фундаментальных знаний и умений, чтобы запустить свой стартап.
- **ВОЗМОЖНОСТИ.** Они делятся на возможности сегодняшнего и потенциального рынка. Те и другие представляют интерес, ваша задача – составить представление об объеме рынка и понять, как он будет изменяться в ближайшие годы. Преступники не зря предпочитают грабить банки, а не секунд-хенды. Впрочем, бывают моменты, когда составить реалистичный прогноз попросту не получается. В таких случаях остается полагаться лишь на удачу.
- **СТРАСТЬ.** Тут все не так однозначно: ни один эксперт не сможет сказать вам, страсть ли ведет к успеху или успех подогревает страсть. Первое утверждение безусловно справедливо, но давайте признаемся: любить дело, которое идет в гору, значительно проще и легче. Значит, истинно и второе утверждение. Впрочем, дорога к успеху может оказаться

долгой, поэтому постарайтесь хотя бы не ненавидеть то, чем собираетесь заниматься.



Необязательно иметь в наличии все три фактора с самого начала. Вполне достаточно двух, а третий, если вы будете упорно работать, придет сам.

Найдите единомышленников

Следующий шаг — сплотить вокруг себя людей, с которыми вы отправитесь в свое Большое Приключение, как Фродо Бэггинс из «Братства кольца». Да, людям нравятся «творцы-одиночки»: Томас Эдисон (лампочка накаливания), Генри Форд (знаменитая Model T), Анита Роддик (Body Shop), Ричард Брэнсон (Virgin Airlines)... Но это — не ваш случай.

Успешные компании обычно возникают и добиваются успеха благодаря совместным усилиям хотя бы двоих единомышленников. Вполне возможно, что потом, спустя какое-то время, в людской памяти останется только один из основателей, но рисковать всегда лучше в компании.

«Первый последователь — вот кто превращает одиночку в лидера».

В 2010 г. на очередной конференции TED Дерек Сиверс, основатель компании-дистрибьютора CD Baby, проиллюстрировал эту идею с помощью любопытного видеоролика. В поле в гордом одиночестве танцует мужчина. Через некоторое время к нему присоединяется еще один танцор, потом — еще один... Наконец, мы видим целую толпу танцующих людей. Их так много, что они не помещаются в кадре — настоящий танцевальный фестиваль.

Сиверс отводит первому последователю важную роль, именно он обеспечивает лидера необходимым уровнем доверия. Ему, а не только лидеру, подражают все остальные. «Первый последователь, — говорит Сиверс, — вот кто превращает чудака-одиночку в лидера». И зачастую становится сооснователем стартапа, добавим мы.

Между такими единомышленниками-основателями должно быть не только сходство, но и различия. Разберемся сначала с желательными точками соприкосновения:

- **КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ.** Стараниями восторженных энтузиастов это слово превратилось в штамп, но для единомышленников оно очень важно: основатели должны одинаково представлять себе развитие стартапа и рынка. Например, если вы уверены в том, что компьютеры необходимы только большим компаниям, а ваш сооснователь считает, что будущее — за компактными, дешевыми и легкими в использовании персональными компьютерами, ваш союз вряд ли будет долговечным.
- **МАСШТАБ.** Не все хотят строить финансовую империю. Не все готовы посвятить бизнесу всю жизнь. Планы на будущее не бывают правильными или неправильными — речь о том, по пути вам друг с другом или нет. Основатели не всегда с самого начала четко понимают, чего они хотят, но если вы хотя бы думаете в одном направлении — уже неплохо.
- **ВОВЛЕЧЕННОСТЬ.** Все работают на равных. Что важнее: стартап, семья или то и другое в равной степени? Очень сложно делать дело, если у основателей разные приоритеты. Кто-то хочет поработать пару лет и с выгодой продать бизнес. Кто-то — создать компанию, которая просуществует десятилетия. Само собой, между ними возникнут разногласия. Идеальная ситуация, когда основатели согласны заниматься проектом в течение хотя бы десяти ближайших лет.

А вот в чем им желательно отличаться друг от друга:

- **УМЕНИЯ.** Для стартапа нужны как минимум двое: тот, кто делает (как Стив Возняк), и тот, кто продает (как Стив Джобс). Основатели должны дополнять друг друга, чтобы выстроить серьезную компанию.
- **ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.** Кто-то доводит до ума детали, кто-то занят стратегическими проблемами. Успешному стартапу нужно то и другое.
- **ВЗГЛЯДЫ НА ПРОИСХОДЯЩЕЕ.** Чем их больше и чем сильнее они отличаются друг от друга, тем лучше. Пусть взгляды молодежи и пожилых, богатых и бедных, мужчин и женщин, производственников и продавцов, физиков и лириков, мусульман и христиан, геев и натуралов дополняют друг друга...

И наконец несколько общих советов вам и вашим единомышленникам:

- **НЕ СПЕШИТЕ.** Основатели могут работать вместе много лет, каждого нового члена команды нужно выбирать вдумчиво, как выбирают супруга или супругу (конечно, если вы не чемпион по разводам). Количество здесь не переходит в качество, а любой разрыв, как и в браке, переживается болезненно.
- **НЕ ПРИВЛЕКАЙТЕ СОУЧРЕДИТЕЛЕЙ РАДИ УВЕЛИЧЕНИЯ КАПИТАЛА.** Единственная серьезная причина брать в проект новых людей — идет ли речь о членах совета директоров или уборщице — желание сделать стартап лучше и успешнее. Спросите себя, наняли бы вы этого человека, если бы не деньги, которые он с собой принесет? Если нет, такое решение будет сущим безумством.
- **НАДЕЙТЕСЬ НА ЛУЧШЕЕ, ГОТОВЬТЕСЬ К ХУДШЕМУ.** Команды возникают и распадаются. Возможно, ваш стартап станет счастливым исключением, но подстраховаться не помешает: установите для всех (в том числе для себя) период постепенного получения причитающегося пакета акций, чтобы участник, решивший уйти из проекта менее чем через четыре года, не мог контролировать значительную часть капитала компании.

Найдите смысл

Итак, вы ответили на все вопросы, нашли свое место на рынке, собрали команду и настроились на победу. А теперь задумайтесь: а в чем смысл, в чем состоит предназначение вашего стартапа? Деньги, власть, престиж — все это здесь не годится. Точно так же не может быть смыслом создание классного

рабочего места с бесплатным питанием, пинг-понгом, волейболом и возможностью приводить на работу собаку. Смысл — это изменение мира к лучшему.

«Есть смысл — будут и деньги».

Вопрос этот не так прост, как кажется, особенно если вы — два энтузиаста, дни и ночи напролет пишущие код или собирающие сконструированное вами устройство в гараже. Из маленького желудя вырастает огромный дуб. Если вам даже в самых смелых мечтах не под силу увидеть, как ваш стартап меняет мир, смиритесь: вам никогда не стать главой компании, вершащей судьбы планеты.

Ничего страшного, впрочем, тут нет. Не так уж их и много, таких компаний. И еще меньше тех, которые именно с этой целью появились на свет. Но, черт возьми, я просто хочу, чтобы вы мыслили глобально. Все гиганты когда-то были годовальными малышами — и разве мог тогда кто-нибудь подумать, насколько громкий успех ждет их в будущем. Поверьте мне, есть смысл — будут и деньги.

Придумайте мантру

Следующий ваш шаг — сочинить мантру из трех-четырех слов, которая объясняла бы весь смысл вашей деятельности. Для стартапов отлично подходит определение мантры, которое дает словарь American Heritage Dictionary of the English:

«Имеющее сакральное значение высказывание, повторяемое во время молитвы или медитации как обращение к божеству, заклинание или фрагмент текста, которому приписывают мистические свойства».

Приведу пять примеров (реальных и гипотетических) мантр, которые успешно передают цель компании:

- Все для настоящего спорта (Nike)³
- Развлечения для всей семьи (Disney)⁴

³ Scott Bedbury, *A New Brand World: Eight Principles for Achieving Brand Leadership in the Twenty-First Century*. New York: Viking, 2002, p. 51.

⁴ Там же, с. 52.

- Ценен каждый миг (Starbucks)⁵
- Доступная коммерция (eBay)
- Доверься мастеру (Etsy)

Этих примеров вполне достаточно, чтобы сформулировать основные требования к хорошей мантре:

- **ЛАКОНИЧНОСТЬ.** Мантры коротки, благозвучны и легко запоминаются (самая, пожалуй, короткая из них — всем известная «Ом») — в отличие от кредо компании: кредо обычно длинное, невнятное и его почти невозможно запомнить. Мантру должны знать наизубок все, от членов совета директоров до секретаря в приемной. Что на ваш взгляд эффективнее: мантра «Полезные ежедневные мелочи» или миссия компании «Starbucks создана для того, чтобы быть мировым лидером по производству и продаже самого лучшего кофе; наши принципы неизменны, и мы будем неуклонно следовать им, каких бы вершин ни добились»? Думаю, комментарии излишни.

«**“Все для настоящего спорта” звучит лучше, чем “Продаем тонны кроссовок, сшитых в Китае”**».

- **ПОЗИТИВНОСТЬ.** Мантра должна формировать положительное впечатление о вашей компании и объяснять, как то, чем вы занимаетесь, меняет мир в лучшую сторону. «Все для настоящего спорта» звучит лучше, чем «Продаем тонны кроссовок, сшитых в Китае».

УПРАЖНЕНИЕ

Впишите сюда мантру вашего стартапа: _____

_____.

- **ФОКУСИРОВКА НА ВНЕШНИЙ МИР.** Мантра сообщает, что вы даете клиенту и обществу в целом. Она не эгоистична и не эгоцентрична.

⁵ Scott Bedbury, *A New Brand World: Eight Principles for Achieving Brand Leadership in the Twenty-First Century*. New York: Viking, 2002, p. 53.

«Разбогатеть» – это антимагическое заклинание. Клиентов интересует «доступная коммерция», а не толщина ваших с акционерами кошельков.

УПРАЖНЕНИЕ

Сформулируйте принципы своих отношений с клиентом.
В чем смысл вашего стартапа?

УПРАЖНЕНИЕ

Если кто-то спросит ваших родителей или, скажем, секретаря, чем вы занимаетесь, что они ответят?

Выберите бизнес-модель

Вполне вероятно, что вы еще не раз поменяете бизнес-модель, поэтому не так уж и критично, какую вы выберете в самом начале. Впрочем, обсуждать ее нужно и важно – так команда лучше и быстрее осознает необходимость зарабатывать. Каждый из основателей должен отдавать себе отчет: компания либо делает деньги, либо умирает.

В основе любой мало-мальски эффективной бизнес-модели лежат ответы на два вопроса:

- В чьих карманах лежат ваши деньги?
- Как сделать так, чтобы они оказались в вашем кармане?

Да, звучит грубовато, но, когда дело доходит до необходимости зарабатывать, не до нежностей. Если выражаться более элегантно, то первый вопрос – это попытка понять, кто именно является вашим потенциальным клиентом, а второй – попытка отыскать механизм, который сделает ваш проект доходным.

Мне больше всего нравится список бизнес-моделей, предложенный Адрианом Сливодски в книге «Искусство прибыли». Вот некоторые его тезисы:

- **ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД.** Предусматривает глубокое погружение в проблемы и ожидания клиента. Со временем ваша компания сможет заключать союзы с другими организациями, чтобы вместе добиваться

успеха, но всегда и при любом развитии событий вашим основным приоритетом должна оставаться борьба за каждого конкретного клиента (Сливоцки называет этот подход «решением проблем клиента»).

- **ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫБОРА ФОРМЫ ПОКУПКИ.** В качестве примера Сливоцки приводит компанию Coca-Cola, продающую свои напитки в супермаркетах, киосках, с помощью торговых автоматов и в ресторанах. Один и тот же продукт реализуется в разных условиях и по разной цене.
- **ЛИДИРОВАНИЕ НА РЫНКЕ.** То, как ведет себя на рынке компания Apple, — наглядный пример бизнес-модели лидера. Apple создает самые оригинальные, современные и модные продукты. Такая позиция позволяет диктовать цены, но при этом требует от команды работы на износ, чтобы не только добраться до вершины, но и удержаться там.

«Моя дочка как-то потратила \$2000 на “сокровища” для айфоновской игры — и я на себе ощутил эффективность этой модели».

- **ПОЛЕЗНЫЙ КОМПОНЕНТ.** Intel и Dolby, например, сами ничего напрямую потребителю не продают. Но они выпускают важные компоненты других приборов: Intel делает микросхемы для ряда компьютерных компаний, Dolby обеспечивает производителей звуковой и видеоаппаратуры технологиями аудиокомпрессии и шумоподавления.
- **СИСТЕМА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ.** Сливоцки использует этот термин по отношению к компаниям, осуществляющим контроль, например, к De Beers, контролирующей добычу алмазов. Эта бизнес-модель имеет свои тонкости: нужно не только добиться полного контроля над материалами, но и убедить сотрудников в том, что такой порядок необходим — и дело здесь вовсе не в недоверии.
- **ПРИНТЕР И ТОНЕР.** Эта бизнес-модель предусматривает торговлю продуктами, которые нужно периодически дозаправлять, скажем, принтеры HP, кофемашины Keurig или сифоны SodaStream. Для таких производителей продажа — не завершающий акт, а шаг к получению дохода на протяжении всего срока службы продукта. Сюда же можно отнести стартапы, продающие программное обеспечение, а затем зарабатывающие на платных обновлениях, обслуживании и техподдержке. Сливоцки называет такую модель «послепродажной».

Вот еще несколько достойных упоминания бизнес-моделей:

- **УСЛОВНО БЕСПЛАТНАЯ.** Суть этой модели заключается в том, что клиенту бесплатно оказываются определенные услуги до того момента, когда он захочет расширить функционал или возможности сервиса или пожелает избавиться от рекламы. Пример – компания Evernote, бесплатно предлагающая облачное хранение информации. Однако за расширение объема и дополнительные функции нужно платить \$45 в месяц.
- **ОХОТА ЗА ГЛАЗАМИ.** Эта бизнес-модель предлагает платформу для пользователей, которые хотят создавать и распространять контент для привлечения других пользователей. Но те же глаза, что увидят этот контент, увидят и расположенную рядом рекламу, а значит, можно зарабатывать на продаже рекламного места и привлечении спонсоров. Этой модели следуют, например, Facebook или *Huffington Post*.
- **ВИРТУАЛЬНЫЕ ТОВАРЫ.** Представьте себе, есть компании, которые продают файлы с кодом для продуктов, которые практически не имеют товарной стоимости и за хранение которых не нужно платить ни копейки, – виртуальные цветочки, мечи или всяческие значки, полезные только конкретным членам конкретного сообщества. Это торговля цифровым товаром. Моя дочка как-то потратила \$2000 на «сокровища» для айфоновской игры – и я на себе ощутил эффективность этой модели.
- **РУЧНОЕ ПРОИЗВОДСТВО.** Пример реализации этой модели – Томас Мозер и его мебель. Этот стартап – само торжество качества и тонкой, по-настоящему искусной работы. Быть может, его дело никогда не вырастет до размеров финансовой империи, но он – однозначно лучший в своей области... Хотя кто знает, что произойдет завтра при наличии такой площадки, как Etsy?

Менять бизнес-модель, адаптируя ее под каждый конкретный момент, не только можно, но и нужно. Без изменений нет развития, и довольство мнимой «стабильностью» может оказаться губительным. Вот еще несколько общих советов, которые могут помочь вам:

- **ОРИЕНТИРУЙТЕСЬ НА КОНКРЕТНУЮ ГРУППУ.** Чем точнее вы можете описать своего потенциального клиента, тем лучше. Многие предприниматели

почему-то опасаются слишком узких и специфических сфер бизнеса — мол, так крупным игроком никогда не станешь. Но вот парадокс: большинство успешных компаний начинало с одного или двух секторов, а потом разрасталось — порой совершенно неожиданно для самих себя.

- **ЧЕМ ПРОЩЕ, ТЕМ ЛУЧШЕ.** Если для описания собственной бизнес-модели вам недостаточно десятка слов, это не бизнес-модель. Не злоупотребляйте псевдопрофессиональным жаргоном («стратегический», «мирового класса», «синергетический», «первопроходец», «корпоративный» и т.д. и т.п.)⁶. Бизнес-жаргон еще не создает бизнес-модель. Помните о том, как зарабатывает eBay: они просто берут плату за размещение товара на сайте плюс комиссионные с продаж. Все просто.
- **КОПИРУЙТЕ УСПЕШНЫЙ ОПЫТ.** Коммерция существует тысячи лет, и за это время огромное число людей испробовали все возможные бизнес-модели. Да, вы вполне можете сказать новое слово в технологии, маркетинге или системе дистрибуции, но всерьез рассчитывать на то, что вы придумаете уникальную бизнес-модель, просто глупо. Стройте свой бизнес по понятному и успешному образцу, не усложняйте себе жизнь: препятствий на вашем пути будет еще предостаточно.
- **РАСШИРЯЙТЕ ГРАНИЦЫ.** Для стартапов лучше выбирать бизнес-модели, нацеленные на увеличение рыночного «пирога», а не на дележ имеющегося. Не забывайте, что потребители ждут от вас чего-то новаторского, современного — и не очень заинтересованы в подходах типа «И я это умею».

УПРАЖНЕНИЕ

ШАГ 1: Подсчитайте, сколько денег будет уходить на содержание компании ежемесячно.

ШАГ 2: Подсчитайте валовую прибыль единицы товара.

ШАГ 3: Разделите первое число на второе.

⁶ Примеры из книги Майкла Шермера *Why People Believe Weird Things* (New York: A.W.H. Freeman, 2002), 49.

Плетение сетки ОППЗ (ориентиры, предположения, проверки, задачи)

Одно из значений слова «сетка», если верить словарю American Heritage Dictionary of the English Language, — «плотное переплетение тросов или проводов, используемое на месте проведения взрывных работ во избежание разбрасывания обломков и осколков». Избежать разбрасывания — именно это жизненно необходимо любому стартапу, ведь предпринимателю приходится многое одновременно держать под контролем. Для этого вам и понадобится «сетка», о которой мы поговорим в этом разделе, — сетка, состоящая из ориентиров, предположений, проверок и задач⁷.

- **ОРИЕНТИРЫ.** Достижение многочисленных целей — обязательное условие для любого стартапа. Некоторые из них окажутся первостепенными, хотите вы того или нет, ведь только они позволят вам добиться наиболее значимых результатов. Наиболее важными целями-ориентирами являются:
 - действующий прототип;
 - начальный капитал;
 - версия, готовая к полевым испытаниям;
 - клиенты, готовые платить;
 - безубыточность по движению наличных средств.

Есть и другие факторы, обеспечивающие жизнедеятельность компании, но эти пять — главные. Без них не будет ничего, поэтому 80% вашего внимания и ваших усилий должно быть сосредоточено исключительно на них.

- **ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ.** Вот список основных показателей, которые вы должны определить, начиная бизнес:
 - объем рынка;
 - валовая прибыль;
 - объем нагрузки на каждого специалиста по продажам;

⁷ Спасибо Рите Гюнтер Макграт и Йену Макмиллану за идею, высказанную в их статье «Discovery-Driven Planning», опубликованной в *Harvard Business Review* (июль–август 1995). (Rita Gunther McGrath and Ian C. MacMillan, “Discovery-Driven Planning,” *Harvard Business Review* (July–August 1995).

- стоимость привлечения одного клиента;
- эффективность рекламы;
- продолжительность торгового цикла;
- прибыль от вложений на привлечение клиентов;
- количество запросов в службу технической поддержки по каждой единице купленного товара;
- цикл отложенных платежей и выплат по кредитам.

Обсуждение и фиксация этих показателей – очень важная вещь на раннем этапе: они с максимальной степенью достоверности покажут вам, насколько жизнеспособен ваш стартап. Главное – не забывайте об объективности: если вы примете продолжительность торгового цикла равной четырем неделям, а на деле он будет длиться год, ждите проблем с оборотными средствами.

- **ПРОВЕРКИ.** Каким бы обстоятельным ни был список предполагаемых показателей, они так и останутся предполагаемыми, пока не будут проверены на практике следующие вопросы:
 - Оправдывают ли себя расходы на привлечение клиентов?
 - Пользуются ли люди тем, что у вас покупают?
 - Может ли ваша компания позволить себе полнофункциональную службу клиентской поддержки?
 - Насколько надежен ваш товар в реальных условиях?
- **ЗАДАЧИ.** И наконец, для того, чтобы достичь своих ориентиров и проверить на практике свои предположения, вам придется решить несколько задач. Любая деятельность, не связанная с ними напрямую, не критична и не является приоритетной. К самым важным задачам относятся:
 - поиск и наем сотрудников;
 - поиск специалистов по продажам;
 - ведение бухгалтерии, выплата зарплат;
 - ведение документации.

Список этот нужен для того, чтобы понять и оценить объем работы и убедиться, что в суете первых дней вы не упустили ничего по-настоящему важного.

Сплетя такую сеть, можете смело показывать ее своим партнерам по стартапу, вместе исправлять и перерабатывать отдельные пункты, воплощать в жизнь планы и анализировать результаты. Как и в случае с бизнес-моделью, здесь нельзя просто «сделать и забыть». Сетка — не священное писание, ее можно и нужно переделывать снова и снова.

Не усложняйте

Для того чтобы ваше дело жило и развивалось, вам придется принять не одну сотню решений. В стрессовых ситуациях велико искушение их «оптимизировать», и порой весьма радикальным способом — начать все сначала. Сосредоточьтесь на намеченных ориентирах. В остальном достаточно просто плыть по течению, крепко держась за свою сетку. И не усложнять. Мои знания и опыт основаны на работе с американскими компаниями, но существует несколько общепринятых вещей, которые будут работать всегда и везде:

«Если вы работаете в США и хотите построить новую Google, вам нужно зарегистрировать Делавэрскую корпорацию типа С».

- **СТРУКТУРА КОМПАНИИ.** В разных странах популярны разные формы ведения бизнеса: корпорации, партнерства и товарищества, общества с ограниченной ответственностью, кооперативы и т. д. Вам нужно, чтобы структура вашей компании соответствовала трем требованиям: во-первых, она должна быть знакома и понятна (возможно, и удобна) инвесторам, во-вторых, компанию должно быть легко продать либо напрямую другой компании, либо в виде акций на рынке ценных бумаг, и в-третьих, ее сотрудники должны быть мотивированы материально.

Если вы работаете в США и хотите построить новую Google, вам нужно зарегистрировать Делавэрскую корпорацию типа С. Законы штата Делавэр позволяют зарегистрировать компанию, которая является самостоятельным налогоплательщиком, может принимать внешние инвестиции и при этом самостоятельно выпускать различного вида акции. Ее владельцы

не несут личной ответственности ни за долги, ни за другие денежные обязательства, ни за возможные потери.

Если же вам достаточно небольшого бизнеса, не нужны рискованные инвестиции, а на фондовый рынок вы выходить не планируете, ваш вариант – корпорация типа S: общество с ограниченной ответственностью или индивидуальное предпринимательство.

- **ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ.** Вне всяких сомнений, все авторские права на интеллектуальную собственность, связанную с вашим стартапом, должны быть защищены. Это убережет вас от судебных разбирательств – исков со стороны бывших сотрудников или патентообладателей, чьи интересы вы можете случайно ущемить.

Интеллектуальная собственность и все лицензии должны быть связаны со стартапом, а не с его основателями. Если кто-то из партнеров, недовольный текущим положением дел, решит покинуть команду, он не сможет унести с собой все самое важное, что вы успели создать, – и тем самым нанести серьезный урон общему делу.

- **СТРУКТУРА КАПИТАЛА.** Это понятие соотносится с тем, как организовано владение стартапом. Здесь следует поговорить о четырех тревожных сигналах в духе «Если бы я знал тогда то, что знаю сейчас»:
 - Большой частью стартапа владеет несколько основателей проекта, которые не желают делиться своими полномочиями с сотрудниками.
 - Небольшая группа инвесторов не хочет, чтобы контроль над делом был «размазан» на всех владельцев.
 - Инвесторов слишком много, несколько десятков, координирование действий такого количества акционеров – дело хлопотное и медленное.
 - Ошибочно оптимистичные прогнозы на предшествующие финансовые циклы делают проект непривлекательным для дальнейших инвестиций.
- **ИНФОРМАЦИЯ О СОТРУДНИКАХ.** Вы должны знать тех, с кем работаете. Есть ли в штате супружеские пары или родственники? Нет ли таких, кто получил свою должность «по блату»? Нет ли людей с судимостями? Помните: в хорошей компании лучшие места должны доставаться самым талантливым и достойным. Это называется меритократия.

- **СОБЛЮДЕНИЕ ПРАВОВЫХ НОРМ.** Все дела компании должны вестись в строгом соответствии со всеми юридическими нормами. Налоги нужно платить в том порядке и количестве, в каком это предусмотрено законом. Держите в узде инвесторов – иногда их лобби переходит все разумные пределы. Обычно причиной проблем в нормативно-правовой области становятся неумелое или мошенническое управление. То и другое неприемлемо и вредит развитию проекта.

Об этих пяти составляющих структуры компании написано бесконечное количество книжек, можете углубиться в них, не довольствуясь моим коротким пересказом. Всем этим премудростям нужно всерьез учиться.

Сделайте что-то постыдное

*Если вам не стыдно за первую версию продукта,
вы уже опоздали с его выходом на рынок.*

Рид Хоффман

Перечитывая свою первую книжку «Путь Macintosh», я чувствую себя неловко – настолько топорно она написана. Когда я вспоминаю о первом Macintosh, я чувствую себя неловко – мало программ, мало оперативной памяти и места на жестком диске, и вдобавок медленно работал. Думаю, и вы, взглянув на то, что у вас получалось в самом начале, почувствуете себя неловко.

И это нормально. Это происходит со всеми. Первая версия чего бы то ни было почти никогда не бывает идеальной, но она важна – ничуть не меньше, чем версия последняя. Успешные стартапы держатся на плаву за счет того, что постоянно совершенствуют продукт и бизнес-модель, поэтому перестаньте себя попрекать попусту.

Дополнение

Мини-глава: Как отличить профессионала от обманщика

Как-то раз мне пришлось иметь дело с двумя инженерами с ученой степенью. Оба не имели ни малейшего понятия о том, как начать собственное дело. Все, что они умели, – писать код. Им были очень нужны деньги

и профессиональная консультация, и когда опытный в деловых вопросах человек вдруг предложил им помощь, они последовали за ним, по их собственному выражению, «как утята за уткой».

Впрочем, консультант этот был мало искушен в делах специфически технических, поэтому вместе они наломали немало юридических и финансовых дров. В конце концов после ряда неправильных решений и последовавших за ними серьезных конфликтов и не менее серьезных судебных издержек они расстались.

«На свете много опытных, успешных, знающих руководителей бизнеса, которые не понимают специфики стартапов и венчурного капитала».

История эта совсем не уникальна и до банальности проста. Начинающие предприниматели ищут не столько успеха, сколько любого положительного отклика. А еще — одобрения и совета, поэтому первый же признак интереса к тому, что они делают, подпитывает их энтузиазм и заставляет порой совершать необдуманные поступки. Спрос на профессиональных консультантов — советников, членов совета директоров, инвесторов — значительно превосходит предложение, поэтому вам наверняка захочется прислушаться к тому, кто сам проявит желание поделиться своим «опытом». Если с вами никто не танцует, искушение потанцевать с первым же, кто подойдет к вам, крайне велико, правда?

Лучшие советчики — те, у кого была собственная компания, или те, кто успел поработать в чужой компании до IPO. Худшие — те, кто никогда собственным делом не занимался или присоединился к команде после выхода на рынок. На свете много опытных, успешных, знающих руководителей бизнеса, которые не понимают специфики стартапов и венчурного капитала.

Как по-вашему, насколько искушен в деле открытия нового бизнеса старший вице-президент Microsoft, пришедший из McKinsey? Вот ряд вопросов, позволяющих оценить знания и опыт предпринимателя и понять, кто перед вами — профессионал или обманщик. Можете задавать их советникам, членам правления или инвесторам (если, конечно, вы можете позволить себе такую роскошь — выбирать себе инвесторов).

1. Какого рода компанию мы создаем? Если ваша цель — стать новой Google, правильный ответ: «Корпорацию типа С».
2. В каком штате следует ее оформить? Правильный ответ: «В Делавэре».

3. Должны ли наши инвесторы быть аккредитованы? Правильный ответ: «Да». Ответ «нет» должен вас насторожить.
4. Должен ли каждый из двух основателей компании владеть ровно половиной активов? Правильный ответ: «Нет, вы должны зарезервировать 25% активов для будущих сотрудников и еще 35% — для первых двух циклов инвестирования. Двум основателям, таким образом, остается поделить между собой 40%».
5. Какие акции мы должны продавать инвесторам — обычные или с фиксированным дивидендом? Правильный ответ: «С фиксированным дивидендом».
6. Все ли сотрудники, в том числе и основатели, должны получать причитающийся пакет акций постепенно? Правильный ответ: «Да, вы ведь не хотите, чтобы один из основателей, решив уйти через несколько месяцев после запуска, вывел из проекта солидный пакет акций».
7. Должны ли мы расплачиваться с консультантами, продавая им акции по льготной цене? Правильный ответ: «Нет, такое право следует предоставлять только постоянным сотрудникам. Если вы не можете позволить себе платить консультантам, обходитесь своими силами».
8. Можно ли для того, чтобы начать свое дело, взять кредит в банке? Правильный ответ: «Нет, если ваш бизнес связан с программными средствами, ведь он не обладает ликвидными активами, которые можно было бы использовать в качестве гарантий».
9. Стоит ли нам прибегать к помощи инвестиционных банков, брокеров или посредников, чтобы обеспечить стартап необходимыми средствами на начальном этапе? Правильный ответ: «Нет, бизнес-ангелы и венчурные инвесторы, готовые вложить в вас деньги, с подозрением относятся к предпринимателям, которые настолько беспомощны, что на начальном этапе обращаются к банкирам, брокерам или посредникам».
10. На какие финансовые показатели мы должны выйти через пять лет, чтобы стартап остался привлекательным для инвесторов? Правильный ответ: «Ни один инвестор все равно не поверит в ваши показатели, но они должны быть не хуже показателей компании, максимально похожей на вашу и уже вышедшей на рынок». Не стоит связываться с инвестором, который уверует в ваши показатели, ведь они ни о чем не говорят.

-
11. На какой период нужно составлять бизнес-план? Правильный ответ: «Вам нужен не бизнес-план. Вам нужны клиенты».
 12. Можете порекомендовать еще кого-нибудь, кто может меня проконсультировать? Правильный ответ: «Конечно, я специализируюсь в достаточно узкой области, но предложу вам список экспертов, с которыми вы можете посоветоваться». Ответ, который должен вас насторожить: «Вам и меня вполне достаточно; я знаю все, что нужно».
 13. Нужен ли нам генеральный директор? Правильный ответ: «Возможно, когда-нибудь. Но вряд ли прямо сейчас. Сейчас главное — создать отличный продукт».
 14. Нужен ли нам специалист по подбору персонала? Правильный ответ: «Нет, на данном этапе у вас слишком мало денег, чтобы тратить их на хедхантера».
 15. Что мы должны ответить инвесторам на вопрос о стоимости компании? Правильный ответ: «Спросите у трех-четырех инвесторов, какую сумму они сочли бы честной, а потом улучшите свои показатели, чтобы цена возросла». Неправильные ответы: «Назовите завышенную цену и снизьте ее на переговорах» или «Назовите заниженную цену и поднимите ее на переговорах».
 16. Какие KPI подходят нашей компании? Правильный ответ: «Зависит от того, что именно вы делаете и какую нишу занимаете». Неправильный ответ: «Что такое KPI?»
 17. Что нужно сделать для того, чтобы о нашей компании заговорили? Правильный ответ: «Сделайте что-нибудь впечатляющее, а потом используйте социальные сети».
 18. Сколько нужно тратить на рекламу? Правильный ответ: «Нисколько. Используйте социальные сети».

Повторюсь, все эти вопросы и ответы составлены специально для американских компаний, рискующих замахнуться на масштаб Google. Но это не значит, что они не подходят для других стартапов. Если ваш «советчик» не дает внятных ответов на большинство этих вопросов, бегите от него подальше.

ЧИВО (Частенько Избегаемые ВОпросы)

Вопрос: Да, я боюсь уйти со своей нынешней работы. Выходит, мне теперь не на что рассчитывать?

Ответ: Ну почему же. Естественно, вы боитесь. Было бы плохо, если бы вы не боялись, сам по себе страх — совсем не знак того, что вам чего-то недостает. Каждый предприниматель испуган в начале пути, просто одни говорят об этом, а другие — скрывают.

Преодолеть страх можно двумя способами. Первый — метод камикадзе: просто ныряете в бизнес с головой и пытаетесь каждый новый день двигаться вперед. Однажды утром вы проснетесь и осознаете, что больше не боитесь — конечно, если к этому времени не наживете новых страхов.

Второй — метод постепенного погружения: в дополнение к основной работе вы начинаете заниматься своим проектом по ночам, на выходных и в отпуске. Делаете все в своем темпе, достигаете определенной планки, собираете доказательства того, что движетесь в правильном направлении, потом решаетесь. Спросите себя — а чего вы боитесь больше всего? Поверьте, все не настолько страшно.

Вопрос: Можно ли делиться ли своими замыслами с кем-то еще, кроме любимой собаки?

Ответ: Хуже предпринимателя-параноика только предприниматель-параноик, разговаривающий с собакой. Обсуждая свои замыслы с другими людьми, вы больше приобретаете, чем теряете. Подумайте сами, откуда возьмутся отклики, нужные связи, потенциальные клиенты?

К тому же, если вы боитесь, что в ходе обсуждения от вашей идеи камня на камне не останется, так ли она хороша? Придумать легко, сложно воплотить в жизнь. Вот вам моя теория: чем яростнее предприниматель настаивает на соглашении о неразглашении, тем меньше ценности представляет его замысел. За несколько десятилетий работы над множеством стартапов в Кремниевой долине я не встречал ни одной компании, обязанной своим успехом украденной идее.

Вопрос: Насколько я должен продумать проект перед тем, как обсуждать с людьми свои замыслы?

Ответ: Не откладывайте, начните прямо сейчас. Так вы позволите идее полностью завладеть вами, начнете смотреть на нее и как на текущую,

и как на перспективную задачу. Чем с большим количеством людей вы разговариваете, тем больше соображений у вас будет. Молчаливое любовование собой в полной уверенности, что вы – пуп земли, приведет только к тому, что вместо идей вы будете набиты лишь пухом.

Вопрос: Мне кажется, что у меня есть отличная идея, но до сих пор я не имел к бизнесу ни малейшего отношения. С чего мне начать?

Ответ: Если все, что у вас пока имеется, – это формулировка великой идеи («сделать операционную систему нового поколения, которая была бы быстрой, удобной и надежной») и прибавить к ней вам нечего, то у вас ничего нет. Потому люди и пытаются найти единомышленников: пока вы не убедите другого человека, что ваша идея стоит того, чтобы над ней работать, вы – всего лишь чудик, в одиночестве танцующий в поле.

Вопрос: Когда надо заботиться о том, чтобы проект выглядел как настоящий бизнес – с офисом, визитками и фирменными бланками?

Ответ: У вас неправильные приоритеты. Прежде всего нужно позаботиться о действующем прототипе. Настоящий бизнес – это когда у вас есть что продавать, а не когда толпы бездельников слоняются по офису, обмениваясь визитками и портя фирменные бланки.

Вопрос: Нужно ли получать специальное образование, чтобы начать бизнес?

Ответ: Нет. У меня, кстати, оно есть. Но, положив руку на сердце, это нужно только для того, чтобы произвести впечатление на работодателя. В стартапе работодателем будете вы сами. Лучше потратить два года на передовой, нюхая порох и лишаясь иллюзий, чем делать из себя «мастера бизнес-администрирования».

Рекомендуемая литература

Бергер У. Красивый вопрос: Как неординарные вопросы приводят к гениальным идеям. – Мн.: Попурри, 2014.

Ливингстон Дж. Как все начиналось. Apple, PayPal, Yahoo! и еще 20 историй известных стартапов глазами их основателей. – М.: Эксмо, 2011.

May, Matthew. In Pursuit of Elegance: Why the Best Ideas Have Something Missing. New York: Crown Business, 2009.

Shekerjian, Denise. Uncommon Genius: How Great Ideas Are Born. New York: Penguin Books, 1990.

Сливоцки А. Искусство получения прибыли. — М.: Эксмо, 2006.

Ueland, Brenda. If You Want to Write. St. Paul, MN: Graywolf Press, 1987.

Utterback, James M. Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

АКТИВАЦИЯ

