Содержание

Благодарности 9
Прочти меня 11

КОНЦЕПЦИЯ

Глава 1. Искусство старта 17

АКТИВАЦИЯ

Глава 2. Искусство запуска 49
Глава 3. Искусство лидерства 95
Глава 4. Искусство бутстрэппинга 119
Глава 5. Искусство привлечения денег 137
Глава 6. Искусство презентации 183

РОСТ

Глава 7. Искусство создания команды 225
Глава 8. Искусство евангелизма 245
Глава 9. Искусство социализации 275
Глава 10. Искусство шаманизма 313
Глава 11. Искусство партнерства 331
Глава 12. Искусство быть сильным 345

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Глава 13. Искусство быть приличным человеком 369

Послесловие 373
Послепослесловие 393

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Много лет назад Редьярд Киплинг выступил с речью в университете Макгилла в Монреале. Он сказал очень важную вещь, которую, по-моему, следует помнить каждому. Предостерегая студентов от опасностей, которые влекут за собой чрезмерная страсть к обогащению, карьеризм, желание славы, он произнес: «Когда-нибудь вы встретите человека, которого не интересует ни одна из этих вещей. Тогда-то вы поймете, насколько бедны».

Хэлфорд Лакок

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Благодарности

Давая советы другу, старайся ему помочь,
а не сделать ему приятное.

Солон Афинский

ВЕРСИЯ 2.0

Спасибо всем, кто читал черновики этой книги. Сотни рекомендаций, которые я от вас получил, сделали ее лучше и гораздо полезнее. Анкит Агарвал, Биджи Анчери, Кристофер Батс, Марк Бависотто, Стивен Брэнд, доктор Джули Коннор, Джерджели Ксапо, Дэвид Айз, Дэвид Джиакомини, Оскар Глаузер, Аллан Исфан, Дэвид Ф. Леопольд, Элиджио Мерин, Дэвид Ньюбергер, Грета Ньюборн, Майк Сакс, Дерек Сиверс, Дейл Сайзмор, Элеанор Старр, Стивен Стралсер, Лесли Тайонгко, Джулиус Винце и Маруф Юсупов — спасибо вам большое!

Те, кто делал невозможное не по обязанности, но по зову сердца: Рэймонд Камден, Марк Куперсмит, Энди Дален, Пег Фицпатрик, Майкл Холл, Челси Ханерсен, Моханджит Джолли, Билл Джус, Даг Леоне, Билл Ричерт, Берил Рейд, Питер Релан, Майк Скэнлин, Йэн Собиски, Стейси Тит и Хун Тран — вам моя отдельная благодарность.

И, конечно же, коллектив издательства Portfolio: Рик Кот, Уилл Вайссер, Эдриан Закхайм, Диего Нуньес, Стефани Розенблум, Виктория Миллер и Тара Гилбрайд — снова работать с вами, командой класса А, было истинным удовольствием! Надеюсь, что не свел вас с ума. И отдельный поклон вам, Слоун «Хитман» Харрис. Рад, что вы на моей стороне.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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

«Если 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 Canva*. 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 дамп 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:

.....

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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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.
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 зацикливайтесь 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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Концепция

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Глава 1

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:

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

- **И К ЧЕМУ ЭТО ПРИВЕДЕТ?*** 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 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, пытаясь найти машину своей мечты. А не найдя — решил сделать ее сам»**. Знаменитый

---

* Спасибо за идею Адриану Сливоцки и его книге «Искусство получения прибыли».

** *Forbes FYI* (Winter 2003): 21.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Apple I увидел свет, поскольку собравший его Стив Возняк верил 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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 секонд-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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

(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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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,

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 годовалыми 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:

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

- Все для настоящего спорта (Nike)*
- Развлечения для всей семьи (Disney)**
- Ценен каждый миг (Starbucks)***
- 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 назубок 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

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

** Там же, с. 52.

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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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. «Разбогатеть» — это антимантра. 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.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 Сливоцки 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 супермаркеты, 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.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

«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:

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

- **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?

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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.)*. 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

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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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.

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 задач*.

* 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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

- **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;
  - 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.

.....

McGrath and Ian C. MacMillan, "Discovery-Driven Planning," *Harvard Business Review* (July—August 1995).

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>