

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

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 Лаккок

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 Джакомини, 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.

Прочти меня

*Я никогда и думать не глумал 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 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:

.....

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

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

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

Концепция

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

- **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, пытаюсь найти машину своей мечты. А не найдя — решил сделать ее сам»**. Знаменитый

.....

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

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



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

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,