
Зміст

Передмова 13

Вступ 15

Частина 1 Бачення

1. Старт 31

2. Визначення 42

3. Навчання 55

4. Експеримент 75

Частина 2 Сідаємо за кермо

5. Стрибок 101

6. Тестування 115

7. Оцінка 140

8. Віраж 179

Частина 3 Набираємо швидкість

9. Розмір партій 221

10. Зростання 245

11. Адаптація 265

12. Створення інновацій 298

13. Епілог: жодних втрат 320

14. Приєднуйтеся до руху 335

Примітки 342

Додаткова інформація 354

Подяки 355

Алфавітний покажчик 361

Про автора 367

ПЕРЕДМОВА

Кожен підприємець багато в чому відрізняється від решти собі подібних, незалежно від того, чи він засновник власної невеликої компанії, чи винахідник нових продуктів і бізнес-моделей у такій компанії, як *GE*². Проте всі підприємці мають певні спільні характерні риси. Вони швидкі. Вони схильні мислити по-новому. Невизначеність світу сучасного бізнесу спонукає їх відмовлятися від застарілої моделі та створювати інновації. В Еріку Райзі мене захоплює те, що своєю книжкою «Стартап без помилок» він здатен будь-кого навчити створювати інновації, використовуючи науковий підхід.

Найголовніше у *GE* — це постійне самооновлення. Ми робимо ітерації³, впроваджуємо інновації, прагнучи вдосконалення. Наша культура ведення бізнесу передбачає масштабне мислення і застосування передового досвіду. Пліч-о-пліч з нами працює такий великий мислитель, як Ерік Райз, який допомагає поліпшити нашу справу.

² *General Electric* — американська багатогалузева корпорація, що, за даними *Forbes*, є однією з найбільших публічних компаній світу. Займається виробництвом багатьох видів техніки, у тому числі локомотивів, енергетичних установок, газових турбін, авіаційних двигунів, медичного обладнання, освітлювальної техніки, пластмаси та герметики. — Прим. ред.

³ Тобто повторне розв'язання задачі при зміні вхідних даних. Ітерація дає можливість поступово наблизитися до правильного результату. — Прим. ред.

Ми використовуємо принципи концепції *ощадливого стартапу* (*The Lean Startup*) поруч із давніми традиційними методами, щоб забезпечити безперервне вдосконалення результатів виробництва компанії. У межах GE існує багато проектів, де ми вчимося, проводимо ітерації, отримуємо та обробляємо результати абсолютно по-новому. Ми називаємо цей новий процес *FastWorks*. Ерік був одним із наших консультантів, коли ми запускали *FastWorks*, прагнучи якнайкраще та якнайшвидше задовольняти запити наших клієнтів.

Наразі для GE *ощадливий стартап* — це концепція прискорення розвитку, навчання та вдосконалення. Засновник компанії GE Томас Едісон колись сказав: «Готуйтеся всотувати ідеї з будь-якого джерела». І ми продовжуємо цю традицію. Ерік Райз — людина з грандіозними ідеями. Він допомагає нам думати про те, яким чином така компанія, як наша, працюючи для великої кількості людей, може бути швидшою, прогресивнішою та принести більше користі нашим клієнтам і всьому світу. Я сподіваюся, що читачі цієї книжки відчують те саме натхнення, яке відчуло керівництво GE, ознайомившись із концепцією Еріка Райза.

— Джефф Іммельт,
голова та генеральний директор GE

Вступ

Напевно, ви не раз чули історії про відчайдухів-вундеркіндів, які, сидячи в університетському гуртожитку, роблять грандіозні відкриття, що змінюють майбутнє. А потім, забувши про всі обмеження, вони беруть на озброєння новітні технології та юнацький ентузіазм і створюють бізнес з нуля. Швидкий успіх дозволяє їм залучити кошти і вивести на ринок приголомшливий продукт. Вони беруть на роботу друзів, збирають команду суперзірок, і вже ніщо не може стати їм на заваді.

Десять років і декілька стартапів тому я теж створив свій перший бізнес. Із того часу особливо закарбувався у моїй пам'яті один момент: той, коли я зрозумів, що наша компанія йде на дно. Ми з моїм співзасновником були зовсім розгублені й не знали, що робити. Мильна бульбашка доткомів⁴ луснула, гроші закінчилися. Ми зробили відчайдушну спробу залучити додаткові інвестиції, але не змогли. Крах нагадував сцену з голлівудського фільму: дощило, ми сварилися на вулиці. Тоді, не зумівши домовитися навіть про те, куди піти, ми, роздратовані, розійшлися в різні боки. Цей образ нас двох, змоклих під

⁴ Дотками — компанії, що функціонували в рамках мережі Інтернет наприкінці 1990-х років. Назва походить від англійського *dot-com* («крапка-com»). Мали бурхливий розвиток, але через непередуманість та неефективність бізнес-моделей зазнали краху 2000 року. — Прим. ред.

дощем, ображених, що розійшлися в протилежних напрямках, став для мене метафорою провалу.

Вона досі будить у мені болючі спогади. Наша компанія абияк проіснувала ще декілька місяців, але становище було безнадійним. Тоді нам здавалося, що ми все робимо правильно: у нас був прекрасний продукт, блискуча команда, дивовижна технологія і гідна ідея, що з'явилася в підходящий момент. І ми дійсно могли чогось досягти. Ми хотіли розробити технологію, яка б дозволяла студентам коледжів створювати онлайн-профілі для спільного використання... з роботодавцями. Не більше й не менше. Це була хороша ідея. Проте від першого дня ми були приречені. Ми не знали, що і як потрібно робити, аби перетворити свої ідеї і розробки на успішний бізнес.

Якщо ви ніколи не переживали таких невдач, вам не зрозуміти, що я тоді відчував. Наче земля вислизала з-під ніг. Я раптом зрозумів, що мене обдурено. Всі ці історії в глянце-вих журналах — нахабна брехня: важка праця й наполегливість не приводять до успіху! Ба навіть гірше: багато, багато, багато обіцянок, які ми дали співробітникам, друзям і членам сім'ї, так і залишаються назавжди тільки обіцянками. І всі ті, хто вважав, що ми зробили дурість, наважившись діяти самостійно, переконалися, що правда на їхньому боці.

Але так не повинно було трапитися. Бо газети, журнали, кіно, телебачення і незліченні блоги розповідали про одну й ту саму «формулу підприємницького успіху»: наполегливість плюс інтелект, плюс правильно вибраний момент і, нарешті, прекрасний продукт — і на вас чекають слава і багатство!

Міфотворча промисловість старанно продавала нам цю історію. Але я дійшов висновку, що все це брехня. Насправді, працюючи з сотнями підприємців, я бачив на власні очі, як часто перспективний початок веде до провалу. Реальність сувора: майже всі стартапи були приречені на невдачу. Вкрай рідко

нові продукти виявлялись успішними і підприємствам-новачкам вдавалося реалізувати свій потенціал.

Проте, казка про наполегливість, геніальність і тяжку працю неймовірно переконлива. У чому ж полягає секрет її популярності? Гадаю, у цій сучасній варіації на тему «із грязі в князі» є щось надзвичайно привабливе. Цей міф намагається переконати нас у тому, що успіх неминучий — досить лише обрати належний товар для виробництва. Це означає, що повсякденні справи, нудні деталі, прості й непомітні рішення абсолютно безглузді. Якщо в нас буде якісний продукт, то споживачі придуть самі. А в разі невдачі в нас буде (як і в багатьох інших) готове виправдання: ми не знайшли підходящого продукту. Або наше бачення виявилось далеким від реальності, або нам просто не пощастило і ми не зуміли опинитися в потрібному місці в потрібний час.

Як людина, що присвятила підприємництву більше десяти років, я відкидав подібні ідеї. Я робив висновки зі своїх власних успіхів і невдач, а також із успіхів і невдач багатьох інших. І я зрозумів, що найважливіше — саме ті нудні деталі. Успіх стартапу — не наслідок хорошого генофонду чи щасливого випадку. Цей успіх можна спланувати, якщо правильно організувати процес. Іншими словами, успіху можна навчитися. А значить, його можна і навчити.

Підприємництво — це особливий вид менеджменту. Так-так, ви не помилилися. З цими двома словами — підприємництво і менеджмент — у нас пов'язані геть різні асоціації. Зараз чомусь заведено вважати, що перше — це «круто» і захопливо, а друге — нудно, обмежено і занадто серйозно. Настав час позбутися цих упереджень.

А тепер дозвольте розповісти вам одну історію стартапу. Надворі 2004 рік, і група ентузіастів щойно створила нову компанію. Їхній попередній бізнес зазнав краху, і це ні для кого

не секрет. Їхній авторитет стабільно залишається низьким. Проте в них є прекрасна ідея: запропонувати новий інструмент спілкування за допомогою нової технології під назвою *аватари* (завважте, що це було задовго до того, як Джеймс Кемерон⁵ зняв свій блокбастер). Їхній відважний лідер — фантазер Вілл Гарві. Він малює привабливу картину майбутнього: люди контактують із друзями і спілкуються онлайн, використовуючи аватари і зберігаючи таким чином безпечну анонімність. При цьому компанія не створює одяг, меблі й аксесуари для віртуального світу аватарів. Користувачі вигадують усі ці речі самі і продають їх одне одному.

Перед новою компанією постає надскладна технічна задача: створити віртуальний світ, контент, призначений для користувача, механізм онлайнної торгівлі та систему мікроплатежів. При цьому потрібно розробити технологію, що дозволяла б використовувати тривимірні аватари на ПК користувачів.

Я теж герой цієї історії. Я — співзасновник і технічний директор цієї компанії, що називається *IMVU*⁶. На даний момент ми з моїми партнерами знову готові помилятися. Ми робимо все неправильно: не витрачаємо час та кошти на вдосконалення нової технології і створюємо ледь життєздатний продукт. Початковий продукт, справді жахливий, сповнений помилок та збоїв. І... недружній до комп'ютерів користувачів: «Ваш комп'ютер вийшов із ладу, ой, вибачте, ми не навмисно!» Ми представили його користувачам у дуже «сирому» вигляді. І стали брати за це гроші. Коли нам вдалося залучити перших

⁵ Джеймс Френсіс Кемерон — американський кінорежисер канадського походження. Його кінострічка «Аватар» (2010) отримала три премії «Оскар» і зібрала у світовому прокаті понад 2,7 млрд доларів. — Прим. ред.

⁶ *IMVU* (*Instant Messaging Virtual Universe*) — віртуальний 3D чат, який складається з офіційної веб-адреси та гри. Ерік Райз описує тут ідею саме цього чату. *IMVU* налічує близько 50 млн гравців, 10 млн унікальних відвідувачів на місяць та 3 млн активних користувачів щомісяця. — Прим. ред.