

## Оглавление

Предисловие	5
Начало	7
Стоит ли браться за дело?	26
Как стать предпринимателем?	38
Карьера в компании или собственный бизнес	48
Новая мотивация для нового бизнеса	61
Стратегии бизнеса нового типа	74
Почему корпорации покупают стартапы?	82
Победителю достается все	95
На рынке выигрывает самый быстрый	105
Инвестиции — путь к собственному бизнесу	113
Почему инвестиции крайне выгодны	125
Самые важные вопросы в инвестиционном договоре	143
Типы инвесторов	152
Когда миллион — цель, а два — уже скука	158
Обязательно общайтесь с инвесторами	163
Для лучших компаний — лучшие работники	177
Благодарности	190

## Предисловие

Любознательность привела наше поколение к ошеломительным результатам. Посмотрите, сегодня Большой адронный коллайдер открывает нам тайны Вселенной, космический зонд Voyager-1 присылает данные из самых дальних точек Солнечной системы, еще чуть-чуть — и будущие жители Марса начнут собирать чемоданы. Начинается новая эра, рождается поколение виртуальных технологий. Теперь мы не только смотрим в небо, но и открываем уникальное пространство вокруг себя. Появляется все больше возможностей, которые позволяют нам окунуться в виртуальную реальность. Уже появляются устройства, умеющие читать мысли. Так что ничего удивительного, если совсем скоро мы будем пить кофе с нашими клонами — роботами-андроидами. Мы становимся свидетелями невероятных побед — как в бизнесе, так и в науке. По сути, радикально меняются все правила игры. Новая реальность порождает новую экономику.

За последние пять лет мне пришлось не только по-новому взглянуть на хорошо знакомые на Западе экономические законы, но и изучить модели бизнеса нового типа. Мне довелось учиться у таких мировых гигантов, как Yahoo, Google, Microsoft. Результатом этой работы стала самая большая платформа мобильных приложений в мире, которую я создал, на годы опередив знаменитые App Store и Google Play. В этом мне помогли не только знания, полученные из учебников, но и школа жизни.

Я очень рад, что могу поделиться своим опытом и позвать вас в увлекательное путешествие по современному деловому миру. Человечество вовлечено в удивительное приключение, в котором знание и воображение могут изменить общество, страну, а может, и весь мир.

*С уважением,  
Илья Лаурс*

## Начало

**Как изменилась реальность всего за четверть века.  
Свидетелями каких явлений и событий мы стали.**

Компания Билла Гейтса Microsoft в 1985 году стала самой дорогой в мире — ее акции оценили в \$778 млн. В 2004 году компанию Google на этапе IPO (Initial Public Offering — первая публичная продажа акций) оценили уже в \$23 млрд. В том же году появилась социальная сеть Facebook. А спустя всего восемь лет, 18 мая 2012 года, она оказалась в центре события, которое буквально перевернуло мир. В этот день Facebook впервые вышла на биржу и была оценена в \$104 млрд. Это была одна из самых высоких оценок только что вышедшей на биржу компании в мировой истории. Таких невероятных результатов, на которые раньше уходили столетия, она достигла всего за несколько лет.

Сегодня в Facebook «зависает» почти весь мир — в каждой стране, в каждой возрастной группе найдутся ее пользователи. Еще ни одному предпринимателю до Марка Цукерберга не удавалось так успешно развить и продвинуть свой продукт.

Мне как-то довелось участвовать в дискуссии с лидерами телекоммуникационной отрасли на Всемирном экономическом форуме в Давосе. Помню, сидевший рядом со мной

глава China Telecom с гордостью заявил, что у его компании аж 600 млн пользователей. «Неплохо. Почти столько же, сколько у Facebook», — парировал модератор дискуссии.

Что я хочу этим сказать? Сегодня Facebook стала точкой отсчета даже для компаний-гигантов, которые на протяжении не одного десятилетия господствовали на рынке. Только вдумайтесь — 600 млн пользователей... Это действительно огромная цифра. Тем не менее в мире современного техно-

*Сегодня любое  
более-менее интересное  
приложение для  
мобильных устройств  
скачивается больше  
10 млн раз, а нередко...  
100 млн.*

логического бизнеса ею уже мало кого удивишь. Что ж, глобализация диктует свои правила и отношение к бизнесу.

Мне, владельцу крупного предприятия, приходится немало летать по миру. Застревая в аэропортах, чтобы не тратить время зря, я иду в книжные магазины. Помню, какой благоговейный

трепет еще совсем недавно вызывала у меня надпись типа «продано более миллиона экземпляров», которую частенько можно увидеть на обложках бестселлеров. Теперь она вызывает у меня только улыбку. Ведь есть с чем сравнивать. Сегодня любое более-менее интересное приложение для мобильных устройств скачивается больше 10 млн раз, а нередко... 100 млн.

Это поразительно. Ведь за всю историю человечества не было такого продукта или услуги, у которых было бы столько клиентов по всему миру. Так что сегодня как никогда интересно открывать и развивать свое дело. От темпов роста и доходов, которые может принести компания, порой захватывает дух.

Какое же это неповторимое чувство — создать продукт, а затем поделиться им со всем миром! Когда я подрабатывал во время учебы преподаванием английского языка, своими знаниями и мыслями я мог поделиться максимум с пятью учениками в месяц. Когда начал создавать игры и сайты, у моего продукта появились тысячи

пользователей. Помню, у отеля, для которого я создал сайт, не было отбоя от туристов со всех уголков планеты. Кстати, уже тогда я понял, что виртуальный мир открывает двери для больших возможностей. Сегодня можно создать нечто, что еще десять лет назад не мог себе представить самый изощренный ум.

На протяжении всей учебы в Вильнюсском университете я кропотливо изучал основы экономики, рынок в Литве, учился создавать и развивать бизнес. Однако за последние годы жизнь перевернулась — все эти знания оказались устаревшими, бесполезными и часто ненужными. Мне пришлось не только заново изучать экономику, основы менеджмента, но и приобретать другие навыки, которые сегодня востребованы на Западе.

Благодаря тяжелому труду и здоровым амбициям моя мечта сбылась — в Кремниевой долине появилась первая литовская компания — GetJar. На годы опередив App Store и Google Play, она стала не только самой большой в мире платформой для распространения мобильных приложений, но и одним из крупнейших разработчиков таких приложений с 300 млн пользователей.

### Покорение, которое рано выучило компьютерный язык

Не ошибусь, если скажу, что наше поколение очень любопытно. Вспомните последнее десятилетие прошлого века — большинство из нас знали, как самостоятельно установить операционную систему Windows или скачать новейшую графическую программу. Программы, установленные на компьютере способного студента тех лет, по своей стоимости могли достигать нескольких сот тысяч долларов. Конечно, гордиться достижениями всех пытливых умов того времени не стоит. Я имею в виду хакеров, которые стали появляться как грибы после дождя. Хакеры, которые якобы

в образовательных целях бесплатно изучали и использовали зачастую очень дорогое программное обеспечение, оставили нам своеобразный моральный долг перед Западом, где были созданы все эти передовые продукты.

Тем не менее знания, полученные молодым поколением, дали возможность развиваться семимильными шагами, совершенствоваться, искать еще более удачные решения, пытаться создать лучший продукт. И не важно, что это будет — программа, сайт или игра.

В контраст такой повальной «хакеризации», когда любой наш подросток легко осваивал абсолютно все более-менее стоящие игры и программы, компьютерная грамотность американских детей заканчивалась на нескольких легальных компьютерных играх, полученных в подарок на Рождество.

Знакомство американцев с Photoshop приходилось не ранее чем на начало обучения в университете да и занимало несколько часов в неделю в компьютерной лаборатории. Более профессиональные же пакеты стоимостью \$25 000 и выше вообще находились вне досягаемости.

У наших сверстников в Америке не было такого эмоционального голода, который чувствовали мы (ведь в отличие от наших подростков у американцев были диснейленды, клубы и секции на самые разнообразные вкусы, куча других радостей жизни). Наши же дети, грезя очередной компьютерной игрой, которую было невозможно достать, искали решения и ходы, как ее создать самим. Что самое интересное — находили. И не только ради того, чтобы ею обладать, но и чтобы совершенствовать, делать интереснее.

Естественно, что компьютерный язык, на котором говоришь с детства, становится родным. Навыки, полученные еще в юности, позволяют в будущем двигаться дальше и достигать хороших результатов. Поэтому молодой человек, который вырос у монитора, который самостоятельно установил большинство программ, в будущем станет очень требователен к новым продуктам. Кроме того, ему будет

интересно их совершенствовать. И самое главное — он будет знать, как это делать. А в современном мире это очень полезные навыки. Большинство успешных глобальных проектов появилось только потому, что их создателями были люди, прекрасно владеющие компьютерным языком.

Впрочем, о продвинутости нашего поколения говорит не только умение самостоятельно установить Windows. К примеру, тот факт, что банковскими и государственными услугами все чаще стали пользоваться, прибегая к помощи Интернета, свидетельствует: наше общество достаточно подготовлено для непростых современных технологий. В то же время в Америке до сих пор самый популярный способ выплаты заработной платы — бумажный чек. Там почему-то очень неохотно пользуются банковскими услугами онлайн. В это сложно поверить, но большинство американцев ни разу не совершали банковских переводов с помощью Интернета.

Зато в Литве сетевое банковское дело развито очень хорошо. Операции даже с мультивалютными IBAN-счетами наши люди совершают всего за несколько секунд, хотя с точки зрения средней компьютерной грамотности это довольно сложный технический процесс.

У нас не было рыночной экономики. Зато мы создали ее, уже используя самые передовые технологии.

Все потому, что вокруг ничего другого не было, не было традиций рыночной экономики, которые бы мешали развитию и модернизации. Мы брали и применяли только то, что было самым передовым и новым. Только представьте, сегодня Литва по скоростному Интернету соревнуется с Южной Кореей за первое (!) место в мире. Как так получилось? Просто Литве сегодня нужны самые прогрессивные и современные виртуальные продукты. А для этого нужен быстрый Интернет.

*У нас не было рыночной экономики. Зато мы создали ее, уже используя самые передовые технологии.*

В американском обществе технологические процессы значительно медленнее. К примеру, с мобильными приложениями американцев впервые познакомил легендарный Стив Джобс. Созданная им достаточно простая телефонная система iPhone позволила быстро скачивать и тут же пользоваться нужным мобильным приложением.

В то же время литовцы и их соседи с миром мобильных приложений познакомились куда раньше и в более сложных условиях. Чтобы подключиться к Интернету через мобильный телефон, нужно было обладать определенным багажом знаний: уметь сконфигурировать телефон, включить Интернет, настроить DNS, APN, выполнить кучу других «непонятных» настроек, скачать и установить приложение. На самом деле это было не так просто, как сейчас. Тем более что Интернет, как и сами телефоны, тогда работал очень медленно.

### Почему в Америке все еще сбываются мечты

Впервые я побывал в США в 16 лет по программе обмена школьниками. Литва тогда только стала независимой. Приехав в страну, где исполняются мечты, я испытал культурный шок. Небоскребы, люди, их стиль одежды, способ времяпрепровождения — ничто даже отдаленно не напоминало мне то, что я привык видеть у себя на родине. Все было новым. Нужно было время, чтобы я смог привыкнуть к новой обстановке, спокойно наблюдать за происходящим и набираться опыта.

Тогда я даже подумать не мог, что через 15 лет эта страна пройдет красной нитью в моей жизни. В 2007 году я вернулся в Америку, уже будучи владельцем компании GetJar. Я приехал сюда, чтобы встретиться со своими первыми инвесторами и клиентами. Здесь я собирался создавать и развивать свое предприятие! Вы не поверите, но моя компания успешно работала в Литве, а я так ни разу и не видел в лицо своих клиентов. Вот вам глобализация!

Кремниевая долина — удивительное место. Еще в начале XX века эта область залива Сан-Франциско в Калифорнии стала местом разработок и испытания радио, телевидения, а также военной электроники. Это место собрало самых талантливых и дерзких специалистов в области телекоммуникаций и компьютерной инженерии не только Америки, но и всего мира. Кремниевая долина стала центром инноваций, как Швейцария — родиной часов, а Япония — электроники. Глобализация потихоньку вела к тому, что побеждал тот, кто был специалистом в своей области.

Находившийся рядом Стэнфордский университет очень активно сотрудничал с местными предпринимателями и делился идеями и знаниями. К примеру, в Литве к такой практике пришли совсем недавно. Если говорить образно, то сегодня Кремниевая долина — это мощное высокое дерево с крепкими корнями, которые впитывают каждую капельку воды, протекающую рядом. Другими словами, здесь очень ценятся талантливые и трудолюбивые люди.

Омываемая водами Тихого океана, поражающая видами холмов и заливов со стороны Сан-Франциско, Кремниевая долина стала американской мечтой для многих амбициозных людей. Сегодня здесь находятся штаб-квартиры таких компаний-гигантов, как Apple, Facebook, Google, Microsoft, eBay и т. д. По-моему, лучшего источника вдохновения для новичков и не придумаешь.

Компании здесь отличаются своей лояльностью к сотрудникам. К примеру, никто не требует днем и ночью находиться в офисе. Высококвалифицированных специалистов здесь можно встретить на велопрогулке или, скажем, рассекающими на доске волны океана. В воздухе постоянно витает дух свободы солнечной Калифорнии.

*Кремниевая долина  
стала центром  
инноваций, как  
Швейцария — родиной  
часов, а Япония —  
электроники.  
Глобализация  
потихоньку вела к тому,  
что побеждал тот,  
кто был специалистом  
в своей области.*

Впрочем, это вовсе не курорт — люди здесь работают, и порой очень много. Но для них это счастье — ведь их объединяют одна цель, идея, чувство долга. В свою очередь и компании доверяют своим сотрудникам. Зачем брать на работу человека, в котором пришлось бы потом сомневаться? Так что люди здесь себя чувствуют нужными и ценными. А такая рабочая атмосфера, поверьте, позволяет добиваться удивительных результатов.

### Я думал, что компьютер — всего лишь хобби

Возможно, в мой бизнес меня привело раннее знакомство с компьютером. В компьютерную игру «Марс» на работе у отца я «рубился» уже в четыре года. До сих пор помню ту огромную коробку размером с холодильник. Казалось, что это «посылка» из другого, неземного мира! У того компьютера из моего детства был черный экран и зеленые буквы. А при наборе английского слова «run» на моих глазах начинала загружаться программа. Тогда я не знал английского языка, я только-только выучил латинский алфавит. Но мне хватало этих знаний, чтобы самостоятельно запустить игру!

Суть игры заключалась в том, что нужно было стрелять восклицательными знаками снизу в плюсики сверху. Это была очень примитивная программа. Тем не менее, когда коллеги родителей показали мне эту игру, меня просто переполнили чувства. Этому огромному железному ящику можно давать команды и он их выполняет!

Те эмоции были такими сильными, что, скорее всего, именно они и определили мое будущее. Позже компьютеры стали моим хобби. После того, как поступил на факультет экономики, я думал, что они так и останутся только увлечением.

Помню и первый компьютер, который появился у нас в доме. Его собрал студент Каунасского технического университета еще в 1985 году.

Это были те времена, когда компьютер, по-хорошему, можно было склеить из того, что было у «технаря» под рукой — из отдельных микросхем, кнопок... Вид у такого собранного вручную компьютера был еще тот. Но кого это тогда волновало? Ведь с этим, хоть и неказистым, агрегатом можно было играть в компьютерные игры.

Сейчас в это сложно поверить, но тогда игры и примитивные программы записывали на магнитофонные кассеты, которыми энтузиасты обменивались друг с другом. Эти программы и игры можно было перекинуть в компьютер, используя его аудиовход и магнитофон. Компьютеры того поколения воспринимали 16 команд. Например, такая машина могла провести линию от пункта А до пункта В или нарисовать космический корабль (а для этого, на минуточку, требовался целый ряд команд). Кроме того, можно было рассчитать несложную формулу. Конечно, это были все еще очень простые команды, для которых хватало поверхностного знания английского языка. Вообще, «чудеса» той, старой техники и возможности современных компьютеров — это как первобытный человек, добывающий огонь из камня, и поэзия Шекспира. Кстати, для сравнения: современный компьютер понимает больше 10 000 команд...

В 1990-х годах у нас дома появился первый более-менее серьезный компьютер — IBM 286. Сейчас он достоин стать экспонатом в каком-нибудь музее. Но тогда это было настоящее чудо! Подумать только, экран у него мог показывать 256 цветов. Правда, сегодня мобильный телефон отображает 32 млн цветов... Так вот, на том компьютере можно было играть в более сложные, и даже трехмерные, игры. У него была операционная система DOS, а некоторые программы запускались и через оболочку Windows.

*Помню и первый компьютер, который появился у нас в доме. Его собрал студент Каунасского технического университета еще в 1985 году.*

В те времена я еще был школьником, и естественно, что родители ограничивали мою компьютерную активность. И на то были причины. Тогда с братом мы могли медитировать у компьютера днями и ночами. А что началось, когда у нас появились игры Doom и Quake! Настоящие компьютерщики меня поймут.

Если кто помнит, то в школах тогда компьютеров еще не было. Программировать учились с помощью шариковой ручки и тетради. Возможность испытать на практике то, что прошли на уроке информатики, из всего класса была только у меня, потому что у меня дома был компьютер. Позже меня даже отправили от школы на олимпиаду, которую, я, кстати, выиграл. Родители стали по-другому относиться к моему увлечению, убедившись, что их сын не зря столько времени проводит у компьютера и что от этого есть практическая польза.

В Америке, куда я, как уже рассказывал, попал еще школьником в 1993 году, у меня появилась возможность не только знакомиться с базами данных, с различными приложениями, но и после уроков ходить в компьютерные клубы. Поверьте, было чем заняться. Тогда я узнал множество программ и уже тогда начал учиться более серьезному программированию.

### Нужны создатели, а не коммерсанты

Один из самых любопытных феноменов современного бизнеса — это новый тип предпринимателя — создатель проекта. Раньше, чтобы только сдвинуться с места, нужна была команда из 10–15 человек. Сегодня предпринимательская экосистема стала настолько проще, что, даже не имея ни малейшего представления о рынке, можно успешно продать свой продукт.

Мир меняется стремительно. Как сейчас помню, нашей компании еще не исполнилось и пяти лет, а в деловом мире за это время уже произошли радикальные перемены. К при-

меру, раньше развивать бизнес мобильных приложений можно было только одним-единственным способом — с помощью операторов мобильной связи. При этом нужно было с каждым терпеливо вести переговоры. К тому же крупные компании недолюбливали молодых и неопытных предпринимателей, какими были мы. В общем, переговоры превращались в долгий и достаточно нудный процесс.

Крупные операторы старались подписывать договоры только с известными разработчиками мобильных приложений. Нетолерантным отношением к разработчикам-одиночкам тогда особенно отличались европейские телекоммуникационные гиганты. Помню, как мы закидывали письмами офис британского мобильного оператора Vodafone. Как об стену горох! Нам ни разу не ответили. А ведь чтобы создать приложение, нужны силы, время, интеллектуальные затраты. И когда ты понимаешь, что твой продукт, которому ты посвятил всего себя, никому не нужен, становится особенно неприятно.

Но нам повезло. В маленькой Литве поддерживать полезные связи было несложно. Хотя и здесь у мелких компаний было немного шансов продать свои продукты акулам



Удача — как щука: в домашней ванне не водится

бизнеса. Так что нам пришлось очень постараться, чтобы компания начала расти и ее заметили.

Впрочем, ситуация давно изменилась. Сегодня магазины мобильных приложений автоматизированы и позволяют заключать договоры между разработчиками и продавцами через Интернет. Все очень просто. И разработчикам мобильных приложений обивать чьи-либо пороги не нужно.

Кто угодно в любой точке земли может написать приложение, за десять минут кинуть его в магазин и уже на следующий день получить деньги от продаж.

Сегодня у GetJar 600 000 разработчиков и 800 000 мобильных приложений на любой вкус. А теперь представьте, сколько нужно было бы нанимать людей, если бы все делалось обычным способом. Кроме того, компании пришлось бы отдельно встречаться с каждым разработчиком, заключать бумажный договор... Стопка одних только договоров выросла бы с 20-этажный дом!

Сегодня около 80% мобильных приложений создаются в маленьких компаниях, в которых чаще всего трудятся всего несколько человек, или разработчиками-одиночками. В ус-

*Кто угодно в любой точке земли может написать приложение, за десять минут кинуть его в магазин и уже на следующий день получить деньги от продаж.*

ловиях прогресса вести дело как никогда просто. Школьник в Facebook может выйти на связь с миллионом пользователей по всему миру и стать богачом. Раньше таких результатов на рынке добивались только команды-гиганты.

Современному миру нужны свежие идеи и люди, которые хотят и могут его изменить. Сегодня, чтобы начать свое дело, ни студент, ни программист не обязаны обладать специальными знаниями в сфере менеджмента и коммерческой жилкой, как это было во времена Рокфеллера. Владелец крупного предприятия больше не организатор. Он — создатель в прямом смысле этого слова.

Тому пример люди, ставшие при жизни легендой. Марк Цукерберг не организовывал Facebook, а Ларри Пейдж и Сергей Брин не организовывали Google. Они просто нанмали профессионалов, которые знали, как из их идеи сделать всемирно признанную бизнес-модель.

### Какое будущее у мобильных приложений

Сразу хотел бы уточнить: мобильное приложение не является контентом, как музыка или фильм. Скорее, это форма для контента — новостей, игр, банковских услуг. Вполне возможно, что уже в скором времени, скачав приложение, мы сможем, к примеру, сделать рентген больной ноги и отправить данные своему врачу, а потом получить его совет и результаты обследования. Думаю, что мобильные приложения очень скоро станут универсальным медиаконтейнером.

В будущем мобильные приложения можно будет скачивать на любое устройство. Ведь уже появились холодильники нового поколения, которые сканируют свое содержимое и сами заказывают недостающие продукты. Со временем таких устройств будет только больше. Мобильные приложения появятся в шкафах, на полках, в школе, в машинах, на стенах, окнах — везде, где только человеку нужна будет помощь или специальные знания.

Такие радикальные изменения в укладе жизни людей диктуют новые правила игры. Поэтому бизнесу нужны быстрые, сообразительные, готовые к переменам люди.

Сегодня в Кремниевой долине идут жаркие споры — какая платформа все-таки одержит победу: Mobile Web или набирающая обороты Native. Первая представляет собой приложение, в котором продукты разрабатываются в «облаке» — на мощных серверах, а потребитель ими пользуется через один из своих браузеров. Характерный пример — facebook.com. В случае с Native — с точностью наоборот. Программный код проходит не через «облако»,

а пересылается на какое-нибудь устройство — смартфон или компьютер — и действует локально. Но в любом случае сейчас доминируют мобильные приложения. По данным независимых экспертов, уже в 2015 году ежегодный объем рынка мобильных приложений перешагнет рубеж в \$50 млрд.

На данный момент вся мировая музыкальная индустрия — запись альбомов популярных исполнителей, организация концертов, продажа авторских прав — оценивается примерно в \$25 млрд в год. Это невероятные цифры. Только вдумайтесь, музыка знакома человечеству несколько сотен лет, а рынок мобильных приложений — всего пять. И за это время приложения поднялись вдвое в цене по сравнению с человеческим наследием.

Проявления глобализации не за горами, так что готовьтесь — фильм «Матрица» очень скоро перестанет быть фантастикой. Мы находимся на старте новой эры, в кото-

*По данным независимых экспертов, уже в 2015 году ежегодный объем рынка мобильных приложений перешагнет рубеж в \$50 млрд.*

рой технологии изменят всю нашу жизнь. От таких слов бегут мурашки, потому что все неизведанное пугает. С другой стороны, если задуматься, мы и так давно участвуем в этом процессе. Сколько времени вы проводили у компьютера еще 10–15 лет назад?

А сколько сейчас? Раньше социологический факт, заключающийся в том, что среднестатистический американец проводит у экрана телевизора по восемь часов, наводил на всех ужас. Но эре телевидения пришел конец. Сегодня пользователи Facebook посещают свою страницу в среднем по 10 раз за день и проводят там каждый раз по восемь минут. Телевидение как технология — устарело. На работе и дома мы постоянно пользуемся Интернетом, смартфонами, с помощью Интернета покупаем виртуальные услуги. А всего 10 лет назад единственной услугой, которой мы пользовались через Интернет, была плата за сам Интернет.

Я давно не смотрю телевизор и все фильмы или передачи покупаю в Сети. То же самое происходит и с другими продуктами — аудиокниги, игры, такие как, например, шахматы или покер.

Многие из нас треть своего дня проводят в виртуальном пространстве. Поэтому естественно: бизнес в нем развивается особенно быстро.

При этом мобильными приложениями пользуются на 20% больше, чем самим Интернетом. Казалось бы, как это возможно — ведь Интернет такой необъятный. А пользователи Facebook или Twitter проводят тем не менее больше времени в своих маленьких телефонах, променяв на них Мировую паутину. Мобильные приложения так настойчиво и быстро проникают в жизнь человека, что вскоре подвинут и телевидение.

Интернет-пространство создает свои правила игры. Так что не стоит удивляться тому, что старые принципы экономики меняются в корне. Поэтому чем глубже и основательнее мы изучим эту среду, тем лучше будем подготовлены к ней и сможем диктовать свои условия игры.

### Теория не поможет

Я часто бываю в различных университетах с лекциями, в том числе в самых известных, с мировым именем. Я считаю, что это одна из важнейших моих социальных миссий. Стоя перед аудиторией, я очень люблю смотреть на лица студентов, у которых горят глаза, — у каждого из них полно классных идей. Как правило, в начале лекции я спрашиваю у аудитории, кто хотел бы начать свое дело. Везде — и в литовских вузах, и в Гарварде, Беркли, Стэнфорде или, скажем, Массачусетском технологическом институте — руки поднимает половина аудитории.

Наверное, такова человеческая натура, что нам хочется создать что-то свое и изменить мир.

Может быть, это вообще своеобразный закон эволюции. Одних людей вперед толкает жажда приключений и непознанные миры. Они находятся в постоянном поиске идей. Другая половина человечества не парится и довольствуется тем, что у нее есть. Спасение мира не входит в их планы. И это тоже хорошо. Потому что в обществе должен соблюдаться определенный баланс.

Для студентов, поднявших руки, у меня заготовлен дополнительный вопрос: рискнут ли они в течение трех лет осуществить свое желание. А вот здесь у литовской и американской аудитории результаты отличаются. Если в Литве утвердительный ответ дают только один-два студента из всей аудитории, то у американцев намерение и желание никогда не расходятся с делом.

Тем не менее в Литве я часто встречаю очень талантливых и творчески одаренных людей. И когда вижу, сколько

*Наверное, такова  
человеческая натура,  
что нам хочется  
создать что-то свое  
и изменить мир.*

у них нереализованных планов, желаний и надежд, мне становится очень грустно.

Спрашиваю: «Слушай, это же прекрасная мысль, почему не действуешь?» Как правило, мне отвечают, что

для этого нет возможностей — нужно брать кредит, в залог оставлять квартиру или дом. А не всегда есть что и оставлять. При этом, даже если и рискнешь, заложив квартиру или дом, — все равно слишком большая жертва. Вдруг прогоришь? Тогда лишишься не только своего дела, но и крыши над головой. Как ни странно, но чаще всего единственная причина пассивности и нерешительности кроется не в недостатке денег, а в нехватке знаний о современном ведении бизнеса. Как построить успешный бизнес в современных условиях — до сих пор какое-то секретное знание как в Литве, так и во всем регионе. К сожалению, наша рыночная экономика совсем молода, ей всего 20 лет. Так что ничего удивительного, что знакомиться с некоторыми ее законами мы

начинаем только сейчас. Об этом «секретном» знании стали говорить в университетах, писать в учебниках совсем недавно.

Впрочем, даже если вы выучите назубок содержание книги о технике игры в баскетбол, вряд ли вы сможете выступать в высшей лиге. Игрок, напичканный только теорией, на площадке будет никаким. Потому что он ничего не знает — у него нет опыта игры в команде, он не бывал в реальных ситуациях, в конце концов, такой игрок даже не догадывается о своих возможностях.

Учебник не может передать этих знаний. Можете днями и ночами читать о баскетболе, анализировать игровые ситуации, обсуждать с друзьями технику игроков. Но если вы действительно хотите стать баскетболистом, то ко всему прочему должны пролить не одну каплю пота на площадке вместе со своей командой.

Только практика и умение учиться на своих ошибках позволяют двигаться вперед и добиваться намеченных целей. И только представьте, каких результатов команда могла бы достичь, если бы уверенно и мотивированно двигалась по жизни вперед, как она это делает, выходя на поле боя в начале игры.

### **У нас есть все, что нужно**

Эта мысль — очевидна. Так почему у нас свое дело до сих пор воспринимается как что-то недостижимое, как заоблачная мечта, которая исполняется только в других странах? Мы такие же талантливые и одаренные. У нас действительно есть все, чтобы стать победителями. Американцы основные

*Можете днями и ночами читать о баскетболе, анализировать игровые ситуации, обсуждать с друзьями технику игроков. Но если вы действительно хотите стать баскетболистом, то ко всему прочему должны пролить не одну каплю пота на площадке вместе со своей командой.*

*Студент с пустыми карманами, но с хорошей идеей в голове сегодня может создать уникальный продукт и послужить на благо общества.*

законы экономики изучают еще в юности, когда устраиваются на свою первую работу в «Макдоналдс». К примеру, проживающие в Кремниевой долине подростки от друзей,

из СМИ или по работе знают о венчурных инвестициях больше, чем студент в Литве.

Конечно, нужно сделать скидку на то, что у нас совсем другая история и нам еще предстоит многое узнать. И законы рыночной экономики нами, по-хорошему, мало изучены. Впрочем,

стоит отметить, что эти законы изменились настолько, что сегодня их заново изучает весь мир. Данный факт меняет не только бизнес-модель, но и общество.

Базовые знания нам действительно очень нужны. Эта книга не претендует на сложный анализ законов экономики, потому что современному предпринимателю не нужно обладать многолетним опытом. Студент с пустыми карманами, но с хорошей идеей в голове сегодня может создать уникальный продукт и послужить на благо общества.

Литва даже с минимумом новых знаний показывает прекрасные результаты, по международным меркам. На встрече предпринимателей и студентов в Хельсинки из 100 работ опытные бизнесмены отобрали 20. Из них пять идей принадлежали литовским студентам. В этой встрече участвовали представители Латвии, Польши, Германии, Финляндии, Норвегии, Швеции. И литовцы их всех обошли, предложив четверть лучших идей. Причем у некоторых из представленных стран достаточно большой опыт не только в рыночной экономике, но и в ведении бизнеса в сфере IT-технологий и телекоммуникаций. Значит, есть у нас свежие мысли, есть энтузиазм, не хватает только знаний.

Еще пять лет назад я сам не знал, что такое венчурный капитал и как он используется. Пришлось подучиться. И в Литве ситуация постепенно начинает меняться. Здесь

появляются клубы стартаперов, которые очень популярны среди молодых людей. Сюда приходят, чтобы обменяться своими идеями, опытом. И это радует. Потому что общество постепенно начинает понимать, что даже для самых невероятных идей нужны знания, а вовсе не золотые горы. В Америке гениальные идеи рождались в гаражах. Они до сих пор удивляют мир. И что-то мне подсказывает, еще будут удивлять.

## Стоит ли браться за дело?

**Немного о тортах, или почему итальянцы не стремятся заработать. Завоевать мир или заработать миллион. От нескольких учеников до 100 млн пользователей. Маленькие компании — большие надежды. Предприниматели без сантиментов. В президенты Google за несколько лет.**

Однозначно ответить на вопрос, стоит ли браться за создание своего дела, сложно. Только вы сами знаете ответ на него. Хотя, как мне кажется, очень часто люди не понимают сути бизнеса и поэтому пропускают тысячи прекрасных возможностей.

Может показаться, что многие берутся за создание своего дела только потому, что ищут источник наживы. Но это не так. Я общался со многими предпринимателями и могу точно сказать, что финансовая выгода не является единственной целью.

Одни создают свой бизнес, потому что работа удачно совпадает с их образом жизни. В качестве примера могу привести семейный бизнес — рестораны, виноградники, дизайнерские дома, отели, различные ремесленные мастерские. Например, вы живете в своем просторном и уютном домике на берегу моря. Что вам мешает летом принимать гостей

и на этом еще зарабатывать? Тем более если вам нравится такой образ жизни. Особенно это характерно для семейного бизнеса старого типа, который был широко распространен в XX веке. Отель, ресторан или какой-нибудь другой сектор малого бизнеса, как правило, принадлежал семье и традиционно переходил по наследству сыновьям.

Примеров такого типа бизнеса очень много в Америке и Европе. Помню, как-то спросил у хозяина итальянского ресторана, почему у него низкие цены. На что он мне ответил: тех денег, которые приносит ему ресторан, вполне хватает на жизнь. Как видите, в этом случае деньги не являются главной мотивацией.

Прогнозировать, как будет развиваться такой бизнес, а уж тем более конкурировать с ним — сложно. Ведь согласно идеям классической экономики человек должен стремиться к личной выгоде. А к людям, для которых бизнес со временем превратился в нечто большее, чем просто зарабатывание денег, применять эти идеи сложно. Хозяин ресторана, о котором я говорил выше, вряд ли захочет повышать цены или расширяться. Просто у него другие цели.

С развитием Интернета у бизнеса нового типа появились свои цели. Хотя и здесь есть исключения. К примеру, мой двоюродный брат с самого детства пишет программы для компьютерных игр. Чуть позже он основал компанию Eligo Games. Но компьютерными играми он стал заниматься не потому, что хотел заработать. Просто он действительно фанат своего дела, и сам процесс творчества захватывает его целиком. Цель его бизнеса — делать то, что нравится!

### Стремление к совершенству окупается

В современном бизнесе работают другие законы, которые диктует не только образ жизни. Как мне кажется, самая сильная мотивация для создания своего дела — это желание изменить мир. Мечта создать что-то необыкновенное

и оставить в этом мире что-то после себя — самый мощный стимул.

На самом деле в этом есть здравый смысл, ведь воплощая в жизнь свою идею, человек заряжается энергией, получает внутреннее удовлетворение. Поэтому и для хозяина рестораника, основанного еще его прадедом, и для человека, жаждущего своими идеями изменить мир, деньги по большому счету не основная цель. Предпринимателя, у которого есть идея, в первую очередь будет волновать, как ее лучше реализовать и распространить, а не как получить максимальную выгоду.

К примеру, Стив Джобс создал свои iPhone, iPad и другие гаджеты, ставшие символами нового поколения, не по-

*Мечта создать что-то  
необыкновенное  
и оставить в этом мире  
что-то после себя —  
самый мощный стимул.*

тому, что хотел на этом заработать. Apple к тому времени уже была успешной компанией. Джобс создал эти продукты, потому что был перфекционистом и стремился к совершенству.

Я верю, что люди, которые стремятся реализовать свои идеи, чаще всего выигрывают. Потому что «болеют» своим делом и, естественно, стремятся получить идеальное качество и долгосрочную экономическую выгоду.

В то же время если глава компании хочет только нажиться на своем деле, то не стоит удивляться, когда на выходе он получит кратковременную экономическую выгоду, а через несколько лет бизнес развалится. Это как у кондитеров. Если однажды кондитер решит отступить от рецептуры и, к примеру, недоложит сахара или масла, то на какое-то время он, конечно, увеличит свою прибыль — за счет снижения себестоимости. Но вскоре он начнет терять своих клиентов, которых вечно обманывать не получится.

Поэтому если мы не будем стремиться к качеству и совершенству, а только к личной выгоде, то вряд ли преуспеем. Люди, которые в первую очередь хотят создать лучший

продукт или реализовать совершенную идею, в итоге получают хорошую прибыль.

Я сам реализовал более 20 бизнес-идей. Когда-то проект по созданию мобильных приложений GetJar даже не был коммерческим. Это было некое интернет-сообщество по тестированию мобильных приложений. Нам важно было понять, как они работают на разных мобильных телефонах. А моделей на тот момент уже были сотни! Для проведения столь масштабного исследования у нас просто не было достаточного количества устройств.

Тогда мы решили все мобильные приложения, которые существовали на тот момент, выложить в Интернет и дать возможность любому человеку протестировать их на своем телефоне. Так как проект был пробным и для нас, ко всему прочему, очень дорогим, качество было на первом месте.

Чуть позже я заметил, что большинство людей хотят пользоваться бесплатными мобильными приложениями. Через год после появления некоммерческого проекта GetJar



Работа с бизнес-идеями схожа с бросанием макарон на стену — что прилипнет, что не прилипнет

уже было понятно, что у идеи с бесплатными приложениями есть будущее и можно запускать коммерческий проект.

Конечно, каждый из нас успех расценивает по-своему. Для одних это повышение по службе, для других — всеобщее признание, для третьих — счет в банке. Для меня, равно как и для моих знакомых бизнесменов, успех — это спрос на продукт или услугу, которые ты создал.

Когда ты понимаешь, что по всему миру было скачано 3 млрд приложений GetJar, в то время как на земле проживает всего 7 млрд, начинает кружиться голова.

Возможно, измерять успех таким образом я научился еще в студенческие времена. Тогда, чтобы снимать комнату в общежитии, мне приходилось преподавать английский и готовить абитуриентов к экзаменам. И я заметил, что передавать свои знания и наблюдать, как растут и совершенствуются твои ученики, — необыкновенное чувство. Создавать для людей что-то полезное, что-то, что поможет им двигаться дальше, — очень приятное занятие.

Кстати, в университете я также быстро смекнул, что Интернет развивается семимильными шагами, а вместе с ним растет потребность в сайтах. Предприниматели, в свою очередь, должны были отвечать на этот вызов времени и пер-

рестраивать свой бизнес в интернет-пространстве.

Поэтому я решил профессионально заняться созданием сайтов. Среди первых моих клиентов оказался каунасский отель Takioji Neris. Этот проект стал весьма успешным и дал гостинице

*Для меня, равно как и для моих знакомых бизнесменов, успех — это спрос на продукт или услугу, которые ты создал.*

прирост туристов, а мне позволил впервые почувствовать мощную обратную связь. Сам факт, что сайт отеля посещают сотни людей во всем мире, в те времена казался чем-то фантастическим. Туристы из Америки, Австралии останавливались в каунасской гостинице только потому, что побывали на ее сайте. Этот неожиданный результат натолкнул меня

на мысль, что у Интернета — безграничные возможности. И самое главное, Сеть объединяет людей по всему миру. Этим я и решил воспользоваться.

Много позже наш новый проект GetJar Gold привлек около 300 млн пользователей Интернета. Между прочим, это более 100 стран с населением Литвы! Осознание того, что подаренная людям идея может изменить их жизнь в лучшую сторону, дать массу новых возможностей, до сих пор вызывает у меня не-реальные эмоции.

Каждый из нас должен решить для себя, какая цель ему ближе. Ставший героем современности Марк Цукерберг не раз признавался, что основная цель Facebook — изменить мир. Сделать так, чтобы общаться было интереснее, проще. И эта идея сначала также не была коммерческой. Основатель этой социальной сети утверждает: Facebook создавался не для того, чтобы быть компанией. Facebook создавался для того, чтобы выполнять социальную миссию: сделать мир более связанным и открытым.

Основатели компании Google Ларри Пейдж и Сергей Брин еще в 1996 году придумали принципиально новый алгоритм поисковой системы, с помощью которого искать и сортировать информацию стало просто. Долгое время это открытие не применяли даже в коммерческих целях. Поисковую систему пришлось совершенствовать, много в нее инвестировать, пока наконец не была найдена бизнес-модель, сделавшая компанию очень богатой. Большинство успешных компаний добились невероятных результатов потому, что не искали финансовой выгоды для себя, а лишь воплощали свою оригинальную идею.

Как я уже говорил, миссия такого бизнеса — совершенно иная. Предприниматели, которые реализуют свои идеи, не всегда стремятся к минимальной себестоимости

*Большинство  
успешных компаний  
добились невероятных  
результатов потому,  
что не искали  
финансовой выгоды для  
себя, а лишь воплощали  
свою оригинальную идею.*

и максимальной цене продукта или услуги. Они не руководствуются законами классической экономики, согласно которым главная цель предпринимательства — максимальная прибыль. При этом я не считаю, что богатство — это зло. Но какой бы ни была цель — деньги всего лишь средство для ее достижения.

Конечно, современность ускоряет все происходящие вокруг нас процессы. На то, чтобы создать компанию стоимостью в миллиард долларов, раньше уходили десятилетия. К примеру, основать и развить гостиничную сеть быстрее, чем за 10 лет, было нереально. Но в эпоху высоких технологий скорость развития бизнеса значительно увеличилась. Например, капитализация компании Zynga, разработчика игр для соцсетей, за четыре года с момента основания выросла до \$7 млрд, а рыночная оценка портала Groupon перевалила за миллиард всего через полтора года с момента запуска. Впрочем, лидером в этой области остается Facebook — \$100 млрд за восемь лет!

### **Максимальный доход приносит только качественная работа**

Безусловно, финансовая свобода — мощнейшее подспорье. Деньги помогают реализовать желания, удовлетворить потребности, чувствовать себя безопаснее и не бояться за будущее своей семьи. По своему опыту работы как в Кремниевой долине, так и в Литве могу сказать, что в первую очередь люди стремятся воплотить в жизнь свои идеи, но во вторую — все равно заработать.

Предпринимателей, которые начинают свое дело только ради заработка, немало. По моим наблюдениям, около 30% бизнесменов в США и Западной Европе заинтересованы в том, чтобы их бизнес приносил им только деньги. Так называемые серийные предприниматели не чувствуют никаких сантиментов по отношению к созданному продукту или

услуге. От своего дела они ждут только прибыли. Чем больше, тем лучше. В этом случае можно применять законы классической экономики, которые помогают добиваться максимальных результатов. Тем не менее и здесь удача приходит только к тем, кто создает исключительно качественный продукт или услугу.

Типичным представителем серийного предпринимателя является мой американский друг Омар Хамоуи. Кстати, именно он и помог мне усвоить модель Кремниевой долины. Свой бизнес мобильной рекламы AdMob он начал с продажи рекламы на платформе GetJar. Раскрутив бизнес, он через несколько лет продал его компании Google за \$750 млн. И даже после этой головокружительной сделки он продолжает инвестировать и создавать новые проекты.

Другой знакомый — очень интересная и творческая личность — Андрей Андреев. Российский предприниматель, который создал счетчик по сбору статистики SpyLog, сервис контекстной рекламы Begun, а также популярный сайт знакомств Mamba. Все это он успешно продал и сейчас развивает другой проект — сайт знакомств Badoo, который оценивают в \$2 млрд.

Так что практически все большие компании и корпорации хотят получить максимальную финансовую отдачу. Как я уже говорил, Марк Цукерберг, Ларри Пейдж и Сергей Брин руководят компаниями-гигантами и в первую очередь хотят реализовать свои идеи. Тем не менее следующая их цель — получить как можно больше денег.

Впустив в компанию хотя бы одного инвестора, а тот, по определению, стремится заработать, глава компании больше не может исходить только из личных интересов или

*Впустив в компанию хотя бы одного инвестора, а тот, по определению, стремится заработать, глава компании больше не может исходить только из личных интересов или сантиментов. В этом случае он также отвечает и за финансовые интересы акционеров.*