

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 збрала 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.*

клієнтів, ми почали експериментувати і змінювати опції продукту — занадто швидко за традиційними стандартами — і створювали нові версії по десять разів на день.

Вже на той час у нас були клієнти — справжні ранні послідовники. Ми часто спілкувалися з ними і просили надати зворотний зв'язок. Зрозуміло, ми не виконували всього того, про що вони говорили. Ми розглядали їхні відгуки просто як одне з джерел інформації про наш продукт. Можна сказати, що ми ставили досліди на користувачах, а не догоджали їхнім забаганкам.

Традиційна теорія бізнесу свідчить, що такий підхід просто не працює. Але він спрацював, і вам не обов'язково вірити мені на слово. Як ми ще не раз побачимо на сторінках цієї книжки, підхід, який ми винайшли в *IMVU*, навіть започаткував новий рух підприємців у всьому світі. Він увібрав у себе безліч більш ранніх ідей, пов'язаних із менеджментом і розробкою продукту, в тому числі методи ефективного виробництва, дизайн-мислення⁷, *customer development* (тестування прототипу майбутнього продукту на потенційних споживачах) і гнучку методологію розробки програмного забезпечення⁸. Це новий підхід до безперервного створення інновацій. Я назвав його «Ощадливий стартап».

Попри те що про бізнес-стратегію написано безліч томів — і про особисті риси успішних бізнесменів, і про те, як раніше

⁷ Дизайн-мислення — це методологія, що базується на творчому підході, командній роботі, орієнтації на людей (емпатії), цікавості та оптимізмі. Часто використовується для пошуку нових рішень існуючих проблем. Цю методику розробив Девід Келлі — засновник і професор Інституту дизайну Хассо Платтнера Стенфордського університету. — *Прим. ред.*

⁸ Гнучка методологія розробки програмного забезпечення базується на постійному поверненні до розробки через зміну вимог та розв'язок шляхом співпраці між самоорганізовуваними багатофункціональними командами. Вона забезпечує найвищий рівень продуктивності розробників програмного забезпечення. — *Прим. ред.*

за всіх знайти «золоту жилу» або «видати» революційну ідею, — проте новаторам і винахідникам досі складно втілювати в життя свої мрії. Нас, засновників *IMVU*, такий стан речей не влаштував. Тому ми почали шукати абсолютно новий підхід. Для нього характерними рисами стали цикли, увага до побажань клієнтів (при цьому не обов'язково запитувати їх про це) і науковий підхід щодо прийняття рішень.

ВИТОКИ КОНЦЕПЦІЇ ОЩАДЛИВОГО СТАРТАПУ

Я з тих, хто захопився програмуванням ще в дитинстві. Тому до ідей підприємництва і менеджменту прийшов обхідним шляхом. У своїй галузі я завжди працював над розробкою продукту. Менеджери й маркетологи були моїми партнерами і босами, а колеги працювали у сфері розробок і застосування процесів. Протягом усієї кар'єри мені не раз доводилося витрачати чимало сил на розробку продуктів, які врешті-решт зазнавали краху на ринку.

Спочатку я здебільшого спирався на власний досвід і вважав, що причиною невдач були технічні проблеми, які вимагали, відповідно, технічних рішень: покращення структури компанії, поліпшення процесу розробки та концепції продукту, більш жорсткої дисципліни та зосередженості в команді розробників. Але згадані реформи призводили лише до нових невдач. Щоб це виправити, я читав усе, що потрапляло до моїх рук. Крім того, мені пощастило: моїми наставниками стали де-хто з найсвітліших голів Кремнієвої долини⁹. І перш ніж стати

⁹ Кремнієва (Силіконова) долина — економічна зона від Сан-Франциско до Сан-Хосе включно. У долини немає адміністративних кордонів і вона не відзначена на картах. Ця територія на півострові Сан-Франциско в Каліфорнії стала місцем зародження багатьох ключових американських корпорацій, які спеціалізуються