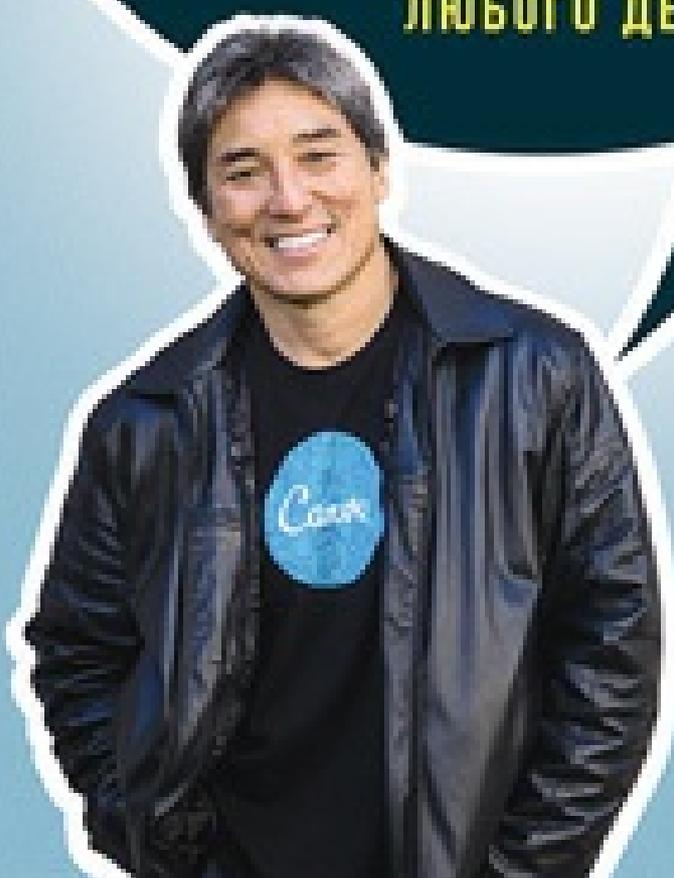


ГАЙ КАВАСАКИ

СТАРТАП ПО КАВАСАКИ

ПРОВЕРЕННЫЕ МЕТОДЫ
НАЧАЛА
ЛЮБОГО ДЕЛА



САМЫЙ
ДЕРЗКИЙ
ВЕНЧУРНЫЙ
КАПИТАЛИСТ
КРЕМНИЕВОЙ
ДОЛИНЫ



альпина
бизнес
букс

бизнес

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 Джиакomini, 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 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 Canva¹. 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:

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 основном 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

КОНЦЕПЦИЯ

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?**² 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»³. Знаменитый 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, 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 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:

- Все для настоящего спорта (Nike)⁴
- Развлечения для всей семьи (Disney)⁵
- Ценен каждый миг (Starbucks)⁶
- 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 наизусть 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 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.

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 выразаться 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.

«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:

- **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?

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.)⁷. 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 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 задач⁸.

- **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.

Обсуждение и фиксация этих показателей — очень важная вещь на раннем этапе: они с максимальной степенью достоверности покажут вам, насколько жизнеспособен ваш стартап. Главное — не забывайте об объективности: если вы примете продолжительность торгового цикла равной четырем неделям, а на деле он будет длиться год, ждите проблем с оборотными средствами.

- **ПРОВЕРКИ.** Каким бы обстоятельным ни был список предполагаемых показателей, они так и останутся предполагаемыми, пока не будут проверены на практике следующие вопросы:
 - Оправдывают ли себя расходы на привлечение клиентов?
 - Пользуются ли люди тем, что у вас покупают?
 - Может ли ваша компания позволить себе полнофункциональную службу клиентской поддержки?
 - Насколько надежен ваш товар в реальных условиях?
- **ЗАДАЧИ.** И наконец, для того, чтобы достичь своих ориентиров и проверить на практике свои предположения, вам придется решить несколько задач. Любая деятельность, не связанная с ними напрямую,

не критична и не является приоритетной. К самым важным задачам относятся:

- поиск и наем сотрудников;
- поиск специалистов по продажам;
- ведение бухгалтерии, выплата зарплат;
- ведение документации.

Список этот нужен для того, чтобы понять и оценить объем работы и убедиться, что в суете первых дней вы не упустили ничего по-настоящему важного.

Сплетя такую сеть, можете смело показывать ее своим партнерам по старту, вместе исправлять и перерабатывать отдельные пункты, воплощать в жизнь планы и анализировать результаты. Как и в случае с бизнес-моделью, здесь нельзя просто «сделать и забыть». Сетка — не священное писание, ее можно и нужно переделывать снова и снова.

Не усложняйте

Для того чтобы ваше дело жило и развивалось, вам придется принять не одну сотню решений. В стрессовых ситуациях велико искушение их «оптимизировать», и порой весьма радикальным способом — начать все сначала. Сосредоточьтесь на намеченных ориентирах. В остальном достаточно просто плыть по течению, крепко держась за свою сетку. И не усложнять. Мои знания и опыт основаны на работе с американскими компаниями, но существует несколько общепринятых вещей, которые будут работать всегда и везде:

«Если вы работаете в США и хотите построить новую Google, вам нужно зарегистрировать Делавэрскую корпорацию типа C».

- **СТРУКТУРА КОМПАНИИ.** В разных странах популярны разные формы ведения бизнеса: корпорации, партнерства и товарищества, общества с ограниченной ответственностью, кооперативы и т.д. Вам нужно, чтобы структура вашей компании соответствовала трем требованиям: во-первых, она должна быть знакома и понятна (возможно, и удобна) инвесторам, во-вторых, компанию должно быть легко продать либо напрямую другой компании, либо в виде акций на рынке ценных бумаг, и в-третьих, ее сотрудники должны быть мотивированы материально.

Если вы работаете в США и хотите построить новую Google, вам нужно

регистрировать Делавэрскую корпорацию типа С. Законы штата Делавэр позволяют зарегистрировать компанию, которая является самостоятельным налогоплательщиком, может принимать внешние инвестиции и при этом самостоятельно выпускать различного вида акции. Ее владельцы не несут личной ответственности ни за долги, ни за другие денежные обязательства, ни за возможные потери.

Если же вам достаточно небольшого бизнеса, не нужны рискованные инвестиции, а на фондовый рынок вы выходить не планируете, ваш вариант — корпорация типа S: общество с ограниченной ответственностью или индивидуальное предпринимательство.

- **ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ.** Вне всяких сомнений, все авторские права на интеллектуальную собственность, связанную с вашим стартапом, должны быть защищены. Это убережет вас от судебных разбирательств — исков со стороны бывших сотрудников или патентообладателей, чьи интересы вы можете случайно ущемить.

Интеллектуальная собственность и все лицензии должны быть связаны со стартапом, а не с его основателями. Если кто-то из партнеров, недовольный текущим положением дел, решит покинуть команду, он не сможет унести с собой все самое важное, что вы успели создать, — и тем самым нанести серьезный урон общему делу.

- **СТРУКТУРА КАПИТАЛА.** Это понятие соотносится с тем, как организовано владение стартапом. Здесь следует поговорить о четырех тревожных сигналах в духе «Если бы я знал тогда то, что знаю сейчас»:
 - Большой частью стартапа владеет несколько основателей проекта, которые не желают делиться своими полномочиями с сотрудниками.
 - Небольшая группа инвесторов не хочет, чтобы контроль над делом был «размазан» на всех владельцев.
 - Инвесторов слишком много, несколько десятков, координация действий такого количества акционеров — дело хлопотное и медленное.
 - Ошибочно оптимистичные прогнозы на предшествующие финансовые циклы делают проект непривлекательным для дальнейших инвестиций.
- **ИНФОРМАЦИЯ О СОТРУДНИКАХ.** Вы должны знать тех, с кем работаете. Есть ли в штате супружеские пары или родственники? Нет ли таких, кто получил свою должность «по благу»? Нет ли людей с судимостями? Помните: в хорошей компании лучшие места должны доставаться самым талантливым и достойным. Это называется

меритократия.

- **СОБЛЮДЕНИЕ ПРАВОВЫХ НОРМ.** Все дела компании должны вестись в строгом соответствии со всеми юридическими нормами. Налоги нужно платить в том порядке и количестве, в каком это предусмотрено законом. Держите в узде инвесторов — иногда их лобби переходит все разумные пределы. Обычно причиной проблем в нормативно-правовой области становятся неумелое или мошенническое управление. То и другое неприемлемо и вредит развитию проекта.

Об этих пяти составляющих структуры компании написано бесконечное количество книжек, можете углубиться в них, не довольствуясь моим коротким пересказом. Всем этим премудростям нужно всерьез учиться.

Сделайте что-то постыдное

Если вам не стыдно за первую версию продукта, вы уже опоздали с его выходом на рынок.

Рид Хоффман

Перечитывая свою первую книжку «Путь Macintosh», я чувствую себя неловко — настолько топорно она написана. Когда я вспоминаю о первом Macintosh, я чувствую себя неловко — мало программ, мало оперативной памяти и места на жестком диске, и вдобавок медленно работал. Думаю, и вы, взглянув на то, что у вас получалось в самом начале, почувствуете себя неловко.

И это нормально. Это происходит со всеми. Первая версия чего бы то ни было почти никогда не бывает идеальной, но она важна — ничуть не меньше, чем версия последняя. Успешные стартапы держатся на плаву за счет того, что постоянно совершенствуют продукт и бизнес-модель, поэтому перестаньте себя попрекать попусту.

Дополнение

Мини-глава: Как отличить профессионала от обманщика

Как-то раз мне пришлось иметь дело с двумя инженерами с ученой степенью. Оба не имели ни малейшего понятия о том, как начать собственное дело. Все, что они умели, — писать код. Им были очень нужны деньги и профессиональная консультация, и когда опытный в деловых

вопросах человек вдруг предложил им помощь, они последовали за ним, по их собственному выражению, «как утята за уткой».

Впрочем, консультант этот был мало искушен в делах специфически технических, поэтому вместе они наломали немало юридических и финансовых дров. В конце концов после ряда неправильных решений и последовавших за ними серьезных конфликтов и не менее серьезных судебных издержек они расстались.

«На свете много опытных, успешных, знающих руководителей бизнеса, которые не понимают специфики стартапов и венчурного капитала».

История эта совсем не уникальна и до банальности проста. Начинающие предприниматели ищут не столько успеха, сколько любого положительного отклика. А еще — одобрения и совета, поэтому первый же признак интереса к тому, что они делают, подпитывает их энтузиазм и заставляет порой совершать необдуманные поступки. Спрос на профессиональных консультантов — советников, членов совета директоров, инвесторов — значительно превосходит предложение, поэтому вам наверняка захочется прислушаться к тому, кто сам проявит желание поделиться своим «опытом». Если с вами никто не танцует, искушение потанцевать с первым же, кто подойдет к вам, крайне велико, правда?

Лучшие советчики — те, у кого была собственная компания, или те, кто успел поработать в чужой компании до IPO. Худшие — те, кто никогда собственным делом не занимался или присоединился к команде после выхода на рынок. На свете много опытных, успешных, знающих руководителей бизнеса, которые не понимают специфики стартапов и венчурного капитала.

Как по-вашему, насколько искушен в деле открытия нового бизнеса старший вице-президент Microsoft, пришедший из McKinsey? Вот ряд вопросов, позволяющих оценить знания и опыт предпринимателя и понять, кто перед вами — профессионал или обманщик. Можете задавать их советникам, членам правления или инвесторам (если, конечно, вы можете позволить себе такую роскошь — выбирать себе инвесторов).

1. Какого рода компанию мы создаем? Если ваша цель — стать новой Google, правильный ответ: «Корпорацию типа С».
2. В каком штате следует ее оформить? Правильный ответ: «В Делавэре».
3. Должны ли наши инвесторы быть аккредитованы? Правильный ответ: «Да». Ответ «нет» должен вас насторожить.
4. Должен ли каждый из двух основателей компании владеть ровно половиной активов? Правильный ответ: «Нет, вы должны зарезервировать 25% активов для будущих сотрудников и еще 35% —

для первых двух циклов инвестирования. Двум основателям, таким образом, остается поделить между собой 40%».

5. Какие акции мы должны продавать инвесторам — обычные или с фиксированным дивидендом? Правильный ответ: «С фиксированным дивидендом».
6. Все ли сотрудники, в том числе и основатели, должны получать причитающийся пакет акций постепенно? Правильный ответ: «Да, вы ведь не хотите, чтобы один из основателей, решив уйти через несколько месяцев после запуска, вывел из проекта солидный пакет акций».
7. Должны ли мы расплачиваться с консультантами, продавая им акции по льготной цене? Правильный ответ: «Нет, такое право следует предоставлять только постоянным сотрудникам. Если вы не можете позволить себе платить консультантам, обходитесь своими силами».
8. Можно ли для того, чтобы начать свое дело, взять кредит в банке? Правильный ответ: «Нет, если ваш бизнес связан с программными средствами, ведь он не обладает ликвидными активами, которые можно было бы использовать в качестве гарантий».
9. Стоит ли нам прибегать к помощи инвестиционных банков, брокеров или посредников, чтобы обеспечить стартап необходимыми средствами на начальном этапе? Правильный ответ: «Нет, бизнес-ангелы и венчурные инвесторы, готовые вложить в вас деньги, с подозрением относятся к предпринимателям, которые настолько беспомощны, что на начальном этапе обращаются к банкирам, брокерам или посредникам».
10. На какие финансовые показатели мы должны выйти через пять лет, чтобы стартап остался привлекательным для инвесторов? Правильный ответ: «Ни один инвестор все равно не поверит в ваши показатели, но они должны быть не хуже показателей компании, максимально похожей на вашу и уже вышедшей на рынок». Не стоит связываться с инвестором, который уверует в ваши показатели, ведь они ни о чем не говорят.
11. На какой период нужно составлять бизнес-план? Правильный ответ: «Вам нужен не бизнес-план. Вам нужны клиенты».
12. Можете порекомендовать еще кого-нибудь, кто может меня проконсультировать? Правильный ответ: «Конечно, я специализируюсь в достаточно узкой области, но предложу вам список экспертов, с которыми вы можете посоветоваться». Ответ, который должен вас насторожить: «Вам и меня вполне достаточно; я знаю все, что нужно».
13. Нужен ли нам генеральный директор? Правильный ответ: «Возможно, когда-нибудь. Но вряд ли прямо сейчас. Сейчас главное — создать

отличный продукт».

14. Нужен ли нам специалист по подбору персонала? Правильный ответ: «Нет, на данном этапе у вас слишком мало денег, чтобы тратить их на хедхантера».
15. Что мы должны ответить инвесторам на вопрос о стоимости компании? Правильный ответ: «Спросите у трех-четырех инвесторов, какую сумму они сочли бы честной, а потом улучшите свои показатели, чтобы цена возросла». Неправильные ответы: «Назовите завышенную цену и снизьте ее на переговорах» или «Назовите заниженную цену и поднимите ее на переговорах».
16. Какие KPI подходят нашей компании? Правильный ответ: «Зависит от того, что именно вы делаете и какую нишу занимаете». Неправильный ответ: «Что такое KPI?»
17. Что нужно сделать для того, чтобы о нашей компании заговорили? Правильный ответ: «Сделайте что-нибудь впечатляющее, а потом используйте социальные сети».
18. Сколько нужно тратить на рекламу? Правильный ответ: «Нисколько. Используйте социальные сети».

Повторюсь, все эти вопросы и ответы составлены специально для американских компаний, рискующих замахнуться на масштаб Google. Но это не значит, что они не подходят для других стартапов. Если ваш «советчик» не дает внятных ответов на большинство этих вопросов, бегите от него подальше.

ЧИВО (Частенько Избегаемые ВОпросы)

Вопрос: Да, я боюсь уйти со своей нынешней работы. Выходит, мне теперь не на что рассчитывать?

Ответ: Ну почему же. Естественно, вы боитесь. Было бы плохо, если бы вы не боялись, сам по себе страх — совсем не знак того, что вам чего-то не хватает. Каждый предприниматель испуган в начале пути, просто одни говорят об этом, а другие — скрывают.

Преодолеть страх можно двумя способами. Первый — метод камикадзе: просто ныряете в бизнес с головой и пытаетесь каждый новый день двигаться вперед. Однажды утром вы проснетесь и осознаете, что больше не боитесь — конечно, если к этому времени не наживете новых страхов.

Второй — метод постепенного погружения: в дополнение к основной работе вы начинаете заниматься своим проектом по ночам, на выходных

и в отпуске. Делаете все в своем темпе, достигаете определенной планки, собираете доказательства того, что движетесь в правильном направлении, потом решаетесь. Спросите себя — а чего вы боитесь больше всего? Поверьте, все не настолько страшно.

Вопрос: Можно ли делиться ли своими замыслами с кем-то еще, кроме любимой собаки?

Ответ: Хуже предпринимателя-параноика только предприниматель-параноик, разговаривающий с собакой. Обсуждая свои замыслы с другими людьми, вы больше приобретаете, чем теряете. Подумайте сами, откуда возьмутся отклики, нужные связи, потенциальные клиенты?

К тому же, если вы боитесь, что в ходе обсуждения от вашей идеи камня на камне не останется, так ли она хороша? Придумать легко, сложно воплотить в жизнь. Вот вам моя теория: чем яростнее предприниматель настаивает на соглашении о неразглашении, тем меньше ценности представляет его замысел. За несколько десятилетий работы над множеством стартапов в Кремниевой долине я не встречал ни одной компании, обязанной своим успехом украденной идее.

Вопрос: Насколько я должен продумать проект перед тем, как обсуждать с людьми свои замыслы?

Ответ: Не откладывайте, начните прямо сейчас. Так вы позволите идее полностью завладеть вами, начнете смотреть на нее и как на текущую, и как на перспективную задачу. Чем с большим количеством людей вы разговариваете, тем больше соображений у вас будет. Молчаливое любование собой в полной уверенности, что вы — пуп земли, приведет только к тому, что вместо идей вы будете набиты лишь пухом.

Вопрос: Мне кажется, что у меня есть отличная идея, но до сих пор я не имел к бизнесу ни малейшего отношения. С чего мне начать?

Ответ: Если все, что у вас пока имеется, — это формулировка великой идеи («сделать операционную систему нового поколения, которая была бы быстрой, удобной и надежной») и прибавить к ней вам нечего, то у вас ничего нет. Потому люди и пытаются найти единомышленников: пока вы не убедите другого человека, что ваша идея стоит того, чтобы над ней работать, вы — всего лишь чудик, в одиночестве танцующий в поле.

Вопрос: Когда надо заботиться о том, чтобы проект выглядел как настоящий бизнес — с офисом, визитками и фирменными бланками?

Ответ: У вас неправильные приоритеты. Прежде всего нужно позаботиться о действующем прототипе. Настоящий бизнес — это когда у вас есть что продавать, а не когда толпы бездельников слоняются по офису, обмениваясь визитками и портя фирменные бланки.

Вопрос: Нужно ли получать специальное образование, чтобы начать бизнес?

Ответ: Нет. У меня, кстати, оно есть. Но, положив руку на сердце, это нужно только для того, чтобы произвести впечатление на работодателя. В стартапе работодателем будете вы сами. Лучше потратить два года на передовой, нюхая порох и лишаясь иллюзий, чем делать из себя «мастера бизнес-администрирования».

Рекомендуемая литература

Бергер У. Красивый вопрос: Как неординарные вопросы приводят к гениальным идеям. — Мн.: Попурри, 2014.

Ливингстон Дж. Как все начиналось. Apple, PayPal, Yahoo! и еще 20 историй известных стартапов глазами их основателей. — М.: Эксмо, 2011.

May, Matthew. In Pursuit of Elegance: Why the Best Ideas Have Something Missing. New York: Crown Business, 2009.

Shekerjian, Denise. Uncommon Genius: How Great Ideas Are Born. New York: Penguin Books, 1990.

Сливоцки А. Искусство получения прибыли. — М.: Эксмо, 2006.

Ueland, Brenda. If You Want to Write. St. Paul, MN: Graywolf Press, 1987.

Utterback, James M. Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

АКТИВАЦИЯ

ГЛАВА 2

Искусство запуска

Ни один из сегодняшних великих брендов не стремился в начале пути к величию именно бренда. Зато они стремились к величию — и рентабельности — своей продукции или своих услуг. И просто строили такую организацию, которая могла бы это величие обеспечить.

Скотт Бедбери

СУТЬ

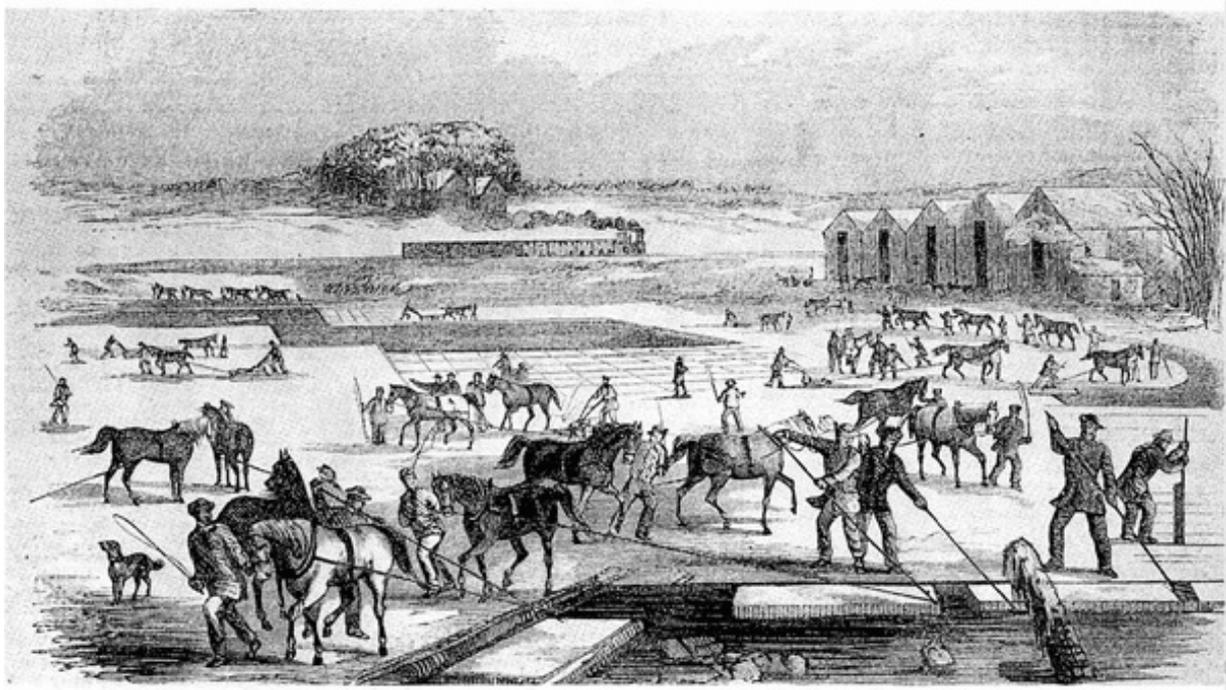
Запуск своего продукта в производство — процесс волнующий. Важнее, пожалуй, только рождение или усыновление ребенка. Я помню презентацию Macintosh в 1984 г. так, словно это было вчера. Если вы слишком молоды, чтобы разделить со мной радость ностальгии, можете посмотреть ее в Интернете.

Никто из добившихся успеха компаний изначально не рассчитывал на «золото», поэтому не тратьте время на бесконечные бесплодные испытания — совершенства достичь нельзя. Не ищите добра от добра. Вы еще успеете усовершенствовать свое детище и отточить мастерство. Ведь запомнится не то, как вы начинали, а то, как закончили. В этой главе мы поговорим о запуске продукта.

Развитие скачками

В конце XIX — начале XX века одним из самых выгодных занятий в Новой Англии была заготовка льда. Чтобы выпиливать его куски из замерших озер и прудов, требовались люди, лошади и сани. Назовем этот этап «Лед 1.0».

30 лет спустя люди научились замораживать воду и построили фабрики по производству льда. Предпринимателям больше не нужно было ждать зимы или обосновываться в городах с холодным климатом — лед стало можно делать в любом месте и в любое время. Этот этап мы назовем «Лед 2.0».



Прошло еще 30 лет, и появился первый холодильник. Вместо того чтобы покупать лед на заводах, люди могли купить собственный мини-завод — первый ПК (в данном случае — «персональный кулер»). Чем не «Лед 3.0»?

«Хорош тот бизнес, который меняет будущее, а будущее можно изменить, только совершая "скачки"».

Что интересно, никто из бывших заготовителей не открыл фабрику по производству льда, и никто из владельцев фабрик не занялся производством холодильников. Все они видели свой бизнес как вид деятельности — выпиливание ледяных блоков на замерзших прудах, заморозку воды на фабрике, производство специальных устройств, — а не как ее цель — удобство и чистоту. А ведь это помогло бы им идти — да нет, скакать — в ногу с прогрессом от озер к фабрикам и от фабрик к холодильникам.

Такие «скачки» — образец поведения для предпринимателей. Хорош тот бизнес, который меняет будущее, а будущее можно изменить, только совершая «скачки»:

- Печатная машинка — лепестковое печатающее устройство — лазерный принтер — 3D-принтер.
- Телеграф — телефон — мобильный телефон — смартфон.
- Магнитофон — Walkman — iPod.

УПРАЖНЕНИЕ

Что вы можете предложить покупателю — улучшенную копию того, что уже

было, или новый «скачок»?

Для такого способа ведения бизнеса полезно иметь что-то вроде тактической модели. Предложу вам свою — она нужна мне для того, чтобы ответить на основной вопрос: «Какими качествами должен обладать продукт, обеспечивающий нам скачок в развитии?»

- **ГЛУБИНА.** Такой продукт имеет свойства и функции, оценить и принять которые покупателям поначалу не всегда под силу. А потом наступает момент, когда обойтись без вашего продукта они уже не могут. Google — «глубокая» компания. Она предлагает людям поисковую систему, операционную систему, возможности для рекламы, технологию хранения информации, социальную сеть, хостинговый сервис, доступ к Интернету, виртуальные карты и даже систему автоматического управления для автомобилей. В том, что касается информационных технологий, для жизни вполне достаточно того, что делает Google.
- **ПОНИМАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ.** Такой продукт всегда показывает покупателю, что выпускающая компания чувствует и понимает его нужды и чаяния. Компания Ford, например, разработала опцию MyKey: с помощью ключа зажигания родители могут задавать предельную скорость автомобиля и максимальную громкость стереосистемы — на тот случай, если за рулем находятся дети, няни или другие помощники. Разве не образец понимания?
- **ЗАВЕРШЕННОСТЬ.** Хороший продукт — не непонятная вещь в себе, не файл, который надо скачать, и не веб-сервис. Он должен быть обеспечен поддержкой — как до, так и после продажи — и сопровожден подробной документацией и всеми необходимыми дополнительными элементами и опциями. Например, пакет услуг Kindle Direct Publishing, который компания Amazon предлагает авторам, желающим самостоятельно опубликовать свои произведения, включает в себя практически все необходимое: конвертацию в электронный формат, печать на заказ, аудиозапись, производственные и маркетинговые услуги.
- **РАСШИРЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ.** Хороший продукт улучшает жизнь людей, позволяя им эффективнее работать и творить. Прогресс не сопротивляется вам, вы становитесь с ним одним целым. Я почувствовал это в 1983 г., когда появился Macintosh — мне стало удобнее писать, говорить, консультировать. Именно он сделал меня тем, кто я есть.
- **ЭЛЕГАНТНОСТЬ.** Это гармоничное сочетание мощности и простоты

— сочетание, которое ярче любого блеска, которое слышно за любым грохотом, оно приковывает к себе внимание и влюбляет в себя. Компании, которые производят качественный продукт, буквально помешаны на дизайне и удобстве интерфейса и вкладывают в свое детище все свое мастерство и всю любовь, на которую только способны.

УПРАЖНЕНИЕ

А ваш продукт обладает всеми этими качествами?

Выберите подходящее название

Хорошее название для стартапа и для продукта — все равно что порнография: никогда не поймешь, что именно тебе нужно, пока не увидишь своими глазами. Лучший пример того, как не надо делать, — названия японских товаров. Хотите, чтобы покупатель запутался в вашем ассортименте, — называйте свои фотоаппараты Nikon D4S, Df, D3x, D810, D7000, D5100 и тому подобное.

Вот как выбирается хорошее название:

- **ПРОВЕРЬТЕ, НЕ ЗАНЯТО ЛИ ОНО.** В этом деле вам помогут две базы данных: Бюро США по патентам и товарным знакам и Network Solutions WHOIS. Первый покажет, используется ли уже ваше название, второй — не зарегистрирован ли сайт с таким именем. Не мешает воспользоваться и расширенным поиском Twitter, чтобы проверить, свободно ли нужное вам имя пользователя. То же сделайте в Facebook, Google+, Pinterest, Instagram и LinkedIn⁹.
- **ВЫБИРАЙТЕ СЛОВО С «ГЛАГОЛЬНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ».** В идеале ваше название превратится в глагол и войдет в активный словарный запас — вы же не «ищете в Интернете», а «гуглите», правда? Глаголы обычно получаются из коротких — не длиннее двух-трех слогов — существительных. Я, например, с нетерпением жду того дня, когда люди начнут «канвить» так же охотно, как сейчас «фотошопят»¹⁰.

УПРАЖНЕНИЕ

Проверьте, можно ли использовать ваше название как глагол в предложении «Может, немного по _____?»

- **ПОГОВОРИТЕ С ЛЮДЬМИ ИЗ ДРУГИХ СТРАН.** Используйте онлайн-переводчики и словари, чтобы узнать все значения придуманных вами названий. А еще лучше спросить об этом своих иностранных друзей и подписчиков в соцсетях (особенно если вы уверены, что нужное вам имя сайта свободно на их национальных доменах вроде .co.uk или .de) — они-то уж точно знают все сленговые и просторечные значения.
- **ЧЕМ БЛИЖЕ К НАЧАЛУ АЛФАВИТА, ТЕМ ЛУЧШЕ.** Рано или поздно ваши названия появятся в списках, составленных в алфавитном порядке. Всегда лучше быть ближе к началу, чем к концу. Представьте себе список участников конференции или выставки, состоящий из тысячи имен. Где бы вы хотели в нем находиться?
- **ИЗБЕГАЙТЕ НАЗВАНИЙ, НАЧИНАЮЩИХСЯ С ЧИСЕЛ ИЛИ БУКВ X И Z.** Первые плохи тем, что люди не будут знать, как их читать: то ли как одно число («сто двадцать три»), то ли как три отдельных цифры («один-два-три»). Слова же, начинающиеся с латинских букв X и Z, трудно записать, воспринимая их на слух, к тому же, эти буквы находятся в конце многих алфавитов на основе латиницы.
- **ИЗБЕГАЙТЕ СЛОВ, КОТОРЫЕ ПО ЗВУЧАНИЮ ПОХОЖИ НА ДРУГИЕ.** Название должно иметь уникальный фонетический облик. Сравните названия Clarins, Claritin и Claria. Где тут компания, занимающаяся интернет-маркетингом, где лекарство от аллергии, а где — производитель косметики? И даже если вы постараетесь и запомните, что есть что, эти три названия для вас навсегда будут связаны друг с другом.
- **ИЗБЕГАЙТЕ НАЗВАНИЙ ИЗ НЕСКОЛЬКИХ СЛОВ, ЕСЛИ ПЕРВОЕ ИЗ НИХ НЕ ОБЛАДАЕТ ГЛАГОЛЬНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ИЛИ ЕСЛИ СОКРАЩЕНИЕ НЕ ЗВУЧИТ ЭФФЕКТНО.** Хороший пример первого случая — Google Technology Corporation, второго — церковная организация Миссионерство Гавайских островов, Hawaiian Islands Ministries — *НИМ*, что созвучно английскому слову *hymn* («гимн») и местоимению *Him* (That's Him — «Это Он», то есть Бог).
- **ПЕРВАЯ БУКВА ДОЛЖНА БЫТЬ ЗАГЛАВНОЙ.** Я допустил большую ошибку, когда назвал одну из компаний garage.com. Маленькая g усложняет задачу найти это название в тексте, ведь я сам лишил его хорошо заметного маяка, сопровождающего все имена — кому, как не парню по имени Гай¹¹, это знать.

Не беспокойся, будь ленив

Главное при открытии новой фирмы — не особо заморачиваться с программами Word, PowerPoint или Excel. До этого дело еще дойдет, не

переживайте. Сейчас вам нужно сосредоточиться на создании прототипа вашего продукта и привлечении к нему потенциальных покупателей.

Я называю его «Не беспокойся, будь ленив» — в честь знаменитой песни Бобби Макферрина Don't Worry, Be Happy. Эрик Рис, автор книги «Бизнес с нуля»¹², использует термин «минимально жизнеспособный продукт» (minimum viable product, MVP). Вот как он его объясняет:

Я имею в виду не мельчайшую, какую только можно представить, единицу вашего продукта, но способ пройти цикл обратной связи «Делай–Измеряй–Узнавай» с минимальными затратами времени и усилий... Цель MVP — не завершить процесс, а начать его.

К термину «минимально жизнеспособный продукт» я бы добавил еще пару слов. Во-первых, «жизнеспособность» — качество продукта, гарантирующее, что он пройдет через цикл обратной связи и принесет деньги — это, конечно, хорошо. Но этого мало. Продукт должен обладать определенной ценностью, чтобы ваша компания, развиваясь «скачками», могла идти к своей цели изменить мир. Да-да, мы ставим высокие цели!

Во-вторых, то, что вы делаете, должно подтверждать качество вашего стартапа. В противном случае ваш продукт может быть и жизнеспособен, и ценен, но при этом ничего не говорит ни о вашем профессионализме, ни о серьезности ваших намерений.

Возьмем для примера самый первый iPod — он был жизнеспособен (рано появился на рынке и хорошо продавался), ценен (первый портативный плеер с возможностью законно и легко покупать музыку в Интернете) и подтверждал качество марки (после этого люди захотели иметь и другие столь же элегантные девайсы, и кооперация Apple могла продавать не только компьютеры и периферию).

ВНИМАНИЕ: то, что тут написано, — не есть официальное разрешение выпускать всякую дрянь. Вот хороший тест: представьте, что вы сделали новую машину. Разрешите вы возить в ней своих детей (ну или своего золотистого ретривера — на случай, если у вас нет детей)?

Думайте о введении в обращение, а не об объемах

В первые дни объемы не играют особо важной роли. Если вы не знакомы с этим термином, поясню: «крупные объемы» — это когда вы можете оперативно организовать процесс так, что скоро в вашем распоряжении окажутся миллионы единиц вашего продукта. И как следствие — миллионы покупателей и миллиарды долларов чистой прибыли. Для этого производство должно быть быстрым, потоковым и дешевым.

Если бы Пьер Омидьяр тестировал каждый принтер, который хотел продать, eBay не стала бы тем, чем стала. Если бы Марк Бениофф лично обрабатывал каждый заказ, Salesforce.com не стала бы тем, чем стала. Если бы Стив Возняк лично собирал каждый компьютер, Apple не стала бы тем, чем стала.

«Я не видел ни одного стартапа, закрывшегося только потому, что там не смогли нарастить объемы».

Ставить перед собой задачу с самого начала нарастить объемы — ошибка, это все равно что ставить телегу впереди лошади. Представьте себе ресторатора, который не хочет открывать новый ресторан, потому что его любимый шеф-повар не сможет готовить в двух местах одновременно. Может, сначала лучше проверить, понравится ли он тем, кто живет в радиусе десяти километров? То есть удостовериться, что этот ресторан вообще кому-то нужен. Как-то раз мне довелось консультировать компанию под названием Tutor Universe, предоставляющую образовательные услуги через смартфон. Этакая образовательная Uber.



В долгосрочной перспективе предполагалось, что «ученики» смогут задавать вопросы из любой области знания и получать ответ в течение 15

минут. Основной проблемой на начальном этапе была острая нехватка «учителей». Это типичная проблема многих стартапов. Кого набирать сначала — учителей или учеников? Похоже на вопрос про курицу и яйцо.

Что вы делаете, когда сталкиваетесь с подобной дилеммой? Конечно же, жульничаете! Отвечаете на все вопросы сами, привлекаете к этому всех сотрудников, нанимаете учителей где-нибудь на Филиппинах (высоко образованных, с идеальным английским и готовых работать за копейки) — и так до тех пор, пока не наберете достаточный вес на рынке. Скептики и неофиты, конечно, возразят, мол, вам ни за что не добиться успеха, покуда вы используете сотрудников или нанимаете учителей — это же слишком дорого!

В этом упреке, пожалуй, есть доля истины, но это не имеет никакого значения, если выполняются три основных условия: вы рассказываете о себе другим, а ученики устанавливают ваше приложение и выражают готовность заплатить. Главная цель — убедить людей пользоваться вашим сервисом. Не добьетесь этого — и объемы предоставляемых вами услуг не будут иметь абсолютно никакого значения. Добьетесь — будете думать над тем, куда и как расти. Я не видел ни одного стартапа, закрывшегося только потому, что там не смогли нарастить объемы. Зато я видел сотни стартапов, исчезнувших потому, что люди отказывались платить за их продукт.

Позиционируйте себя правильно

*Позвольте представиться. Дик И. Койоти. Гений.
Я ничего не продаю и ни на кого не работаю.*

Но ближе к делу. Вы — кролик, и я сегодня съем вас на ужин.

*И не вздумайте убежать! Я сильнее, хитрее, быстрее
и больше вас. А еще я гений. А вы, как мне кажется,
даже в детский сад не прошли бы по конкурсу.*

Операция «Кролик»¹³

Большинство людей относятся к позиционированию скептически, считая этот процесс неестественным, выдуманным и навязанным нам горемаркетологами и прочими бесполезными советчиками, наваривающимися на чужой неискренности. В действительности позиционирование — это куда больше, чем маркетинговый ход, менеджерский фокус или ловушка, расставленная консультантом. Выстроенное с чувством и толком, оно раскрывает саму душу новой компании, объясняя при этом:

- почему основатели решили ее создать;

- почему клиенты должны ее полюбить;
- почему хорошие люди должны в ней работать.

Мистер Дик И. Койоти понимает суть позиционирования как никто из бизнесменов: он — койот, и он питается кроликами. Стартапы должны позиционировать себя с той же прямоотой — честно отвечая на вопрос «Что мы делаем?».

Правильный ответ даст верное обоснование тому, чем вы собираетесь заниматься, и покажет ваши отличия от конкурентов, после чего вам останется лишь донести эту информацию до рынка.

- **ВЫРАЗИТЕ СУТЬ В ОДНОЙ ПРОСТОЙ ФРАЗЕ.** Да, это сложно, и многие пытаются «развить мысль», пытаясь спрятать за многословием свой страх быть неправильно понятыми и тем самым ограничивая сферу своей деятельности, в то время как им нужен весь рынок. «Наш компьютер создан специально для отделов разработки информационных систем управления компаний, входящих в список Fortune Global 500, а еще для всех, кто захочет иметь его дома». Машины Volvo надежны и красивы. Машины Toyota экономичны и роскошны. Сочините простую фразу и пользуйтесь ей всюду хотя бы полгода — чтобы посмотреть, что произойдет.

«Формулируете ли вы свое предложение иначе, чем это делают ваши конкуренты?»

- **ИЗБЕГАЙТЕ ЖАРГОНИЗМОВ.** Если при брендинге вы используете жаргон, высока вероятность того, что а) люди просто ничего не поймут; б) долго такой брендинг не просуществует. Например, фраза «Лучший MP3-декодер» предполагает, что люди в 2004 г. знали, что такое «MP3» и «декодер». А что произойдет, когда MP3 перестанет быть стандартным форматом кодирования?
- **ПРОВЕДИТЕ ПРОВЕРКУ «ОТ ОБРАТНОГО».** Большинство компаний для описания своих продуктов используют одни и те же слова и выражения — будто и вправду верят, что покупатели никогда не слышали оборотов вроде «высочайшее качество», «сверхнадежный», «простой в применении», «быстрый» или «безопасный». Чтобы понять, что я имею в виду, проведите проверку «от обратного»: отличается ли словесная форма вашего предложения от того, что предлагают ваши конкуренты? Если да, то все в порядке. Если нет — ваше позиционирование гроша ломаного не стоит.
- **ПРОВЕРЬТЕ ФРАЗУ НА «СВОИХ».** Обычно отделы маркетинга уверены, что, вставив фразу в пресс-релиз или в рекламу, они донесли

сообщение до всего света. Если вам действительно нравится результат, проверьте его внутри вашей компании, начиная с совета директоров и заканчивая Трикси и Биффом с ресепшена, и удостоверьтесь, что в своих восторгах вы не одиноки.

- **ОТСЛЕДИТЕ РЕАКЦИЮ.** Вы знаете, что говорите, но известно ли вам, что слышат люди? Именно поэтому так важно прислушаться к ответной реакции и проанализировать интерпретацию вашей фразы. Ведь, в конце концов, только она и важна.
- **СКОНЦЕНТРИРУЙТЕСЬ НА СОЦСЕТЯХ, А НЕ НА РЕКЛАМЕ.** Компании тратят миллионы долларов на рекламные ролики, продвигающие их бренды. Но времена изменились — сегодня для продукта важнее то, что пишут о нем в соцсетях реальные покупатели, а не то, что говорят сами производители.
- **ПЛЫВИТЕ ПО ТЕЧЕНИЮ.** Конечно, вы не должны допускать, чтобы рынок определял ваше позиционирование. Но и полностью взять дело в свои руки тоже не удастся. Все, что вы можете, — сформулировать сообщение, испытать его на «своих» и донести до потенциальных клиентов и партнеров. Но потом происходит что-то совершенно удивительное и мощное, иногда выбивающее из колеи, но почти всегда чудесное — рынок принимает решение, быть вам или не быть, и если быть, то как именно. Бывает, например, что появляются покупатели, на которых вы и не рассчитывали, и начинают использовать ваш продукт совершенно не по назначению, как это было в случае с Avon: молодые мамы стали неожиданно активно покупать лосьон Skin So Soft — оказалось, что он отлично работает как детское средство против насекомых! В Avon за идею зацепились и теперь именно так его и продают.
 - Если подобное произойдет с вами, а) не паникуйте; б) попытайтесь прислушаться к тому, что говорит вам рынок. Возможно, он оказывает вам услугу и подталкивает именно туда, где вам и нужно быть. С этим вполне можно смириться, не правда ли? В конце концов, иногда лучше плыть по течению, чем с ослиным упрямством тянуть груз, который все равно окажется никому не нужен.

УПРАЖНЕНИЕ

ШАГ 1: В одном абзаце опишите впечатления женщины, попробовавшей ваш продукт.

ШАГ 2: Позвоните реальной покупательнице и попросите ее в одном абзаце описать свои впечатления от вашего продукта.

ШАГ 3: Сравните эти два абзаца.

Преодолевающая пропасть

В своей книге «Преодоление пропасти» Джеффри Мур рассуждает о жизненном цикле продукта, проходящего через стадию восприятия рынком. Потребителей он делит на пять разных психографических профилей: новаторы, ранние последователи, раннее большинство, позднее большинство и «увальни»¹⁴.



- **НОВАТОРЫ.** Обожают рисковать, буквально охотятся за всем, что появляется на рынке и тут же это покупают — просто чтобы попробовать. Именно поэтому у них всегда все самое современное и лучшее.
- **РАННИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛИ.** Не такие фанаты новинок, как новаторы, но все же уверены, что смогут найти достойное применение приобретенным новинкам.
- **РАННЕЕ БОЛЬШИНСТВО.** Охотно приобретают продукт, следуя

примеры новаторов и ранних последователей.

- **ПОЗДНЕЕ БОЛЬШИНСТВО.** Не уверены, что способны освоить новинку, поэтому ждут, когда ее купит побольше людей.
- **«УВАЛЬНИ».** Яро противятся всем новинкам, а если и покупают их, то только тогда, когда не остается другого выбора. Или когда новинки перестают быть такими «новыми».

Вывод очевиден: ваши маркетинговые усилия должны быть направлены в первую очередь на новаторов, во вторую — на ранних последователей, затем — на раннее и позднее большинство (собственно говоря, это и есть «преодоление пропасти»). Со временем ваш продукт купят и «увальни». Успех у одного типа потребителей повышает ваши шансы со следующими — новаторы, например, становятся отличным образцом для подражания для ранних последователей.

И другого способа преодолеть пропасть нет, только подлизываться, ведь среди новаторов очень часто встречаются блогеры, журналисты и прочие подобные «эксперты», ждущие от вас подхалимства. Вот как надо себя вести:

- **БУДЬТЕ РЕАЛИСТОМ.** Куда легче помогать тем предпринимателям, которые производят по-настоящему хороший продукт. Люди хотят пользоваться только самыми современными, стильными и классными вещами. Степень заискивания перед потребителем обратно пропорциональна качеству того, что вы делаете.
- **ВЗЫВАЙТЕ К ЭМПАТИИ.** Разве можно устоять, когда играют на лучших чувствах: «Помогите нам, пожалуйста... Мы — скромные милые новички на рынке, которые хотят добиться успеха». (Я, например, перед этим устоять не могу.) Ну а на сухарей, которых вообще ничем не проймешь, не стоит и силы тратить.
- **ПОДЧЕРКИВАЙТЕ ВЫГОДНОСТЬ ПРЕДЛОЖЕНИЯ.** Лучший способ расположить к себе клиента — показать, что покупка выгодна не только вам, но и ему, что вы не только получаете, но и отдаете. Не готовы отдавать прямо сейчас — пообещайте сделать это завтра.
- **ДУМАЙТЕ О БУДУЩЕМ.** Специалист по социальной психологии Роберт Чалдини пишет, что человек, для которого сделали что-то хорошее, обязан отплатить тем же. Поэтому еще одна отличная стратегия — оказывать услуги всем без разбору и надеяться на кармическое вознаграждение.
- **ЛЬСТИТЕ В МЕРУ.** Нетрудно поверить, будто лесть — неважно, заслуженная или нет — самый простой и эффективный способ расположить к себе. И действительно, многие удивительно легко клюют на эту простенькую наживку, чем предприниматели охотно

пользуются. Тем не менее лезть эффективна не всегда по одной простой причине: к ней легко привыкаешь. В принципе, достаточно одной фразы: в самом начале электронного письма напишите что-нибудь вроде «Из вашей книги "Стартапа по Кавасаки" я узнал много нового», а потом объясняйте, чем и почему человек должен вам помочь.

Время сеять

Теперь вы знаете, как преодолеть пропасть, и можете немного успокоиться. Тем не менее есть и другой способ, предложенный Эмануэлем Розеном и Итамаром Симонсоном в книге «Абсолютная ценность: Что на самом деле влияет на потребителя в эпоху полной (почти) осведомленности».

Авторы пишут, что подход постепенного внедрения и «просачивания» благ сверху вниз, известный еще со времен общения Моисея с Господом, сегодня не так уж и хорош. А все из-за Интернета, благодаря которому бесплатная и, главное, правдивая информация разлетается буквально моментально. Продукт только увидел свет, а уже через несколько часов сайты вроде CNET¹⁵ или Amazon.com ломаются от обзоров.

Новаторы, ранние последователи и представители раннего большинства торопятся поделиться впечатлением как можно быстрее — сразу после, а иногда (если имели место утечки) и до того момента, как продукт оказывается в их руках. Информацию уже не нужно собирать по крупицам, она сама ищет того, кому нужна, отдается быстро, бесплатно, в любой точке мира. Если вам интересна новая книжка, что вы будете делать — ждать обзора в *New York Times* или читать отзывы на Amazon?

Бесплатная, правдивая и доступная информация может перевернуть любую, даже самую хитроумную маркетинговую стратегию, с ног на голову:

- **УМЕНЬШАЕТСЯ ВЛИЯНИЕ АВТОРИТЕТОВ.** Люди высказывают свое мнение и выносят оценки практически мгновенно, поэтому мнение ньюсмейкеров уже не столь важно. Да, они все еще пишут о том, что теперь у них есть такая вот штука, но это куда в меньшей мере способно убедить остальных ее купить или хотя бы попробовать.
- **УМЕНЬШАЕТСЯ ВЛИЯНИЕ БРЕНДОВ.** Когда информация была неполной и на ее получение уходила уйма времени, люди в вопросах качества полагались на мнение известного бренда. Сейчас же, например, в издательском бизнесе куда важнее количество звездочек, которые книга получает на Amazon, и первые несколько комментариев совершенно незнакомых людей — в первую очередь смотрят именно на них, и лишь потом на название издательства.

«Качество — вот маркетинговая политика сегодняшнего мира».

- **УМЕНЬШАЕТСЯ ЗНАЧЕНИЕ ЗАСЛУГ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ И ПРИВЕРЖЕННОСТИ ЕМУ.** В идеальном мире потребитель покупает вещь, убеждается в ее качестве и начинает доверять производителю, думая, что все последующие его продукты будут как минимум не хуже. В реальном мире такое тоже бывает, но далеко не всегда. Да, людям нравится функция «Поделиться» в Facebook, но пользоваться почтовым сервисом этой социальной сети они почему-то не спешат. Я обожаю компьютеры Macintosh, но телефон у меня на платформе Android — не покупать же iPhone только потому, что его сделала Apple.

И что же из этого следует? Качество — вот маркетинговая политика сегодняшнего мира. Чтобы в нем преуспеть,

- **ДРУЖИТЕ С НЕЗНАКОМЦАМИ.** Неведомые вам Lonelyboy15 и LATrixie могут продвигать ваш продукт с таким же успехом, как популярные блогеры или журналисты. Каждый, кто хорошо отзывается о вашем детище и предлагает хоть какую-нибудь помощь, — друг. Голоса незнакомцев могут быть очень весомыми.
- **СМИРИТЕСЬ С ТЕМ, ЧТО НЕВОЗМОЖНО ВСЕ КОНТРОЛИРОВАТЬ.** Все знать и все мочь — не более чем иллюзия. Вы не знаете, кто окажется на вашей стороне. Вам не по силам контролировать людей ни с помощью рекламы, ни посредством самых хитроумных маркетинговых стратегий. Просто выпустите продукт, расслабьтесь и плывите по течению.
- **ВРЕМЯ СЕЯТЬ.** Засеивайте поля, а не ящики на балконе. Арифметика проста: больше семян — больше цветов. Никогда не знаешь, из какого вырастет твой подсолнух.

Какой же метод использовать — «преодоления пропасти» или «полной осведомленности»? Правильный ответ — и тот, и другой. Одни потребители прислушиваются к авторитетам, до других можно достучаться лишь во время «личной беседы». Как и во всем, что касается бизнеса, здесь нет правильных и неправильных ответов — есть те, что работают, и те, что нет, и различить их можно только опытным путем.

Расскажите историю

На своем веку я видел десятки презентаций новых продуктов, сделанных как

лидерами бизнеса, так и молодыми людьми из гаража. Подавляющее большинство построено по такой вот схеме:

Спасибо, что пришли. Мы создали инновационный, ультрасовременный, прорывной, революционный, стратегически новый продукт. Мы внимательно прислушались к мнению своих клиентов и сделали то, чего никто никогда до нас не создавал.

Наша новинка может и жать и на дуде играть, притом почти бесплатно. А сейчас мы с использованием непонятных аббревиатур расскажем вам, на что она еще, быть может, способна:

И так далее...

Так далее...

Так далее...

А теперь позвольте представить вам Биффа Смита, менеджера по продукции. Он — тот, кто покажет вам, как пользоваться этой штуковиной, потому что лично я не имею об этом ни малейшего понятия. Вы сможете купить продукт когда-нибудь в будущем по цене, о которой мы еще не договорились. Почему мы показываем его вам именно сегодня? Да потому что узнали, что наши конкуренты вот-вот выпустят почти то же самое.

Такая презентация (даже в ее «серьезной» редакции) ни на что не годится, потому что носит исключительно информативный характер (хотя и с этим у нее проблемы). Но людям мало одной только информации — ее у них и так больше чем достаточно. Им нужна вера — в вас, ваш продукт, ваш успех и в историю, которую вы рассказываете. Именно вера, а не информация, способна сдвигать горы.

Интересные истории укрепляют веру в вас и в то, что вы делаете. Ваша задача — повлиять на людей, а не заставить их плясать под свою дудку. Это означает, что люди останавливаются в тот момент, когда останавливаетесь вы, а потом продолжают идти уже сами, движимые верой.

Вот четыре возможных фабулы от Лоис Келли, автора книги «За пределами сплетен: следующее поколение маркетинга — из уст в уста» (Beyond Buzz: The Next Generation of Word-of-Mouth Marketing,), которые вам, возможно, помогут:

- **ЛИЧНЫЕ ИСТОРИИ.** Эпичность совсем необязательна, важна иллюстративность. Сравните «Мой отец купил Кадиллак, отъездил на нем почти 250 000 километров, а тому хоть бы что» с «Этот автомобиль прослужит вам очень долго». Или «Я дал своему сыну-подростку попользоваться телефоном на платформе Android, и он понравился ему больше, чем iPhone» с «Телефоны на Android —

хорошие». А вот еще: «Моя девушка решила продать свои коробочки-дозаторы конфет Rez в Интернете» и «Мне захотелось создать идеальный онлайн-рынок» (последнюю историю рассказывал Пьер Омидьяр — она о том, как появился eBay).

- **БОЛЬШИЕ НАДЕЖДЫ.** Герой хочет сделать мир лучше и знает, как это сделать. Работая ночами и по выходным, ни на секунду не усомнившись в том, что делает, он создает улучшенную версию некоего популярного продукта. К его немалому удивлению и радости, его творение находит отклик в сердцах потребителей. Например, один из основателей Apple Стив Возняк хотел создать мир, в котором у каждого был бы свой компьютер.
- **ДАВИД И ГОЛИАФ.** Сначала побеждал тяжеловес-Голиаф: неисчерпаемые ресурсы, поддержка многотысячной толпы. Ни единого шанса для юного Давида — до тех пор, пока тот внезапно не выхватил секретное оружие — технологический прорыв — и победил, вопреки уверенности толпы. Так компания Southwest Airlines заткнула за пояс крупных авиаперевозчиков, так Etsy потеснила eBay, так Pinterest бросил вызов Facebook.
- **ПРОФИЛИ МУЖЕСТВА¹⁶.** Наш герой страдает от большой несправедливости. Но несмотря ни на что он твердо следует избранному пути и создает нечто потрясающее. Когда вы узнаете его историю, вы думаете: «Я бы ни за что не справился». Таким был Чарли Ведемайер, тренировавший футбольную команду, будучи тяжело больным боковым амиотрофическим склерозом, такими были Оскар и Эмили Шиндлер, спасавшие евреев во время Второй мировой войны.

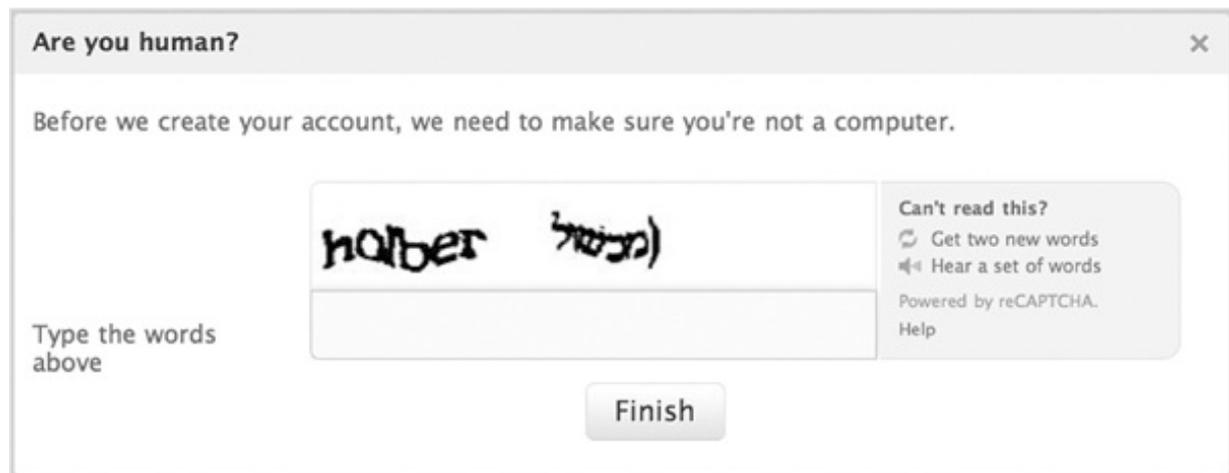
Хорошая история куда важнее, чем сухая статистика пресс-релиза, голословная самореклама или скучная самодовольная презентация. Развитие, изменение, движение вперед, расширение возможностей — вот что питает веру в то, что вы делаете.

Пусть первый шаг будет простым и безопасным

Помните, что ваша инновация требует от потребителя перемены привычного образа жизни и ломки стереотипов. Процесс освоения продукта должен быть гладким, словно спуск по крутому скользкому склону с высокого холма. Необходимо убрать все шероховатости, которые могут замедлить движение. Желательно, чтобы, впервые попав в руки пользователя, ваш продукт отвечал следующим требованиям:

- **ЛЕГКОСТЬ ДОСТУПА.** Компании сами создают себе проблемы, выдумывая процедуры будто бы назло потенциальному клиенту.

Лучший тому пример — так называемая капча, последовательность символов, которую новые посетители сайтов должны разглядеть и ввести при регистрации. Зачастую ее очень сложно прочитать: непонятно, большая это буква или маленькая, I или 1, 0 или O. Честное слово, порой мне кажется, что эта технология называется «капча», потому что капает людям на мозги не хуже любого пыточных дел мастера, пытающегося выбить из вас признание, что вы — компьютер, а не человек.



- **ЛЕГКОСТЬ ПОНИМАНИЯ.** В идеальном случае внедрение вашего продукта происходит гладко и постепенно, поэтому потребитель легко во всем разберется. Если ваш бизнес связан с информационными технологиями, это означает, что ваш формат данных будет использоваться наравне с уже принятыми. В сферах, не связанных с Интернетом, продукт должен иметь стандартное подключение, упаковку, купоны, порядок действий, чтобы потребителям не пришлось переучиваться ради вас.
- **ЛЕГКОСТЬ ПОЛЬЗОВАНИЯ.** После того как люди разобрались в вашем продукте, нужно убедить их, что они смогут не только пользоваться, но даже управлять им. Вам потребуется кропотливо поработать над дизайном, убедиться, что все функции просты, понятны и удобны, и научиться ставить себя на место своего покупателя. Нужно обеспечить красивый и интуитивно понятный интерфейс, ясное и точное описание и образцово налаженную техподдержку.

«Если ваш продукт действительно хорош, шаг за порог может стать самым трудным на всем пути».

- **ЛЕГКОСТЬ РАСПРОСТРАНЕНИЯ.** Непросто создать продукт

настолько привлекательный, что люди захотят им делиться. А если это все-таки удалось, грех не помочь энтузиастам разделить свой восторг с друзьями. На любом ресурсе найдутся кнопки «Поделиться», «Отправить друзьям», «Переслать по электронной почте», добавьте такие же функции на свой сайт. И не забывайте о сервисах обмена ссылками в соцсетях, например, AddThis и ShareThis.

Отличный пример того, как сделать первый шаг своего клиента простым и безопасным, — производящая солнечные панели компания Sungevity, которая проводит предварительную оценку домов своих клиентов. Обычно, если вы хотите модернизировать свое жилье, вы договариваетесь с представителями организации о встрече и потом принимаете их. Sungevity просто спрашивает ваш адрес, а потом самостоятельно — по снимкам со спутников — рассчитывает размеры, мощность и примерную стоимость установки панелей для вашего дома.

Выбирайтесь из офиса

Отец построил для Будды Гаутамы дворцы, в стенах которых тот должен был провести всю свою жизнь, но Будда покинул их. Он увидел простых людей, и они повлияли на его религиозные идеи. А что хорошо для Будды, сгодится и для вас.

Компания Beech-Nut, например, создала важный прецедент, начав выпуск полностью натурального, без единой добавки, детского питания. Сделано это было после того, как представители компании посетили десять семей и своими глазами увидели, как мамы готовят еду для младенцев.

Оказалось, что родители хотели полностью контролировать, что едят их дети, и не доверяли производителям. В результате надпись на баночке детского питания от Beech-Nut «только яблоки и клубника» означает, что внутри действительно нет ничего, кроме яблок и клубники.

А еще люди из Beech-Nut увидели, что мамы часто дают детям авокадо, содержащие полезные и легко усваиваемые растительные жиры. В то время ни один производитель не выпускал детское питание с авокадо. Beech-Nut стала пионером, предложив потребителям два таких продукта — и все потому, что сотрудников выпустили из офиса.

Недостаточно просто доставить потребителю минимально жизнеспособный продукт — пусть и обладающий ценностью и подтверждающий качество того, что вы производите. И хотя о его преимуществах и недостатках вы очень скоро узнаете от пользователей, не ограничивайтесь комментариями в Интернете и сводными отчетами — не сидите в офисе, отправляйтесь наблюдать, как ваш продукт используют на

практике.

Проведите «предсмертное вскрытие»

Чтобы выяснить, отчего умер человек, врачи проводят посмертное вскрытие. Это делается, когда хотят раскрыть преступление, остановить эпидемию или просто удовлетворить научный интерес. Но какой бы ни была причина — умершему это уже ничем не поможет.

Точно так же предприниматели и их инвесторы зачастую пытаются понять, почему «умерли» те или иные продукты, услуги или компании (особенно чужие). И точно так же этот анализ уже не способен помочь «покойным» продуктам, услугам или компаниям. Такое положение вещей не устраивало Гэри Клейна, научного руководителя компании Klein Associates и автора книги «Источник силы: как люди принимают решения», и он предложил концепцию «предсмертного вскрытия».

Вот что он предлагает: соберите всю команду и притворитесь, будто ваш продукт провалился. Умер. Накрылся медным тазом. Переместился в лучший мир. Попробуйте перебрать все причины, по которым это может произойти — пусть каждый из присутствующих называет по одной, пока не иссякнет фантазия. Следующий шаг — придумать способы избежать появления этих причин.

Не просите команду говорить о проблемах и ошибках: хотите вы того или нет, но на плановых собраниях никогда не нарушаются старые неписанные правила — не подставляй друзей, не критикуй коллег, не наживай себе врагов... Иными словами, утверждать, что здесь все ведут себя максимально открыто и честно, было бы большим преувеличением.

На собраниях же, где проводят «предсмертное вскрытие», ситуация совершенно иная (конечно, при условии, что вы ведете их правильно). Люди не стараются переложить вину друг на друга, ведь обсуждение строится вокруг списка всех возможных бед, которые еще не факт, что произойдут. И слово «все» означает действительно «все»: будет очень обидно, если с вами случится что-нибудь, о чем один из участников встречи подумал, но счел недостаточно важным и не высказал вслух.

УПРАЖНЕНИЕ

Перечислите как минимум десять проблем, которые могут погубить ваш продукт. С какими из них вы справитесь?



Оформите предварительный патент

Завершающее действие, которое предстоит сделать при запуске продукта, — запатентовать все, что нужно: технологии, методы, компоненты и процессы, составляющие коммерческую тайну. Патентное право — штука сложная, в нем разбирается не всякий юрист, что уж говорить о предпринимателях. Поэтому наймите адвоката, специализирующегося в этой сфере. За подсказками можно обратиться к материалам официального сайта Бюро США по патентам и товарным знакам.

В Америке действует принцип «первого заявителя», а не «первого изобретателя», поэтому стоит поторопиться. После того как вы подадите заявку, вам дадут 12 месяцев, чтобы решить, хотите ли вы двигаться дальше и подавать обычную, «непредварительную» заявку, рассмотрение которой порой может затянуться на пять лет и обойтись вам в \$10 000.

В получении постоянного патента есть свои плюсы и минусы. Ваши родители наверняка будут гордиться вами — и это, безусловно, хорошо. Плохо то, что ни от чего он вас толком не защитит, ведь у вас все равно не будет ни времени (измеряемого годами), ни нужных сумм (измеряемых миллионами долларов), чтобы бегать по судам.

Время и деньги — признак вашего успеха. Если вы его добились, он будет вам лучшей защитой. Тогда вы сможете нанять лучших адвокатов и противостоять тем, кто посмел посягнуть на ваше авторство. Если времени и денег нет, вам ничто не поможет.

Бизнес-инкубаторы: быть или не быть

Когда все идет хорошо, бизнес-инкубаторы и акселераторы — это круто. Но сначала внесем терминологическую ясность. Инкубаторы могут предоставить вам офис и кое-какие услуги. Акселераторы выступают в роли наставников, обучают начинающих предпринимателей и помогают найти клиентов, партнеров и источники капитала.

«Выбирать между акселератором или инкубатором и офисом в собственном гараже — все равно что выбирать между жизнью в университетском кампусе и ежедневными поездками на занятия из дома».

Существует много вариантов этих программ, ограничимся формами помощи, которую они предлагают:

- **ПОСЕВНОЙ КАПИТАЛ.** Вам предлагают финансирование в объеме от \$25 000 до \$125 000 за 5–15% акций вашего стартапа. Это означает, что акселератор или инкубатор может инвестировать в вас меньше любого стороннего инвестора. Трудно сказать, хорошо это или плохо, но свою роль эти деньги в вашем будущем успехе, безусловно, сыграют.
- **КОМПАНЬОНСТВО И ВЗАИМОСОТРУДНИЧЕСТВО.** Вам предлагается взаимодействие с другими предпринимателями, стартапы которых находятся на той же стадии развития, что и ваш. Страдать за компанию куда легче, чем в одиночестве, к тому же вы можете узнать немало нового от «собратьев по несчастью». Выбирать между акселератором или инкубатором и офисом в собственном гараже — все равно что выбирать между жизнью в университетском кампусе и ежедневными поездками на занятия из дома.
- **НАСТАВНИЧЕСТВО И ОБРАЗОВАНИЕ.** Вам помогают советами все, кто имеет отношение к программе — организаторы, их консультанты, друзья, деловые партнеры, в идеальной ситуации — опытные предприниматели, в том числе и такие, кто работает в вашей сфере. Ваша основная задача — убедиться, что их предприятия функционируют и развиваются, а их опыт носит практический характер. Иными словами, вам нужны профессионалы, а не горе-консультанты, пытающиеся найти себе лишнего клиента (не забудьте прочитать мини-главу «Как отличить профессионала от обманщика»). В большинстве инкубаторов предпочитают неформальное общение «учителя» с «учениками», периодически устраивая общие посиделки за пиццей. Акселераторы же, напротив, придерживаются более

классического образовательного процесса, позволяя своим клиентам установить тесные деловые связи друг с другом и с наставниками.

- **РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА.** Вас будут знакомить с потенциальными клиентами, сводить с партнерами, рекомендовать сотрудников — все это повысит привлекательность вашего стартапа, укрепит позицию продукта на рынке, увеличит продажи. Ваш долг перед организаторами программ — не нарушать установленных ими правил и вести себя в соответствии со всеми их требованиями.
- **ФОРМИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ.** Многие инкубаторы и акселераторы устраивают своеобразный «демонстрационный период», во время которого вы можете показать себя бизнес-ангелом и венчурным компаниям. Это не гарантирует, что вы получите необходимое инвестирование, однако работает куда эффективнее, чем самостоятельные попытки выйти на публику и понравиться инвесторам.
- **АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ЗАДАЧИ.** Бухгалтерия, зарплата, налоги, страховка и остальная рутина, без которой немислима жизнь ни одной компании, — настоящая головная боль. На нее уходит уйма времени и усилий самых лучших специалистов. Некоторые инкубаторы и акселераторы обеспечат вас кадровой и консультационной поддержкой, благодаря чему вы сможете сосредоточиться на том, что действительно важно — доведении продукта до совершенства и его продаже.
- **РАБОЧЕЕ ПРОСТРАНСТВО.** Получение офиса, мебели и доступа в Интернет — главный аргумент в пользу того, чтобы обратиться к услугам инкубаторов. Но сколь ни важны эти блага, не они определяют успех, поэтому обращаться в инкубатор лишь за этим — не лучшая идея. Стол для пинг-понга или кофемашина — вещи отличные, но ведь всегда можно сходить в спортзал и кафе. Настоящая ценность общего рабочего пространства в том, что вы в любой момент можете уйти, если не хотите связывать себя трехлетним договором аренды 250 квадратных метров.

В обмен на свою помощь некоторые инкубаторы и акселераторы могут потребовать долю во владении вашей компанией — 1%, может, чуть больше. Поэтому крепко подумайте перед тем, как связывать себя подобными обязательствами. С равной долей вероятности это может быть как наилучшим, так и наихудшим решением в вашей профессиональной карьере — в зависимости от того, насколько ценными будут оказанные вам услуги.

Инкубаторы и акселераторы полезны прежде всего тем предпринимателям, которые понятия не имеют, как и с чего начинать, но

даже и в этом случае решение воспользоваться их услугами не дается даром. О своих успехах — вроде Airbnb или Dropbox — они рассказывают с большой охотой, да и компании, которым они помогли, чаще готовы рассыпаться в комплиментах. О неудачах же — компаниях, которые ухудшили свои позиции после того, как обратились к инкубатору или акселератору — лично мне слышать не доводилось. Прохождение через такие программы, как, скажем, Y Combinator или 500 Startups, — отличная заявка на успех, и для каждого, кто играет в игру стартапов, это отличный повод поверить в такую компанию. Хорошая аналогия — учеба в университете: диплом Гарварда или Стэнфорда не только не повредит вашей карьере, но и послужит отличной рекомендацией в глазах потенциального работодателя.

Впрочем, обязательным условием успеха такие программы не являются. Множество по-настоящему успешных людей никогда не учились ни в Гарварде, ни в Стэнфорде, равным образом многие выпускники Гарварда или Стэнфорда так ничего и не добились. Безусловно, ваши шансы на успех возрастут, но не забывайте и про другие факторы. Справедливо и обратное: успех компании, прошедшей через программу инкубатора или акселератора, вовсе не обязательно является заслугой этого самого инкубатора или акселератора.

Предположим, что вы так и не решились обратиться к ним за помощью (ну, или в месте, где вы живете, их попросту нет). Среди их предложений нет абсолютно ничего такого, чего нельзя было бы заполучить другим способом — может, на это уйдет больше времени и сил (и, кстати, меньше денег), но факт, что альтернативы существуют. Шансов провалиться множество, но и шансов преуспеть — не меньше.

Дополнение

Мини-глава: Как стать богом демопрезентаций

Актерское мастерство — это умение стоять перед зрителем обнаженным и медленно-медленно поворачиваться.

Розалинда Расселл

Несколько раз в году предприниматели собираются вместе и в формате шестиминутных презентаций показывают свои продукты широкой аудитории, состоящей из представителей венчурных компаний, аналитиков и журналистов. Событие называется коротко и емко — DEMO. Отличный шанс показать себя, особенно если вы понимаете правила игры:

предприниматели ведут себя так, будто никакие деньги им не нужны, а инвесторы — будто они и знать не знают ни о каких предпринимателях (такая игра в скромность в борделе).



Эта мини-глава — для тех, кому нужно сделать хорошую презентацию — неважно, на DEMO или где-нибудь еще. Вещь это крайне важная, поэтому, если вы хотите успешно выпустить продукт на рынок, а потом и продать его, привлечь инвестиции, заинтересовать прессу или заполучить хороших сотрудников, вам надо уметь делать ее очень и очень хорошо.

- **СОЗДАЙТЕ ТО, ЧТО НЕ СТЫДНО ПОКАЗАТЬ.** Хотите стать королем демо-презентаций — сделайте то, что достойно презентации. Это отличный шанс показать себя, но пользоваться им нужно только тогда, когда вы полностью к этому готовы. Если ваш продукт посредственен и вы не станете об этом распространяться, никто и не узнает, насколько вы заурядны. А если не удержитесь и выступите-таки с презентацией, об этом узнает весь мир.
- **ВСЕГО — ПО ДВА.** У вас должно быть два полных комплекта оборудования. Техника имеет свойство ломаться, особенно перед самым выходом на сцену, поэтому возьмите с собой два компьютера, два телефона, две флешки — словом, по две (а еще лучше — по три) штуки всего, что вам нужно для презентации.

«Если ваша презентация удалась, вас будут хватать за рукав, чтобы узнать подробности. Если нет, не спасет даже то, что вы Нобелевский

лауреат».

- **ПОДГОТОВЬТЕСЬ ЗАРАНЕЕ.** Во время презентации суетиться, выискивая нужные папки и файлы на флешке, ни в коем случае нельзя. У вас есть как минимум несколько недель, чтобы подготовиться к этим шести минутам, и если вы не способны сделать все заранее, грош вам цена.
- **ИСКЛЮЧИТЕ ФАКТОРЫ, КОТОРЫЕ ОТ ВАС НЕ ЗАВИСЯТ.** Уверены, что во время презентации у вас будет доступ к Интернету? Копии всех нужных файлов у вас должны быть в любом случае. Конечно, в отелях (а подобные конференции проходят, как правило, в отелях) всегда есть Интернет, но что произойдет, если к нему одновременно подключатся несколько сотен человек? Лучше сымитируйте доступ к Интернету, используя локальный сервер: необязательно показывать весь функционал системы — в конце концов, это всего лишь презентация.
- **НАЧНИТЕ С «ШОКА И ТРЕПЕТА».** Я беззастенчиво стащил эту идею у своего приятеля Питера Коэна, автора книги «Великолепное демо: Как сделать презентацию своей программы ошеломительно успешной» (Great Demo!: How to Create and Execute Stunning Software Demonstrations). Он пишет — и я готов подписаться под этими словами, — что на то, чтобы завладеть вниманием аудитории, у вас есть примерно минута. Поэтому оставьте построение интриги до лучших времен. Начните с «шока и трепета» — с самой крутой вещи, на которую способен ваш продукт. Ваша цель — взорвать зрителям мозг.
- **ОТКАЖИТЕСЬ ОТ ШУТОК.** Если вам интересно, смешно ли вы шутите, я отвечу: не смешно. Чувством юмора, которое позволяло бы шутить прямо по ходу презентации, могу похвастаться единицы. Последствия неудачной шутки — потеря нужного настроения и уверенности в себе — куда больше, чем эффект от шутки удачной.
- **ДЕЛАЙТЕ ВСЕ САМИ.** Король демопрезентаций работает в гордом одиночестве. Казалось бы, если два единомышленника берутся за дело вместе, результат должен получиться потрясающим — да и мир увидит, насколько крепок ваш союз. Но дело обстоит немного иначе. Сделать достойную презентацию в одиночку — дело само по себе сложное, привлечение же к нему товарища усложняет процесс раза в четыре, не меньше. Хотите петь дуэтом — идите в караоке-бар.
- **НИКАКОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ЖАРГОНА.** Умение говорить просто и по делу — вот ключ к успеху. Вы можете представлять лучшее на свете программное обеспечение, но не забывайте: человек,

чьи деньги вы можете получить, чтобы наладить производство, сидит здесь, в зале. Если он не поймет, что вы говорите, он не сможет пересказать это своим коллегам. Главное — что видит зал, а не то, что вы при этом говорите.

- **НЕ ОТВЕЧАЙТЕ НА ВОПРОСЫ, ПОКА НЕ ЗАКОНЧИТЕ.** На DEMO, например, времени на вопросы попросту нет — и славно. На других подобных мероприятиях всегда оставляйте вопросы на потом: вы не знаете, о чем вас спросят, а неуместный вопрос может завести настолько далеко, что пути назад уже будет не найти.
- **ЗАКОНЧИТЕ НА ВЫСОКОЙ НОТЕ.** Начните со штурма и удивите публику. Потом ослабьте напор и объясните, что к чему. Покажите фокус и раскройте его секрет — так, чтобы любой желающий мог его повторить. В конце же снова должен быть штурм. Именно так работала магия Стива Джобса: он всегда был готов достать из своей волшебной шляпы «еще кое-что».

Все эти советы я давал учредителям сотен разных стартапов. Сотни тысяч людей прочитали их в Интернете. Но демопрезентации почему-то до сих пор оставляют желать лучшего. Наверное, люди думают, что я говорю это все для каких-нибудь неумытых неофитов, которым не нужно идти в ногу со временем, совершать революцию сознания, создавать уникальный продукт. И которые, конечно же, не столь одарены и искушены в искусстве презентации. Можете верить, что вы — гуру, счастливое исключение из правил. Но это не так. Эти рекомендации — для вас, и вы все равно придете к ним, пусть и более сложным путем.

Мини-глава: Искусство внутреннего предпринимательства

Инновации часто зарождаются вне стен успешных организаций — отчасти потому, что такие компании стремятся к сохранению сложившихся стереотипов и отторгают любые идеи, которые способны их изменить.

Натан Розенберг

Прямо сейчас в больших стабильных компаниях работают талантливые и амбициозные предприниматели. Как и их самостоятельные собратья, они мечтают придумать однажды что-то новое и уникальное. Им тоже нужно создавать прототипы, позиционировать себя на рынке, рассказывать о себе людям, развиваться, нанимать сотрудников, искать инвесторов, партнеров, покупателей, консультантов. Цель этой мини-главы — объяснить тем, кто уже работает на большую компанию, как все это устроить.

Странно, но многие предприниматели завидуют тем, кто трудоустроен, считая их счастливыми, обладающими практически неисчерпаемыми финансовыми и кадровыми ресурсами, имеющими неограниченный доступ к лабораторному и производственному оборудованию. А еще у них есть громкое имя работодателя и медицинская и стоматологическая страховки. «Как, наверное, это здорово, — думают молодые люди, сидящие в гаражах, — изобретать что-то новое, купаясь в роскоши подручной инфраструктуры».

Но знаете что? Не так уж это и легко. Немного по-другому, да, но не легче. Эту мини-главу мне помогал писать Билл Мид, начальник отдела обработки и анализа данных Neal Analytics. Вместе мы смогли сформулировать ряд рекомендаций для «внутренних» предпринимателей.

«Если вы не убьете своих дойных коров сами, это сделает кто-то другой».

- **КОМПАНИЯ — НА ПЕРВОМ МЕСТЕ.** Основным, если не единственным, мотивом внутреннего предпринимателя должно быть желание улучшить свою «родную» компанию. Забудьте о славе и собственной финансовой империи. Не мечтайте о бегстве из компании. Если ваша идея хороша, она привлечет к себе внимание всех ваших коллег — снизу и до самого верха. Вас поддержат только в том случае, если это будет полезно для всей компании, а не только лично для вас.
- **УБЕЙТЕ СВОИХ ДОЙНЫХ КОРОВ.** Вы только врагов себе наживете, рассказывая всем о своем проекте, но ведь и сам ваш работодатель часто создает продукт, который ставит крест на уже имеющемся продукте. Так Macintosh некогда убил модель Apple II. Было бы лучше для Apple, если бы Macintosh был создан конкурентами? Или если бы компания Apple не разработала Macintosh и бесконечно продолжала линейку компьютеров Apple? Да ни в коем случае. Эта рекомендация — еще одна причина того, почему интересы компании нужно ставить на первое место. То, что вы делаете, угрожает привычному положению вещей, поэтому лучше бы вам придерживаться корпоративных интересов, а не слушать свое эго. Если вы не убьете своих дойных коров сами, это сделает кто-то другой.
- **ДО ПОРЫ ОСТАВАЙТЕСЬ НЕЗАМЕЧЕННЫМИ.** Это ребятам из гаража нужно делать все возможное, чтобы привлечь к себе как можно больше внимания. Чем больше людей знает об их стараниях и успехах, тем легче им привлекать финансы, находить партнеров, совершать сделки и нанимать сотрудников. С внутренними предпринимателями все ровным счетом наоборот. Лучше, чтобы руководство о вас ничего не знало до тех пор, пока ваш проект не

обретет более-менее конкретные очертания или пока все в компании не поймут, что он необходим. Чем выше ваше положение, тем меньше людей вас поймут, ведь для них важно сохранить статус-кво и защитить свои позиции.

- **НАЙДИТЕ ПОКРОВИТЕЛЯ.** В большинстве компаний всегда найдется кто-то мудрый и опытный. Ему уже не надо ничего никому доказывать, он давно никому ничего не должен и во внутренней политической возне участия не принимает. Такие люди входят в разряд неприкосновенных: высшее руководство их уважает и внимательно прислушивается ко всему, что они говорят. Среди них внутренний предприниматель и должен искать себе покровителя — человека, способного помочь советом, обеспечить необходимой технической и маркетинговой поддержкой, а при необходимости — и защитой.

- **ПОПРОБУЙТЕ ПОЛУЧИТЬ ОТДЕЛЬНОЕ ПОМЕЩЕНИЕ.**

Предприниматель, вынужденный делить рабочее пространство с коллегами, очень скоро погибнет под грудой мелких ежедневных дел и постоянного нытья начальника отдела о том, какая же глупая затея этот его новый проект. «Все новое всегда выглядит странно. Сложно поверить, что из этого когда-нибудь выйдет толк, особенно по сравнению с огромным, работающим как часы предприятием»¹⁷.

Отдел, создававший Macintosh, располагался в здании вдалеке от остальных подразделений Apple. Им не досаждала каждодневная суэта, зато они могли пользоваться всеми необходимыми ресурсами. Отдельное здание позволит вам оставаться вне видимости радаров, а заодно и воспитывать в своих удалых парнях дух боевого братства. Идеальное расстояние до главного здания — от половины до трех километров: достаточно далеко, чтобы не заразиться массовым психозом и избежать ежедневных визитов, и в то же время достаточно близко, чтобы добраться до всего необходимого.

- **ДАЙТЕ НАДЕЖДУ ТЕМ, КТО ЕЩЕ НАДЕЕТСЯ.** В любой корпорации имеется циник, считающий, что «эта компания слишком большая и неповоротливая, чтобы придумать что-то новое», и идеалист, надеющийся все же дожить до этих светлых времен. Как ни странно, это одно и то же лицо. Хорошие работники больших компаний устали от того, что их игнорируют, не замечают, унижают и принуждают делать то, чего они делать не хотят. Они сломлены, да, но они еще там — живы и работают. Если вы покажете им, что собираетесь воткнуть кол прямо в статус-кво компании, вы получите их веру, поддержку и ресурсы, которыми они располагают. И тогда ваша цель — сделать так, чтобы они перестали просто надеяться на перемены, а помогли вам воплотить эти надежды в жизнь.

- **ВЫЖИДАЙТЕ, А ПОТОМ ХВАТАЙТЕ. ТЕКТОНИЧЕСКИЕ СДВИГИ.** Изменения в компании, безусловно, очень полезны для внутренних предпринимателей. И неважно, вызваны они внешними (такими как изменения рынка) или внутренними (скажем, новые лица в совете директоров) факторами — такие тектонические сдвиги могут создать для вас дополнительные возможности.

Хороший предприниматель предвидит такие моменты, а потому всегда готов немедленно представить новый продукт: «Смотрите, над чем мы работали последнее время». Глупец скажет: «Ух ты, перемены. Если вы дадите мне свое разрешение, а еще команду аналитиков, то через полгода я предложу вам стратегию внедрения нового продукта».

- **РАБОТАЙТЕ С ТЕМ, ЧТО ЕСТЬ.** Минусом работы в стабильной компании является то, что вы постоянно будете на виду, а каждый ваш шаг будет тщательнейшим образом задокументирован. Но есть и плюсы. Не стесняйтесь использовать все ресурсы, чтобы максимально облегчить себе работу, и я имею в виду не только оборудование и материалы, но и людей: заводите друзей, позволяйте коллегам участвовать в процессе — пусть они чувствуют себя частью команды.

Главное — не переусердствовать (строить собственную фабрику на деньги компании, пожалуй, все-таки не стоит), а не то наживете врагов, а это последнее, что нужно стартапу, растущему в недрах большой компании. Врагов хватает и на рынке.

- **СОБИРАЙТЕ ДАННЫЕ И ДЕЛИТЕСЬ ИМИ.** Настанет такой день, когда вашими делами заинтересуется бухгалтер или юрист — и наверняка спросит, чем это вы таким занимаетесь и зачем оно нужно. Если повезет, это случится на поздних стадиях проекта, но может быть и иначе. К этому дню вы должны 1) собрать все данные о том, сколько и чего вы потратили и на что ушли эти ресурсы; 2) предоставить к ним свободный доступ всем, кто ими интересуется. В больших компаниях документы нужны затем, чтобы подавлять всяческие нежелательные антители, но они должны быть приведены в порядок задолго до того, как нежелательные антители замаячат на горизонте.
- **ПРИГЛАСИТЕ К СЕБЕ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТА.** Нужно ли сделать это в самом начале, перед стартом работ по проекту, чтобы получить официальное одобрение? Нет, не нужно. Это должен быть один из последних ваших шагов. Вице-президент куда охотнее «признает» вашу идею и поддержит ее, если «дойдет» до нее сам и предложит вам свою помощь, в том числе и материальную. Ваша задача — убедиться, что вице-президент «случайно» до нее «дошел» как раз тогда, когда

вам нужно, и это совсем не то же самое, что искать официального разрешения.

- **РАЗойДИТЕСЬ, КОГДА ЗАКОНЧИТЕ.** Лучшее, что есть во внутреннем предпринимательстве, — скорость, потому что в таких условиях времени на реализацию проекта обычно требуется куда меньше, чем обычно. К несчастью, у тесного взаимодействия, благодаря которому группа предпринимателей работает столь эффективно, есть и другая сторона: при малейшем недопонимании и разладе существует риск, что все, что вы успели сделать, просто развалится.

Эффективность неизбежно снизится, если члены команды начнут искренне верить, будто только им известно, что и как надо делать, да еще и установят свои порядки¹⁸. В случае успеха продукта подумайте о том, чтобы распустить команду — пусть возвращаются в свои отделы. Чтобы совершить следующий скачок, вам понадобятся новые люди.

- **ПЕРЕЗАГРУЗИТЕ МОЗГИ.** С точки зрения внутреннего предпринимателя все, что написано в этой книге дальше, расходится с опытом и знаниями, приобретенными (а, возможно, и отданными) ими в своих компаниях. Дело в том, что стартап, создаваемый внутри большой организации, требует кардинальных перемен в поведении. Поэтому очень важно уметь перезагружать мозги.

ЧИВО

Вопрос: Когда можно начинать обсуждать продукт?

Ответ: Зависит от того, с кем вы собираетесь его обсуждать. Если с людьми, искренне желающими вам успеха, тогда ответ — немедленно. Если с посторонним, кого вы толком и не знаете и кто не имеет к вам никакого отношения, — сначала сделайте прототип. Если же вам нужно поговорить с человеком известным или способным помочь — ловите момент, чтобы воспользоваться первой же представившейся возможностью.

Вопрос: Как отметить запуск продукта — выпивка, закуска, танцы?

Ответ: Не думаю. Запуск — это когда вы сделали хороший продукт, вручили его человечеству и теперь вам остается только надеяться на лучшее. С выпивкой, закусками и танцами как-то не очень вяжется. Можно,

конечно, потратить несколько тысяч долларов на скромное мероприятие для узкого круга людей, но устраивать масштабную гулянку я бы на вашем месте не стал.

Вопрос: Как запустить продукт, если денег особо нет?

Ответ: Ответ из двух слов: социальные сети. Это лучшее, что когда-либо случалось с бюджетными проектами.

Вопрос: Когда лучше запускать продукт — раньше или позже?

Ответ: Когда все (почти) готово, кажется, будто несколько недель или месяцев могут сыграть важную роль. Это иллюзия. Если вы преуспеете, вы вряд ли даже сумеете вспомнить год, когда состоялся запуск. Если провалитесь, то какая, скажите на милость, разница?

Так что до тех пор, пока задержка не грозит полной потерей рынка (как случилось с компанией Motorola, безнадежно прозевавшей появление смартфонов), фора у вас есть, и предостаточная. Xerox PARC выпустил первый в мире компьютер с графическим интерфейсом Alto в конце 1970-х. В середине 1980-х появился Macintosh. Как видите, Microsoft была совсем не впереди планеты всей, но именно «ее Macintosh» (который они назвали Windows) полностью завладел рынком.

С одной стороны, вы рискуете выпустить никому не нужную ерунду, с другой — затянуть выпуск, пытаясь добиться абсолютного совершенства. Не ударяйтесь в крайности, запускайте свой продукт тогда, когда его функциональности достаточно, чтобы продемонстрировать ваше новаторство, а неотловленные баги не вредят работоспособности настолько, чтобы испортить хорошее впечатление.

И еще кое-что. Ни в коем случае не тяните с запуском, если у вас вот-вот закончатся деньги: продолжайте махать кулаками даже после того, как вас сбили с ног — вдруг попадете куда надо.

Вопрос: Как внутреннему предпринимателю добиться серьезного отношения к себе? Нужно занимать какую-то конкретную должность? Или обладать определенной квалификацией?

Ответ: Должности не особо важны: в больших компаниях сотрудники легко отличают хороших исполнителей от криворуких. Личное общение способствует объективности оценки специалиста, поэтому положение в иерархии как гарантия профессионализма котируется не столь сильно. Я

готов даже с определенной долей уверенности утверждать, что ваши шансы на то, чтобы вас воспринимали всерьез в качестве внутреннего предпринимателя, уменьшаются тем сильнее, чем выше занимаемая вами позиция.

Вопрос: Если компания берет мою идею на вооружение, есть ли возможность возглавить проект — или, на худой конец, сделать так, чтобы мой голос имел хоть какой-то вес?

Ответ: От вас, увы, это никак не зависит. Впрочем, это и неважно. Ваша цель — не завладеть собственной вотчиной и установить там свои порядки. Ваша цель — создать что-то хорошее.

Вопрос: Если у меня есть отличная идея для компании, но моя позиция в иерархии оставляет желать лучшего, стоит ли вообще думать о внутреннем предпринимательстве? Есть какие-то шансы, что мое предложение рассмотрят? Что делать, если найти покровителя не представляется возможным?

Ответ: Во-первых, не вздумайте посылать свое предложение на рассмотрение — этот путь для тех, кого не устраивает меню в столовой или степень мягкости туалетной бумаги в офисе. Все разговоры о необходимости занять покровителя и добраться до самой вершины — не более чем желательные, но при этом далеко не самые решающие моменты. Вы либо верите в то, что делаете, и делаете это, либо не верите и не делаете. Если вам необходимо чье-то одобрение, возвращайтесь в начальную школу. Смело делайте прототип — если он будет хорош, достаточно будет простого извинения.

Рекомендуемая литература

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

Бланк С. Четыре шага к озарению. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

Мур Дж. Преодоление пропасти. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. — М.: Альпина Паблишер, 2016.

Rosen, Emanuel. Absolute Value: What Really Influences Customers in the Age of (Nearly) Perfect Information. New York: Harper-Collins, 2014.

ГЛАВА 3

Искусство лидерства

Пусть вас ведет вперед не чувство собственной значимости, а работа, которую вы делаете.

Сунил Танкамуши

СУТЬ

В юности я думал, будто финансирование, бухгалтерия, производство и операционная деятельность — дела невероятно сложные и для того, чтобы во всем этом разобраться, нужно получить образование. В управлении же, мотивировании людей и умении вести за собой я, наоборот, не находил ничего сложного. Следовательно, полагал я, и учиться этому не нужно, все наладится само собой — легко и непринужденно.

Вы наверняка догадались, что я скажу дальше. Я был на 100% не прав. Финансирование, бухгалтерия, производство и операционная деятельность — самое легкое. Они важны, но им просто научиться. Или нанять специалистов, если это дело у вас совсем уж не клеится. Управление, мотивирование и умение вести за собой — совсем другой уровень.

Если вы полагаете, что быть лидером значит определять свои желания и приказывать людям их исполнять, мне вас жаль. Реальность заготовила для вас крайне неприятный сюрприз, и даже Google не знает, какой. Цель этой главы — помочь вам стать отличным лидером — таким, чтобы ваше имя появлялось на первой странице любой поисковика по запросу «лидер».

Излучайте оптимизм

Во-первых и, пожалуй, в-главных, у лидера не может быть плохих дней. Вы не можете позволить себе ни страха, ни сомнений, ни уныния. От вас ждут оптимизма — каждый божий день.

«Я никогда не видел Стива Джобса сломленным».

Не то чтобы вы должны полностью игнорировать проблемы и ошибки —

в этом случае толку от вас чуть, вы еще хуже пессимиста, но я не могу припомнить, например, Стива Джобса грустным и загруженным проблемами. Злым, раздраженным, возмущенным — да, но сломленным — никогда.

Когда вас настигает уныние и одолевают сомнения, поплачьтесь супругу или супруге, коллегам, не имеющим отношения к вашему стартапу, единомышленнику, которому полностью доверяете, маме, наконец. Но никогда и ни за что не идите жаловаться своим сотрудникам. Они всегда должны видеть, что вы верите в себя и в них. И верить вслед за вами.

Прививайте культуру исполнения

Не просите себе жизнь, лишенную трудностей. Просите сил, чтобы эти трудности преодолеть.

Брюс Ли

Лидер всегда несет ответственность за результаты работы своей организации, а результаты напрямую зависят от культуры исполнения. Каждый должен выполнить свои обещания — конечно, если не происходит ничего экстраординарного и непредвиденного. Не у каждого это получится, но все в компании хотят достигать поставленных целей, а не проигрывать раз за разом. Вот шаги по развитию в людях такой культуры:

- **ЧЕТКО ФОРМУЛИРУЙТЕ ЦЕЛИ И ДОВОДИТЕ ИХ ДО СОТРУДНИКОВ.** Так вы значительно увеличите шансы того, что эти цели будут достигнуты. Все сотрудники будут на одной волне, четко понимая, что нужно делать в каждый конкретный момент времени. Это важно на любом этапе и в любой сфере: доработка проекта, создание прототипа, привлечение первых клиентов, доставка, сбор и анализ информации, наем новых сотрудников, подготовка маркетинговых материалов... Список можно продолжать бесконечно.
- **ОТСЛЕЖИВАЙТЕ ПРОДВИЖЕНИЕ ВПЕРЕД.** Метод постановки целей хорош, когда вы отслеживаете прогресс в их достижении. Как говорит старая английская поговорка, делается то, что измеряется. Для этого потребуется выбрать такую цель, которая идеально соответствовала бы текущему положению вещей — иначе можно добиться совсем не того, на что вы рассчитываете. Свое продвижение вперед любой стартап должен измерять хотя бы раз в неделю. Можно делать это и реже — скажем, раз в месяц, — когда ваша компания достигнет некоторого уровня развития и неопределенности в технологических, рыночных и кадровых процессах станет меньше.

- **ЧЕТКО ОПРЕДЕЛИТЕ КРИТЕРИИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.** Если для того, чтобы определить, кто именно ответственен за достижение той или иной цели, требуется больше десяти секунд — значит, что-то идет не так. Хорошие специалисты не боятся ответственности. Отличные — просят ее для себя. Распределите ответственность между всеми членами команды — ради ее же блага. Добиться целей хочет тот, кто знает: его достижения измерят, а его труд оценят по достоинству.
- **РЕШАЙТЕ ПРОБЛЕМЫ.** Люди видят в начальнике либо проблему, либо ключ к решению других проблем. Что лучше: культура исполнения или бесконтрольный неоправданный оптимизм? Ваша работа — «быть взрослым», являть собой пример и держать свои обещания.
- **ПООЩРЯЙТЕ ТЕХ, КТО ЭТОГО ДОСТОИН.** Те, кто двигает стартап вперед, достойны вознаграждения. Можно расширять их полномочия, выплачивать премии, прилюдно хвалить, давать дополнительные выходные, кормить за счет фирмы — форма поощрения не так уж важна. Важно то, что вы признаете их заслуги и отмечаете именно тех, кто этого достоин, а не всех, кто только под руку подвернется.
- **НЕ ОСТАНАВЛИВАЙТЕСЬ, ПОКА ПРОБЛЕМА НЕ БУДЕТ РЕШЕНА ИЛИ САМА СЕБЯ НЕ ИСЧЕРПАЕТ.** Каждому нравится работать над чем-то новым и современным. Человеку в принципе свойственно идти вперед. Разве вам не хотелось бы принять участие в разработке, способной совершить революцию? Это ведь куда лучше, чем топтаться на месте, бесконечно латая одно и то же, правда? Но нельзя забрасывать проект просто потому, что он стал вам неинтересен. Да, в исправлении ошибок веселья мало, но подумайте о людях, купивших ваш продукт.

Выбирайте «красную таблетку»

Это последний шанс. Возврата назад уже не будет. Выберешь синюю — и сказке конец, ты просто проснешься в своей постели и сам решишь, во что будешь верить. Выберешь красную — и навсегда останешься в Стране чудес. Я покажу тебе, как глубока кроличья нора.

«Матрица», 1999

В «Матрице» Нео выбирает красную таблетку, которая открывает ему действительность во всей ее суровости и жестокости. Возьми он синюю, так всю жизнь и прожил бы в тепле и комфорте, ни на секунду не снимая розовых очков, щедро раздаваемых Матрицей.

С похожим выбором — реальность или фантазия — сталкивается любой лидер. Если хотите преуспеть, смело берите красную таблетку и бросайтесь выяснять, насколько глубока кроличья нора. Если вам важно чувствовать реальность, ответьте себе на следующие десять вопросов:

1. Каковы наши основные приоритеты?
2. Когда мы начнем?
3. Когда у нас закончатся деньги, если мы так и не начнем?
4. Сколько нужно заплатить, чтобы заполучить одного покупателя?
5. Сколько нужно заплатить, чтобы реализовать проект?
6. С кем мы конкурируем?
7. Что могут наши конкуренты такого, чего не можем мы?
8. Кто мог бы у нас работать?
9. Что можно достать бесплатно, что — позаимствовать, а что — купить в кредит?
10. Хороший ли я лидер?

Найдите своего Морфеуса

Каждое лекарство — пусть это и не лекарство даже, а истина — нужно как-то доставить тому, кто будет его принимать. В «Матрице» эту функцию выполнял Морфеус, персонаж, сыгранный Лоуренсом Фишберном. А у вас есть такой Морфеус?

«Глава компании решает, что делать, — Морфеус спрашивает, что может пойти не так».

Если нет, срочно найдите его. У него должен быть как минимум десятилетний опыт «полевой» работы, он должен разбираться в финансовой, бухгалтерской и операционной сферах. Он должен знать, как работает компания. Не скептик, но реалист.

Бывший консультант, аудитор, банкир, журналист или аналитик на эту роль не годятся: в теоретизировании ничего сложного нет, а вот воплощать теорию в жизнь по зубам далеко не каждому. Лучший тест на этот случай — один простой вопрос: «Вы когда-нибудь увольняли или сокращали своих сотрудников?» Если в ответ услышите «нет», продолжайте искать.

Если глава компании — инь, то этот человек — ян. Если глава компании — дверь, то этот человек — ключ, который эту дверь открывает. Глава компании решает, что делать, — Морфеус спрашивает, что может пойти не так. Это не противостояние, это две чаши весов. На разных этапах развития и для решения разных вопросов вам могут понадобиться разные Морфеусы:

- Морфеус по исследованиям и развитию, который скажет вам, чем плохо то, что вы делаете.
- Морфеус по операционной деятельности, который скажет, справляются ли ваши системы с текущим объемом операций.
- Морфеус по финансам, который скажет вам, тратите ли вы слишком много или, наоборот, слишком мало.
- Морфеус по этическим вопросам, который скажет вам, правильные ли ценности вы исповедуете.

В любой компании найдется человек, не желающий следовать намеченным курсом и ставящий под сомнение все, что только можно. Иногда это даже на пользу — именно от него вы узнаете, что «эксперты», предрекающие вам крах, вполне могут ошибаться. Но такое сомнение может быть губительным. Для этого и нужен Морфеус — он поможет вам отличить «правильное» сомнение от «неправильного» и укажет, в чем вы ошибаетесь.

Наймите адвоката дьявола

С 1587 по 1983 г. в католической церкви было принято назначать людей, которые оспаривали возможность канонизации (причисления к лику святых) того или иного кандидата. Таких людей называли *advocati diaboli* — адвокатами дьявола. «Должность» эта была введена специально для того, чтобы изучить личность и биографию кандидата и выяснить, насколько он соответствует высокому статусу.

В 1978 г. папой римским стал Иоанн Павел II. Именно он в 1983 г. положил конец этой практике. В результате случилось то, что вполне можно назвать «бумом канонизации»: в период его понтификата к лику святых было причислено ни много ни мало пять сотен человек (для примера: за все предшествующие годы XX века было успешно завершено лишь 98 процедур канонизации).

Морфеус и адвокат дьявола — не одно и то же. Морфеус сообщает вам правду — какую есть, без прикрас, но и без лишнего пессимизма. Обязанность адвоката дьявола — сгущать краски, и неважно, насколько это соответствует реальному положению вещей и верит ли он в это сам. Не сомневайтесь, такой человек действительно нужен: он — индикатор того, готова ли компания принимать критику и открыто ли руководство к иному, порой даже экстремистскому взгляду на положение вещей. А еще он помогает наладить внутреннюю связь, ведь именно его устами говорят недовольные.

Необязательно привлекать его к решению вообще всех вопросов —

ограничьтесь стратегически важными (*advocatus diaboli* участвовал только в тех делах, которые касались канонизации).

Нанимайте только тех, кто лучше вас

Стив Джобс любил повторять: игроки класса А нанимают игроков класса А, игроки класса В — игроков класса С, а игроки класса С — игроков класса D. Следуя этой логике, вы совсем скоро доберетесь до класса Z, и вместо «поля чудес» у вас получится «страна дураков»¹⁹.

«Лучшие профессионалы, которых вы нанимаете, должны быть не только лучше главы компании и команды управляющих — они еще должны быть не похожи на них».

Я посмею немного дополнить концепцию Стива: «Игроки класса А нанимают игроков класса А+». Если бы должностные обязанности членов правления состояли из одного-единственного пункта, то этот пункт был бы «нанимать только тех управляющих, чьи профессиональные качества превосходят ваши собственные». Чтобы это стало реальностью, руководитель и прочие менеджеры компании должны обладать тремя важнейшими качествами:

- скромностью — чтобы осознать, что есть на свете люди, способные делать их работу лучше них;
- мудростью — чтобы отличить игроков класса А от игроков класса А+;
- уверенностью в себе — чтобы решиться нанять тех, кто лучше них.

Не так уж много предпринимателей это понимают, но любому стартапу нужны три вида игроков класса А+ — в зависимости от того, на какой стадии он находится:

- Камикадзе, готовые работать по 16 часов в день, лишь бы проект состоялся.
- Исполнители, приходящие вслед за камикадзе и создающие инфраструктуру.
- Операторы, получающие удовольствие от того, что все отлажено и работает безотказно.

Таким образом, ваши профессионалы должны быть не просто лучше главы компании и управленцев — они должны быть другими. В хорошем стартапе люди должны обладать разными навыками и умениями, чтобы дополнять друг друга, а не делать одну и ту же работу на разных уровнях.

Если вы инженер, представьте себе команду, состоящую исключительно из инженеров, каждый из которых как минимум не лучше вас. Ничего хорошего такая команда не произведет. А как насчет компании, в которой руководитель лучше разбирается в продажах, маркетинге и финансах, чем его замы и начальники соответствующих отделов? С такой бездарной командой ничего этому стартапу не светит.

УПРАЖНЕНИЕ

Все ли нанятые вами работники знают свое дело лучше вас?

Делайте людей лучше

Легко посоветовать нанимать специалистов класса А или А+ и привести в пример подразделение Apple, работавшее над Macintosh. Но это сложно назвать стартапом. Нет-нет, мой совет в силе, просто реальность такова, что не каждому стартапу по силам ему следовать. Что же тогда? Молиться, чтобы на вас вдруг свалилась крупная сумма денег и вы могли позволить себе нанять самых лучших профессионалов? Пожалуй, можно, но это займет слишком много времени, да и менеджмент обычно предшествует финансированию, а не наоборот. Так что выход один — нанять тех «минимально жизнеспособных профессионалов», каких только можете себе позволить. Лишь бы дело делалось.

Логика здесь такая же, как и в идее минимально жизнеспособного продукта Эрика Риса. В ожидании совершенства вы можете упустить драгоценное время. «Минимально жизнеспособные профессионалы» сделают ваш продукт чуть более жизнеспособным, что, в свою очередь, увеличит «жизнеспособность» ваших кадров.

Подумайте сами: специалистами класса А или А+ не рождаются, ими становятся. Каждому приходится где-то начинать, так почему бы вам не вырастить себе своих профессионалов? Посмотрите на тех, кто начал путь вверх с работы стажером:

- Дик Чейни — Конгресс США (ну хорошо, с этим примером я немного погорячился).
- Бетси Джонсон — журнал *Mademoiselle*.
- Опра Уинфри — телеканал WLAC-TV (Нашвилл, США).
- Стивен Спилберг — кинокомпания Universal Studios.

Конечно, далеко не каждому дано стать Джонсон, Уинфри, Спилбергом, специалистом класса А или А+, но одна из обязанностей настоящего лидера

— дать людям шанс стать лучше и помочь им в этом.

Сконцентрируйтесь на сильных сторонах

Наем тех, кто лучше вас, предполагает, что вы берете людей за их достоинства, а не за отсутствие недостатков. Хороший лидер всегда видит сильные стороны своих подчиненных и ставит перед ними такие задачи, которые позволили бы им эти сильные стороны развить. А еще он нанимает тех, чьей сильной стороной является умение помогать другим преодолевать собственные недостатки, обучать их это делать. Так — и только так — можно добиться наилучшего результата, и это безусловно лучше, чем брести вперед, не разбирая дороги.

Проведите разделительную черту между личным вкладом в общее дело и умением руководить другими. Вы можете нанять отличного программиста или великолепного специалиста по продажам. Ничего страшного, если они совсем не умеют руководить — до тех пор, пока вы не ставите их на руководящие позиции.

Само собой разумеется, что, проработав в компании какое-то время, люди начинают рассчитывать на повышение, то есть на переход в разряд управленцев. (При этом все понимают, что практической пользы от них после этого будет гораздо меньше.) Этот подход в корне неверен: люди должны делать то, что у них хорошо получается. Повышать же следует только тех, кто этого действительно заслуживает, — лучших из лучших, — и только если вы абсолютно уверены, что компании это пойдет на пользу.

Начните с собственных недостатков

Хороший лидер первым спрашивает с себя. Вполне вероятно, что ошибки ваших подчиненных — на вашей совести. Говорят, что руководителя, которому пришлось уволить сотрудника, нужно уволить следом — ведь именно его руководство привело к столь печальным последствиям.

Поэтому каждый «разбор полетов» следует начинать с фразы «Руководитель у вас мог бы быть и получше». Люди, способные на такую самокритику, наверняка преуспеют в качестве руководителей хотя бы потому, что умеют брать на себя ответственность за плохие результаты. Но что не менее важно — своим примером они вдохновляют подчиненных. Обратите внимание: «вдохновляют», а не «пугают».

Плохие руководители оценивают себя по своим намерениям, а подчиненных — по результатам их работы: «Я надеялся достичь своих целей, но вы-то своих не достигли». Прощать себе собственные недостатки гораздо проще, чем понимать и принимать чужие.

Вести же себя надо с точностью до наоборот: судите себя по результатам, а других — по намерениям. К себе надо быть более требовательным, чем к другим. Конечно, нельзя вечно судить по намерениям того, кто раз за разом ошибается и не может ничего добиться. Но даже и в этом случае в первую очередь нужно упрекать себя — за то, что не разглядели на собеседовании плохого работника или недостаточно хорошо его обучили.

Не заставляйте других делать то, чего не стали бы делать сами

Долгое время моей любимой передачей была «Грязная работенка». Ее ведущий Майк Роу ездит по Америке и берется за работу, которую многие сочли бы для себя отвратительной: вывоз мусора, смешивание красителей на фабриках, чистка канализации, уборка хозяйственных помещений на фермах и т.д.

«Никогда не заставляйте людей делать то, чего не стали бы делать сами».

На собственном примере Роу показывает одно из главных свойств хорошего лидера: никогда не заставляйте людей делать то, чего не стали бы делать сами. Это не значит, что вы должны превратиться в психа с мазохистскими замашками, но этот нехитрый принцип поможет вам сблизиться с собственными подчиненными и сгладит возможное противостояние «они против нас».

УПРАЖНЕНИЕ: ЗАПОЛНИТЕ ТАБЛИЦУ

Задание	Будете делать это сами?	Попросите подчиненного?
Летать исключительно эконом-классом		
Отвечать на электронные письма		
Приходить рано утром и работать допоздна		
Выкидывать мусор из корзины		
Делать копии документов		

Смысл не в том, чтобы превратить выполнение каждого задания в праздник — это попросту нереально, и не в том, чтобы делать всю самую противную работу самому. Смысл в том, чтобы понимать своих

подчиненных, работать бок о бок. Это и есть настоящее лидерство.

Празднуйте, достигнув успеха

Радость одной победы способна с лихвой перекрыть горечь сотен поражений. Поэтому праздники по поводу каждого мельчайшего достижения — отличный способ мотивировать сотрудников, особенно если командный дух вы цените превыше индивидуализма.

Бренда Бенс в своей книге «Чем ВВІ похожи на шампунь» пишет, что празднование побед оказывает следующие положительные эффекты:

- Мотивирует сотрудников работать еще усерднее.
- Сплачивает команду вокруг общих целей.
- Устанавливает в сознании сотрудников связь между достижением целей и праздником.
- Помогает команде понять, достижение каких именно целей значимо для компании.
- Закрепляет в памяти моменты успеха.
- Напоминает всем сотрудникам, что они работают в организации, которая умеет добиваться успеха.

Небольшое предостережение: хорошие времена искушают нас начать сорить деньгами — все эти шумные вечеринки в дорогих отелях, да еще и со звездами первой величины. Это не только неэкономно, но и неосмотрительно: ваши сотрудники могут счесть это перебором. Праздники в их пересказе родным и друзьям должны быть «веселыми» и «классными», а не «дорогими» и «пафосными».

Например, когда экономическая стоимость службы производственно-технической поддержки Университета штата Северная Каролина достигла \$1 млрд, ее сотрудники отправились в автобусный тур по предприятиям штата. На каждом они покупали образец продукции, а потом отвезли все это губернатору. Это было не только весело, но и полезно — особенно для работников предприятий. Отличный способ отметить успех.

Выберите правильное значение матрицы

Боб Саттон, профессор Стэнфордского университета и автор книги «Хороший босс, плохой босс: Как быть лучшим... и учиться у худших», составил список из 12 качеств, характеризующих «хорошего босса». Отличный вышел манифест.

1. Я не до конца понимаю, каково это — работать на меня.
2. Мой успех, как и успех моих подчиненных, зависит от того, насколько

хорошо я справляюсь с простыми и обыденными задачами, а не от неких загадочных, волшебных и революционных идей и методов.

3. Да, ставить перед собой амбициозные и понятные цели — очень важно, но заикливаться на них все же не стоит. Нужно сосредоточиться на маленьких промежуточных победах — это позволит моим людям наблюдать свой прогресс каждый день.
4. Я должен соблюдать неустойчивый баланс между чрезмерной и недостаточной требовательностью — это важная и, пожалуй, самая сложная часть моей работы.
5. Мой долг — быть живым щитом, я должен прикрывать своих людей от всех отвлекающих внешних факторов, чужого вмешательства и идиотизма — в том числе и моего.
6. Я изо всех сил стараюсь быть лидером и хочу, чтобы люди это видели. Мне хватает смирения и мудрости видеть, что получается это далеко не всегда.
7. Мне нужно отстаивать свою точку зрения, когда я прав, и слушать советы других, когда ошибаюсь. И я должен учить этому своих подчиненных.
8. Лучшая проверка того, насколько я хорош как лидер и насколько все хорошо в моей организации, — это ответ на вопрос «Что происходит, когда люди допускают ошибки в работе?».
9. Каждая компания и каждая команда должны развиваться. Поэтому моя задача — поощрять и пробовать на деле любую новую идею, предложенную моими сотрудниками. Но не менее важно помогать им отсеивать плохие идеи — равно как и большинство хороших.
10. Плохое сильнее хорошего. Поэтому устранять недостатки важнее, чем трубить о достоинствах.
11. Способы достижения целей важны ничуть не меньше самих целей.
12. Власть, которой я обладаю, опасна: всегда существует риск начать вести себя как последняя скотина. Но еще хуже вовремя не увидеть этого.

«Я изо всех сил стараюсь быть лидером и хочу, чтобы люди это видели. Мне хватает смирения и мудрости видеть, что получается это далеко не всегда».

Этот список поможет вам выбрать правильное значение в единственной и простой — всего-то два на два — матрице, которую нужно знать каждому лидеру:

	Некомпетентный	Компетентный
Хороший босс	Не очень хороший	Лучше всего
Плохой босс	Хуже всего	Хороший

УПРАЖНЕНИЕ

Если вы попросите своих подчиненных охарактеризовать вас с помощью этой матрицы, какую ячейку они, по-вашему, выберут?

Меняйте решения

На презентации самой первой модели iPhone в июне 2007 г. Стив Джобс сказал: «Наш инновационный подход, основанный на стандартах Web 2.0, позволяет разработчикам свободно создавать совершенно уникальные приложения, что никак не повлияет на надежность и безопасность iPhone». Если перевести эту фразу с языка маркетинга на человеческий, она обозначает: Apple не предусматривает установку приложений на iPhone. Единственным способом расширить функциональность устройства были дополнительные модули к установленному на iPhone браузеру Safari. Именно так и достигалась «надежность и безопасность».

Но прошло 11 месяцев, и в заголовке очередного пресс-релиза Apple было заявлено: «На всемирной конференции разработчиков WWDC-2008 руководители компании Apple представят платформы приложений для Mac OS X Leopard и OS X iPhone». Перевод: теперь для iPhone можно делать программы, и Apple очень хочется на каждый каприз потребителя отвечать: «Для этого есть специальное приложение».

Люди склонны считать такого рода поведение признаком глупости или слабости: директора Apple выбрали неверную политику и не понимали, что творили. Следуя этой логике, лидеры не имеют права передумать. А если все-таки передумают, то должны сделать все, чтобы скрыть этот факт от общественности.

Никакого отношения к реальности эта логика не имеет. Когда лидеры прилюдно меняют свое мнение, это свидетельствует об их уме (увидели ошибку), уверенности в себе (смогли ее признать) и мужестве (готовы поставить на кон все, чтобы ее исправить). Все это качества хорошего лидера, поэтому смело меняйте свои решения и не бойтесь делать это прилюдно.

Покажите сотрудникам, что они востребованы

Майкл Лопп, автор книги «Управление людьми: Страшные и смешные истории, рассказанные начальником отдела разработки программного обеспечения», утверждает, что главные три слова, которые должен произнести начальник во время собеседования: «Вы нам нужны». Вы должны напоминать своим сотрудникам, что они необходимы стартапу, что они подходят ему как никто другой, — вот что это значит.

Когда уровень безработицы высок, работодателю очень легко вообразить, будто на кадровом рынке он царь и бог и поэтому может обращаться с людьми, как ему заблагорассудится. Это худшее, что вы можете сделать: если речь идет о специалисте высочайшего класса, царем и богом на кадровом рынке будет всегда он, а не вы. Всегда.

Если вы приняли решение нанять человека, который сидит перед вами, включайте все свое обаяние: покажите, что он вам интересен, покажите офис, устройте встречу с другими сотрудниками в неформальной обстановке, расскажите все, что он захочет узнать. Самый сложный момент в процессе найма вами нового сотрудника — когда предыдущий работодатель уже знает, что от него собираются уйти, а договор с вами еще не подписан. Возникает риск того, что соискателю предложат более выгодные условия на старой работе. С другой стороны, если этого не происходит, подумайте, а так ли уж хорош и ценен специалист, которого вы вот-вот наймете.

Конечно, работник не считается нанятым до тех пор, пока не приступит к работе, но даже и в этом случае не стоит расслабляться. Представьте, что другая организация «увела» у вас замечательного специалиста. Как скоро вы сдадитесь и оставите свои попытки уговорить его вернуться? Я бы повоевал никак не меньше месяца.

Скажите это

И последний совет, касающийся лидерства: запомните четыре простые фразы и используйте их в разговоре с сотрудниками, клиентами, инвесторами и партнерами. Чем лучше лидерские качества начальника, тем меньше он боится этих фраз:

- «Я не знаю».
- «Спасибо».
- «Поступайте, как считаете правильным».
- «Это моя вина».

Не буду утверждать, что эти фразы слетали когда-нибудь с уст некоторых

известных и успешных лидеров, но думаю, что если они их и игнорировали, то сознательно, вразрез с общепринятой практикой. А в то, что настоящего успеха можно добиться, только став засранцем, я не верю и не поверю никогда.

Дополнение

Мини-глава: Как управлять правлением

Служить в армии — все равно что быть бойскаутом. Правда, бойскауты всегда под присмотром взрослых.

Блейк Кларк

В этой мини-главе объяснены азы управления советом директоров. В этом деле вам придется достичь совершенства — только так ваш стартап сможет выжить, а вы — добиться необходимой свободы действий.

Во-первых, определитесь, нужно ли вам вообще правление. Если вы существуете на внешние инвестиции, то однозначно нужно: любой инвестор захочет иметь право голоса при принятии решений. Впрочем, правление необходимо во всех случаях, когда компания живет на чужие деньги — вам ведь нужно соответствовать стандартам доверительного управления.

«Отговорки, что вы и так прекрасно все знаете и контролируете, ведь это "ваше детище", не работают».

Во-вторых, подумайте над тем, кто именно будет входить в это правление. Несколько мест придется отдать основным инвесторам, здесь выбирать не приходится. Оставшиеся позиции следует доверить профессионалам двух основных типов: тем, кто умеет строить компанию, и тем, кто знает и понимает рынок. Главные амплуа здесь таковы:

- **«ПОТРЕБИТЕЛЬ»**. Человек, который знает, что нужно вашему клиенту. Ему совсем не обязательно действительно быть потребителем, но чувствовать желания и нужды рынка он должен.
- **«ЗАНУДА»**. Человек, который всегда ставит под сомнение соответствие вашего продукта реальности. Не противоречит ли ваша технология законам физики? Даже если стартап не имеет никакого отношения к технике, вопрос остается тем же: «Задача вообще реализуема?»
- **«ПАПА»**. Папа или Мама всех успокаивают. Их опыт и зрелость

позволяет сглаживать противоречия и решать проблемы самым безболезненным путем.

- **«МОРФЕУС».** О нем мы уже говорили: будет здорово, если такой человек появится еще и в правлении. Он подскажет вам, что вы зарпортовались. А еще он будет постоянно настаивать на том, чтобы все делалось в строгом соответствии с законом и нормами этики.
- **«ДЖЕРРИ МАГУАЙЭР».** Этакий мистер Контакт. Его главное достоинство — карточки ролодекс²⁰, заполненные данными нужных людей. Ну и, конечно же, желание использовать его во всеобщее благо.

В-третьих, наладьте хорошие рабочие отношения с каждым членом правления. Собираться стоит регулярно — раз в месяц или хотя бы раз в три месяца. Это может показаться тратой времени, но только так можно стимулировать дисциплинированность и готовность нести ответственность за все, что происходит с компанией. Отговорки, что вы и так прекрасно все знаете и контролируете, ведь это «ваше детище», не работают.

И несколько советов:

- **БЕРЕГИТЕ ДЕРЕВЬЯ.** Чем меньше бумажек, тем лучше. Заваливать правление грудой документов — плохая идея, они же занятые люди. Вся финансовая отчетность должна занимать не больше пяти страниц: доходы и расходы, оценка перспектив, баланс, список основных достижений и проблем.
- **БЕРЕГИТЕ ВРЕМЯ.** Идеальные собрания правления происходят раз в месяц и длятся не больше двух-трех часов. Техника, документы, необходимые материалы и файлы — все должно быть подготовлено заранее. Помните: вы собираетесь для того, чтобы думать, а не общаться. Хотите общения — договоритесь встретиться в кафе в нерабочее время.
- **СОБИРАЙТЕ ВСЕ НЕОБХОДИМЫЕ ДАННЫЕ.** Одних финансовых отчетов мало. Есть множество других, не менее важных данных, не имеющих прямого отношения к деньгам: сколько человек приобрели ваш товар, сколько единиц техники задействовано на производстве, сколько пользователей посетил ваш сайт — три-четыре лишних страницы, не больше.
- **ТО, ЧТО ЛЕГКО СДЕЛАТЬ, ДЕЛАЙТЕ ЗАРАНЕЕ.** Собрания правления нужны для того, чтобы решать серьезные стратегические задачи, а не мусолить то, что и так отражено в отчетах. Фактическим показателям должен быть уделен минимум времени, основной пункт повестки дня — обсуждение того, как их улучшить. Именно поэтому все отчеты лучше разослать заранее. Впрочем, рассчитывать на то, что все их

обязательно прочтут, не стоит, поэтому краткий обзор в начале собрания все же не повредит.

- **ТО, ЧТО ТРУДНО СДЕЛАТЬ, ТОЖЕ ДЕЛАЙТЕ ЗАРАНЕЕ.** Собрание правления — худшее место, чтобы сообщать плохие новости, — конечно, если быть растерзанным стаей гиен — не ваша голубая мечта. Если у компании серьезные проблемы, обсудите их с каждым членом правления лично. Подробно опишите все обстоятельства. Вместе подумайте, как можно выйти из неприятной ситуации.
- **ЗАРАНЕЕ СОБИРАЙТЕ ВСЕ ЗАМЕЧАНИЯ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ И ПРОДАВАЙТЕ СВОИ ИДЕИ.** Не хотите огорошивать правление плохими новостями — сделайте так, чтобы каждый член был готов к обсуждению ключевых вопросов. Если вы уже знаете, о чем пойдет речь на собрании, предупредите об этом остальных. Вполне возможно, замечания и предложения, которые вам выскажут, изменят ваше восприятие ситуации и повлияют на окончательное решение.

ЧИВО

Вопрос: Как узнать, получится ли из меня лидер?

Ответ: Тут не угадаешь. Обычно необходимость быть лидером сваливается на вас как снег на голову, и не остается ничего, кроме как взять на себя эту ношу. Беспокоиться в любом случае не следует. Вместо того чтобы беспокоиться, займитесь созданием минимально жизнеспособного продукта (не забудьте про ценность и необходимость подтвердить качество), выпуском его на рынок, улучшением и превращением в деньги. То есть тем, что действительно имеет значение.

Вопрос: Какие качества позволили Стиву Джобсу стать таким потрясающим лидером?

Ответ: Слово «уникальный» означает «единственный в своем роде». Стив был уникален. Он умел предвосхищать людские желания и обладал безупречным вкусом — потрясающее сочетание. Он был перфекционистом и не терпел халтуры. Не скажу, что с ним было очень легко, но работать бок о бок с таким человеком было для меня большой честью.

Вопрос: Что делать, если человек «не тянет»? Увольнять?

Ответ: Все не так просто. Разберитесь в причинах происходящего. Может быть, дело в проблемах, которые человек не в силах решить. Освободите человека от их гнета и исправьте все, что получится. Проверенный метод — представьте себя на его месте и подумайте, какого рода помощи вы ждали бы от совета директоров. Это и есть алгоритм вашего поведения в отношении несчастного. Если это не помогло — что же, принимайте решение и действуйте.

Вопрос: Как нанимать директоров?

Ответ: Общая рекомендация — искать опытных людей и делать так, чтобы они поверили в вашу мечту так же сильно, как и вы. Это может занять много времени — вплоть до полугода. Сначала они начинают верить в вашу мечту, потом вы приглашаете их в команду — именно так, а не наоборот.

Вопрос: Как сделать работу правления более эффективной?

Ответ: Вы серьезно? Удивительно, сколько предпринимателей запуганы своими правлениями настолько, что не могут управлять ими. Между тем, ответ прост: давайте задания и назначайте ответственных. В конце концов, они же считают вас ответственным.

Лучшее, что вы можете сделать, — встречаться с каждым из них время от времени, даже если у компании нет проблем и не нужно принимать серьезных решений. Вы услышите то, чего ни за что бы не услышали на общих собраниях. И просите совета — именно так и создаются крепкие деловые отношения.

Рекомендуемая литература

Adams, Scott. How to Fail at Almost Everything and Still Win Big: Kind of the Story of My Life. New York: Portfolio, 2013.

Пинк Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует. — М.: Альпина Паблицер, 2015.

Саттон Р. Не работайте с м*даками. И что делать, если они вокруг вас. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

ГЛАВА 4

Искусство бутстрэппинга

С большим боезапасом можно смело метить высоко.

Хоули Эверхарт

СУТЬ

Мой партнер по Garage Technology Ventures Билл Ричерт любит говорить предпринимателям, что их шансы получить венчурный капитал приблизительно такие же, как получить удар молнии, лежа в солнечный день на дне бассейна. Он, конечно, преувеличивает. На самом деле шансы куда ниже.

Путь к успеху нелегок: большинству предпринимателей приходится когтями прорывать себе дорогу наверх, зубами цепляться за малейшую возможность, перебиваясь рисом с соевым соусом. К счастью, то, что раньше требовало огромных расходов, теперь можно получить почти задаром, а то и вовсе бесплатно. Сегодня бутстрэппинг доступен как никогда раньше в истории бизнеса, и вот почему:

- Программные средства разработки распространяются бесплатно или имеют открытый исходный код.
- Инфраструктура не требует больших расходов благодаря развитию облачных технологий.
- Приложения, основанные на «среднеуровневой» архитектуре и поддерживающие облачные технологии, делают процесс разработки проще и быстрее.
- Сотрудники могут работать удаленно, значительно расширились возможности для фриланса, благодаря чему можно сэкономить на офисных площадях.
- Недорого обходится наиболее эффективная на сегодняшний день форма маркетинга — социальные сети.

В каком чудесном мире мы живем! В этой главе рассказывается, как выжить в самые первые дни — когда денег нет вообще, стартап еще не набрал обороты, и для того, чтобы выбраться наверх, вам придется

вытягивать себя за волосы.

Думайте о движении денежных средств, а не о доходности

Когда журнал *The New Yorker* только начинался, его офис был тесен и плохо обставлен. Ставшая членом редколлегии Дороти Паркер предпочитала работать в ближайшей кофейне. Как-то раз ее увидел там главный редактор.

— А почему вы здесь, а не наверху? — удивленно спросил Гарольд Росс.

— Кто-то взял мой карандаш, — объяснила миссис Паркер²¹.

С помощью бутстрэппинга можно запустить практически любой бизнес, особенно когда у предпринимателя нет другого выбора. Для этой бизнес-модели характерны:

- низкие требования к размеру начального капитала;
- короткий (около месяца) цикл продаж;
- короткие (около месяца) сроки выплат;
- регулярный доход;
- выход на рынок с помощью социальных сетей и «сарафанного радио».

«Бутстрэппинг предполагает управление движением денежных средств, а не доходностью».

А вот какие требования выдвигаются к продуктам и потенциальному кругу покупателей:

- Людям уже нужен ваш продукт — или по крайней мере будет нужен сразу же, как появится на рынке. Потенциальных покупателей специально подготавливать не нужно.
- Ваш продукт «говорит сам за себя»²². Как только люди понимают, чего им не хватает, и осознают, что ваш продукт отвечает этой потребности, вам не нужно убеждать их его купить.
- Рынок сам пробивает вам дорогу, ваш товар попадает в цунами преобладающих трендов. Отличный пример — развитие Интернета. (Впрочем, любое цунами рано или поздно ослабевает, поэтому позаботьтесь о том, чтобы к этому моменту ваш стартап набрал самостоятельную силу.)
- Возможность «прицепиться» к успешному продукту, уже прочно стоящему на ногах, и таким образом сократить риски.

Бутстрэппинг предполагает управление движением денежных средств, а не доходностью — это не долгосрочная стратегия, но отличная временная мера для предпринимателей, чье материальное положение еще не столь

благополучно.

Живите на облаке

Где-то до 2010 г. для того, чтобы начать бизнес, связанный с информационными технологиями, вам нужно было заставить комнату серверами и нанять людей, которые за ними следили бы. Вам потребовалось бы создать свое приложение, сайт, распределить данные по находящимся в разных местах серверам, чтобы, если что-то случится с вашим офисом, не потерять все навсегда, но иметь копию.

В 2010 г. все изменилось, и теперь единственное оборудование, которое вам нужно, — это ноутбуки для сотрудников. Все самое важное находится в облаке — то есть на серверах таких компаний, как, скажем, Rackspace или Amazon Web Services. Они специализируются на услугах хостинга, электронной коммерции, базах данных и приложениях — и все это в Интернете.

Это сэкономило стартапам немало денег: все эти затраты теперь укладываются в несколько тысяч долларов в месяц, тогда как прежде в тысячи долларов обходился каждый сервер. А вот какими еще преимуществами обладает инфраструктура, основанная на облачных технологиях:

- **ДОСТУПНОСТЬ.** Положите на одну чашу весов расходы на инфраструктуру (оборудование, программное обеспечение, персонал, резервирование), а на другую — инфраструктуру облачную, простую и понятную, за которую платишь только тогда, когда ей пользуешься. Как вы думаете, что перевесит?
- **АДАПТИРУЕМОСТЬ.** Мощность и эффективность должны расти, и чем быстрее, тем лучше. Облачные технологии полностью соответствуют этому условию, легко адаптируясь к любым переменам. В прежние времена (до 2010 г.) наращивание активности занимало дни и недели, теперь достаточно просто обратиться к специалисту и за несколько кликов мышкой — если и вовсе не автоматически — вы получите то, что нужно.
- **НАДЕЖНОСТЬ.** Rackspace, Amazon и прочие подобные компании нанимают сотни и сотни специалистов специально для того, чтобы следить за стабильностью своих систем. Конечно, более лакомого куска для кибератак не придумаешь, но облачные технологии все равно существенно надежнее, чем все то, что вы способны построить сами.

Забудьте об «испытанной» команде

«Опыт» — именно то слово, которое мы используем, чтобы дать название своим ошибкам.

Оскар Уайльд

Если вы решились идти путем бутстрэппинга, забудьте о команде мечты, состоящей из профессионалов с богатейшим опытом. Сосредоточьтесь на тех, кто всегда под рукой, — молодых и неопытных, но талантливых специалистах, исполненных энергии и жажды познания.

«Иногда блаженное неведение — ключ к успеху».

Конечно, наем непроверенных людей отнюдь не способствует привлечению венчурного капитала, но плюсы все же перевешивают минусы — просто посмотрите на таблицу.

	Проверенные люди	Непроверенные люди
Зарплата	Высокая, но вы совсем не всегда получаете то, за что платите	Невысокая, и вы почти всегда получаете сверх того, за что платите
Дополнительные привилегии	Личные секретари, номера в четырехзвездочных гостиницах, путешествия первым классом, служебный транспорт представительского класса, топовое оборудование	Самодостаточность, недорогие мотели, путешествия эконом-классом, дешевые такси, оборудование, купленное на аукционах
Работоспособность	Оптимально — все еще высокая	Оптимально — поддающаяся контролю
Знания	Не признают, что чего-то не знают, а вы предполагаете, что они знают все, что необходимо	Не знают, что чего-то не знают, поэтому всегда готовы совершить невозможное

Из всех этих факторов последний — самый важный. Неведение не только благо, но необходимость. Расскажу вам потрясающую историю, услышанную мной от доктора Джорджа Данцига, профессора операционного анализа Стэнфордского университета. В бытность аспирантом в Калифорнийском университете в Беркли он как-то опоздал на

занятие по статистике. На доске к этому времени уже были написаны две задачи, и он подумал, что это домашнее задание.

На самом же деле это были две никем не решенные статистические теоремы. Данциг посмотрел на них дома... и доказал. Когда дело дошло до выбора темы диссертации, научный руководитель сказал ему: «Возьми эти две теоремы, свяжи между собой — и я приму это в качестве диссертации».

В 80-х годах (XX века, не XIX) я знать ничего не знал о тех сложностях, с которыми может столкнуться евангелист в период работы над новой операционной системой. Поэтому когда меня позвали в Apple, я не колебался ни секунды. Macintosh открыл мне глаза — теперь я знаю, насколько это сложно, и не хотел бы пройти через все это еще раз. В этом и заключается основная проблема опытных специалистов: мы знаем слишком много.

Знай я заранее, что мне предстоит, даже и пытаться бы не стал. Знай Данциг, насколько сложно его «домашнее задание», он, возможно, не взялся бы за него. Иногда блаженное неведение — ключ к успеху.

УПРАЖНЕНИЕ

Поищите в Интернете истории о том, как некоторые известные предприниматели открывали свои компании. Сколько из них шли «правильным» путем?

Билл Гейтс, Microsoft

Майкл Делл, Dell

Пьер Омидьяр, eBay

Джерри Янг, Yahoo!

Анита Роддик, The Body Shop

Продавайте услуги

Одно из преимуществ сферы услуг — возможность начать зарабатывать немедленно. Классический пример такой формы бутстрэппинга — компания по разработке программного обеспечения. Вот каков сюжет этой сказки:

- Несколько программистов собираются вместе, чтобы обслуживать определенную нишу на рынке. Начинают они с консультирования, причем не особо заботясь о качестве оказываемых ими услуг. Деньги поступают практически мгновенно, срок окупаемости — не больше

месяца.

- Между делом они разрабатывают программный продукт для своих клиентов. Чем больше клиентов, тем больше он совершенствуется. Вскоре становится ясно, что им могут пользоваться много компаний.
- Деньги, получаемые за консультации, идут на дальнейшее развитие программы. На этом этапе консультационная практика уже поставлена на поток и приносит стабильный доход.
- Разработка программного продукта завершена, начинаются поиски клиентов. Кривая продаж ползет вверх. Консультированием больше не занимаются, потому что оно не настолько прибыльно.
- Компания выходит на IPO или ее покупает Google. Сотрудники, которые работали в ней со дня основания, покупают себе «Теслы» и винодельни.

Но сказки не имеют никакого отношения к реальности. Обычно все обстоит чуть менее весело:

- У пары ребят возникает идея собственного стартапа по разработке ПО, они преисполнены решимости вышвырнуть с рынка Oracle, Microsoft и Symantec вместе взятых.
- Они начинают работать над продуктом. Возможно, даже находят венчурный капитал или находят ангела-инвестора. А может, и голодают.
- Впервые за всю историю человечества разработка занимает больше времени, чем ожидалось. Потребителям абсолютно не интересен продукт, сделанный двумя парнями в гараже. Денег становится все меньше и меньше.
- Чтобы подзаработать, ребята решают заняться консультированием. Они берут свой наполовину готовый продукт и отправляются обивать пороги всех компаний подряд. Впрочем, на это свое решение они смотрят позитивно, считая, что так смогут сделать то, что действительно нужно потребителю.
- И вдруг ни с того ни с сего их продукт действительно становится нужен потребителю! Программа доводится до ума, начинаются поиски покупателей. Кривая продаж ползет вверх. Консультированием больше не занимаются, потому что оно не настолько прибыльно.
- Компания выходит на IPO или ее покупает Google. Сотрудники, которые работали в ней со дня основания, покупают себе «Теслы» и винодельни.

Заставить покупателя платить за разработки — это лишь временная

стратегия для компании, чья деятельность целиком зависит от выпускаемого ею продукта. В долгосрочной перспективе бизнес по оказанию услуг фундаментально отличается от бизнеса по производству. Первый — это прежде всего тяжелая работа с почасовой или попроектной оплатой. Второй — исследование и развитие, доставка до потребителя и получение денег за каждое из многих тысяч скачиваний с серверов.

Действуйте напрямую

Многие стартапы пытаются наладить многоуровневую систему распространения, когда продукт продают не напрямую, а через перекупщика, у которого есть опытные сотрудники, известное имя и наработанная клиентская база.

Это в теории. На практике любой дистрибьютор хочет просто удовлетворять спрос, а не создавать его. Помогать вам покорять рынок — не их работа, им нужны проверенные клиенты. Это прозвучит несколько по-марксистски (разумеется, я имею в виду Граучо Маркса), но зачем вам связываться с теми, кто хочет вас поймать?

Вот еще три вопроса, о которых вам нужно подумать, рассматривая возможность внедрения многоуровневой системы распространения:

- Вы сами изолируете себя от своего покупателя. При запуске нового продукта важно слышать чужое мнение о нем, желательно «непричесанное» — и чем быстрее, тем лучше.
- Ваша доля прибыли будет очень небольшой, чтобы добиться рентабельности, придется наращивать объем продаж, а это по силам далеко не каждому стартапу.
- Потребуется немало времени, чтобы убедить дистрибьютора принять ваш товар, а потом совместными усилиями провести его по всей системе реализации до самого конца — то есть до потребителя.

Поэтому в самом начале лучше продавать ваш продукт напрямую потребителям и лишь потом, когда он отшлифован до совершенства, а продажи идут полным ходом, можете обратиться к перекупщикам — чтобы продавать еще больше и становиться еще лучше. Рассчитывать на то, что посредник будет продвигать ваш продукт, не стоит. Как не стоит и надеяться, что вы сохраните былой контакт с покупателями.

Бросьте вызов лидеру

Сет Годин в своей книге «Библия бутстрэппера: как построить собственный бизнес с нуля, имея хорошую идею и (почти) не имея денег» приводит

доводы в пользу сравнительного позиционирования как одного из методов бутстрэппинга. Вместо того чтобы продвигать собственный продукт с нуля, вы преподнесите его как альтернативу уже существующему известному бренду (или тренду). Вот несколько примеров:

- Lexus: «Так же хорош, как Mercedes или BMW, но на 30% дешевле».
- Southwest Airlines: «Дешево, как на машине».
- 7UP: «Не-кола».
- Avis: «Мы больше стараемся» (чем Hertz).

«Долгие годы и миллионы долларов, потраченные вашим конкурентом на продвижение его бренда, могут сыграть вам на руку».

Сравнительное позиционирование поможет вам избежать множества ненужных расходов на маркетинг, пиар, рекламу и продвижение продукта, поэтому смело выбирайте бренд, считающийся в вашей сфере «золотым стандартом», и найдите, в чем вы от него отличаетесь в лучшую сторону:

- в стоимости;
- в простоте использования;
- в удобстве;
- в дизайне;
- в надежности;
- в скорости/производительности;
- в ассортименте;
- в качестве работы поддержки покупателей;
- в местоположении.

Долгие годы и миллионы долларов, потраченные вашим конкурентом на продвижение его бренда, могут сыграть вам на руку. Впрочем, и здесь есть ловушка: успешное сравнительное позиционирование возможно только при выполнении трех условий:

- Лидер не просто так считается — и будет еще какое-то время считаться — лидером. Представьте, что вы пытаетесь противостоять компании Enron в те времена, когда ее так любили на Уолл-стрит.
- Лидер вряд ли сможет быстро отреагировать на ваш вызов и перекрыть ваше преимущество. Если вы, например, заявляете, что ваши компьютеры работают быстрее компьютеров IBM, пройдет немало времени, прежде чем IBM объявит о выпуске значительно более быстрой модели.
- Вы превосходите конкурента: преимущества вашего продукта ощутимы и существенны. В противном случае вас бы не заметили и,

хуже того, вам перестали бы верить, а восстановить репутацию куда сложнее, чем ее утратить.

В целом же сравнительное позиционирование — полезный и дешевый способ рассказать людям о себе и своем продукте.

Усердствуйте только над тем, что важно

Все ваши усилия в направлении бутстрэппинга пойдут прахом, если вы начнете размениваться на мелочи. Вы создаете бизнес не для того, чтобы не вылезать из-за стола (и не для того, чтобы растратить весь венчурный капитал на офисную мебель и тем самым улучшить благосостояние Herman Miller). Вот список самых важных и не столь важных задач, которые должен решать предприниматель:

САМЫЕ ВАЖНЫЕ ЗАДАЧИ

- Создать минимально жизнеспособный ценный и доказывающий вашу состоятельность продукт
- Продать ваш продукт
- Довести ваш продукт до совершенства

МЕНЕЕ ВАЖНЫЕ ЗАДАЧИ

- Визитки и фирменные бланки
- Канцтовары
- Мебель
- Оборудование

С этими делами разберитесь как можно быстрее. Делайте хорошо, но не усердствуйте. Рик Склэрин, бывший сотрудник компании Accenture, любит повторять: «Съездите разок в Costco — и хватит». Сделайте то, что следует, а потом сконцентрируйтесь на самых важных задачах, потому что только они и имеют значение.

УПРАЖНЕНИЕ

Когда вам следующий раз покажется, что вы не можете без чего-то жить, потерпите недельку и проверьте, живы ли вы еще.

Недобор сотрудников и аутсорсинг

Рано или поздно перед правлением компании встает старый как мир выбор: выкидывать деньги на ветер, потому что управляться с такой большой компанией не получается, или сокращать штат, потому что доходы не столь высоки, как планировалось.

«Выбрав бутстрэппинг, имейте в виду: сотрудников у вас должно быть меньше, чем нужно».

От первого варианта у меня начинает звенеть в ушах, но и второй — совсем не выход. Раздутый штат — это болезнь: она поражает компанию целиком, проникает во все сферы деятельности, поэтому простое сокращение числа рабочих рук делу не поможет. Итак, у вас будет:

- избыток рабочего пространства, за которое надо платить ренту согласно долгосрочному договору;
- избыток мебели и техники;
- коллектив, страдающий, когда из него кто-то уходит;
- люди, страдающие от того, что им приходится уходить;
- необходимость искать новых специалистов (в связи с переменами) и одновременно увольнять старых;
- трудности, возникающие от необходимости доказать, что вы еще держитесь на плаву.

Выбрав бутстрэппинг, имейте в виду: сотрудников у вас должно быть меньше, чем нужно. Недостаток людей приведет к определенным проблемам. Для тех из них, которые не важны стратегически, есть временное решение — аутсорсинг. (Со стратегически же важными задачами — исследованиями, парадигмами развития, маркетинговой политикой, вопросами продаж — лучше не рисковать: они и есть ваш стартап.) Безболезненно можно отдать на аутсорсинг следующие направления:

- клиентскую службу;
- техподдержку;
- бухучет;
- хозчасть.

Отличный пример компании, выбравшей путь, противоположный экономичному бутстрэппингу, — проект продуктового интернет-магазина Webvan, лопнувшего в 2001 г. вместе с пузырем доткомов. Собираясь развиваться, Webvan заказал инженерной компании Bechtel строительство складов и офисов в 26 городах. Бюджет составил \$1 млрд. А когда дело

дошло до прекращения действия контракта генерального директора Джорджа Шахина, бывшего главы Accenture, пришлось пообещать ему «отступные» в размере \$375 000 ежегодно в течение всей его жизни. Единственный комментарий, который приходит мне в голову в этой связи, — «Ну ничего себе!».

Платите за содержание, а не за форму

Хотите тратить деньги рационально — смотрите на содержание, а не на форму. Например, известность компании (форма) совсем не гарантирует качество ее услуг в сфере бухучета, юридической поддержки, пиара, маркетинга или подбора персонала (содержание).

Да, на их услуги будет уходить немалая часть вашего бюджета, поэтому вот несколько советов, как сделать правильный выбор:

- **ИЩИТЕ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ЗАНИМАЮТСЯ ИМЕННО ТЕМ, ЧТО ВАМ НУЖНО.** Если вам нужно, скажем, создать пул опционов, не стоит идти ни к адвокату по бракоразводным процессам, ни в юридическую фирму с Уолл-стрит.

Сфера	Форма	Содержание
Юридическая поддержка	Представительства по всему миру, среди клиентов — компании из списка Fortune Global 500, места в VIP-ложах на всех спортивных мероприятиях	Понимание вашей юридической ситуации, защита ваших фондов, реальная помощь и поддержка при проведении сделок
Бухучет	Член «Большой шестерки», бывшие клиенты — за решеткой, конференц-зал отделан орехом	Контроль за расходами, совершение операций, абсолютно оправданных в финансовом отношении
Пиар	Респектабельного вида агенты, в университете изучавшие историю искусства Азии, скажут вам, что вы прекрасно выступили на пресс-мероприятии, которое они же и организуют за \$100000	Создание и продвижение концепции эффективного позиционирования, установка тесных контактов с представителями прессы и популярными блогерами
Маркетинг	Стена, увешанная наградами за лучшую телевизионную и печатную рекламу, сотрудники заняты исключительно покупкой рекламного времени и пространства	Понимание того, кто ваш клиент и что ему нужно, умение достучаться до него и побудить его привести новых клиентов
Подбор персонала	Репутация организации, способной найти новых членов совета директоров, акции которой свободно котируются на бирже. И да, они покупают себе самолеты	Наем мастеров своего дела, готовых за зарплату делать что-нибудь совершенно невероятное — торговать опционами, например

- **НЕ ЖАЛЕЙТЕ ДЕНЕГ НА ТО, ЧТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ВАЖНО.** Инвесторы, пожалуй, будут чувствовать себя более комфортно, имея дело с компаниями, выбирающих «обычных» юристов или бухгалтеров. Но вам мало «обычных», идите к лучшим.
- **НЕ СМОТРИТЕ НА РЕПУТАЦИЮ ФИРМЫ — СМОТРИТЕ НА РЕПУТАЦИЮ ЧЕЛОВЕКА, С КОТОРЫМ БУДЕТЕ РАБОТАТЬ.** Лучшая репутация — восторженные отзывы счастливых клиентов-предпринимателей.
- **ТОРГУЙТЕСЬ ПО ЛЮБОМУ ПОВОДУ.** Касается ли это ставок, сроков, выплаты ежемесячной аренды и т.д. Даже если все, казалось бы, идет как надо, не стесняйтесь добиваться уступок — это часть игры. Многие фирмы, например, вполне могут повременить с выставлением

счетов, если у вас финансовые затруднения, — надо всего лишь набраться наглости и попросить об этом.

Принцип главенства содержания над формой относится ко всему, что касается ведения бизнеса. Одним из ярким символов лихорадки доткомов стало офисное кресло Aeron от Herman Miller. Оно стоило \$700 и было воплощением престижа, показателем невероятной крутости владельца.

Кресло и вправду замечательное, но, извините, \$700... Да, желание им обладать заставляло людей работать больше и усерднее, но разве ж это правильный стимул? Кстати, когда имущество Webvan после банкротства пускали с молотка, таких кресел было продано ровно 114.



Дополнение

ЧИВО

Вопрос: Как определить, что бутстрэппинг выполнил свою задачу?

Ответ: Вы поймете, что бутстрэппинг сделал свое дело, в тот самый момент, когда оборот выйдет на стабильный уровень, а каждая продажа в

рассрочку начнет приносить прибыль со стопроцентной вероятностью.

Вопрос: Если слишком долго работать без внешнего финансирования, не мешает ли это развитию и успеху компании?

Ответ: Не могу припомнить ни одной компании, которая бы «переусердствовала с бутстрэппингом». Выше вероятность совершить ошибку из-за избытка, чем из-за недостатка средств. Венчурный капитал — как стероиды для спортсмена: он оказывает кратковременный эффект, но в долгосрочной перспективе может убить вас.

Не забывайте, что от вас ждут увеличения капитализации проекта — и неважно, за счет дохода компании или за счет внешних инвестиций.

Вопрос: Если я могу запустить успешный стартап без инвестиций, зачем вообще нужен внешний капитал? Что не так со старыми проверенными методами?

Ответ: Без внешнего капитала можно обойтись, а со старыми проверенными методами все в порядке. Ваша цель — создать что-то замечательное, а откуда вы возьмете на это деньги — не так уж и важно.

Вопрос: Будут ли нас воспринимать всерьез без нескольких миллионов долларов венчурного капитала?

Ответ: Те, кто не будет, вам и не нужны. Если удастся собрать столько денег, потратьте их на повышение привлекательности проекта — но даже и в этом случае успех не гарантирован. Если не удастся — не переживайте. Просто делайте свое дело и не оглядывайтесь назад.

Вопрос: Брать на развитие стартапа деньги у родственников и друзей, прибегать ли к кредитам или залог недвижимости?

Ответ: Все эти три способа — достаточно рискованные. Вы можете испортить отношения с родными, остаться без денег, а то и без крыши над головой. Впрочем, предпринимательство — это искусство добиваться невозможного, и без риска тут никуда. На большом растущем рынке, располагая передовыми технологиями и неисчерпаемым капиталом, каждый может быть предпринимателем. Вопрос в том, что вы хотите и можете сделать в условиях, далеких от идеальных. Если бы бизнес был не таким рискованным делом, им бы занимались все подряд.

Рекомендуемая литература

Godin, Seth. The Bootstrapper's Bible: How to Start and Build a Business with a Great Idea and (Almost) No Money. Chicago: Upstart Publishing, 1998.

Hess, Kenneth L. Bootstrapping: Lessons Learned Building a Successful Company from Scratch. Carmel, CA: S-Curve Press, 2001.

ГЛАВА 5

Искусство привлечения денег

Недавно я проводил презентацию, после которой публика задавала вопросы. И все об одном и том же: «Как найти подход к венчурному капиталисту?», «Какую долю ему предложить?». Никто не поинтересовался, как строить бизнес!

Артур Рок

СУТЬ

Привлечение средств — неизбежное зло при создании новой компании. Скучно, тяжело, долго — жуткая тягомотина. Немного облегчить ваши муки — а может, и совсем избавить вас от них — по силам такому изобретению, как бутстрэппинг. Впрочем, искать и привлекать чужие деньги все равно придется — так или иначе. В этой главе описаны три основных источника фандрайзинга: краудсорсинг, бизнес-ангелы и венчурный капитал. А еще вы узнаете, как справиться с этим неизбежным злом.

Как привлечь толпу

Искать деньги можно разными способами. Давным-давно деньгами, чтобы начать дело, располагали знатные и богатые люди. Если своих средств не хватало, можно было обратиться к родне.

Прошли века, и появился институт венчурного капитала. Благодаря ему тысячи и тысячи предпринимателей со всего мира получают деньги на реализацию своих идей, имея при этом только работающий прототип, презентацию, сделанную с помощью программы PowerPoint, и несколько непонятных рисунков на салфетке. Позже появились бизнес-ангелы — они готовы финансировать даже самые рискованные проекты, в которые не решился бы инвестировать ни один венчурный капиталист.

«Поддерживая ваш проект, краудфандеры голосуют за него своими личными деньгами, а не средствами пенсионных фондов, которыми распоряжаются инвесторы».

Настоящая революция произошла в 2007 г., когда в Интернете родился сайт под названием Indiegogo. Два года позже появился Kickstarter. Это была заря краудфандинга (народного финансирования) — самого простого, открытого и доступного способа поиска средств. Вот как он работает:

- Вы создаете проект: снимаете видеоролик, составляете описание, придумываете награды для желающих помочь — а потом рассказываете им о том, как продвигается ваш проект.
- Вместо того чтобы продавать акции, вы продумываете систему вознаграждений («кикеров»), чтобы побудить людей платить за еще не существующий в природе продукт. Кикерами могут быть скидки, подарки, упоминание имен (в титрах, на сайте и т.д.) и прочие креативные идеи, например право дать имя персонажу книги или совместная вечеринка с разработчиками стартапа.
- Рекламирывать краудфандинговый проект можно (и нужно) через соцсети и электронную почту. Если мотив традиционных способов фандрайзинга — расчет на денежное вознаграждение, то краудфандинг призывает создать что-нибудь потрясающее (причем раньше, чем это сделает кто-нибудь другой) или помочь людям.
- Люди финансируют проект, вы привлекаете еще больше средств и осуществляете задуманное. Рассылаете предзаказы, люди начинают говорить о вас — и вот она, слава, которая превращает ваш стартап в великую компанию.

Краудфандинг отлично подходит для создания различных устройств и аксессуаров к ним, разработки игр, запуска проектов в сфере ремесел, моды, а также творческих и благотворительных проектов. В меньшей степени он полезен, если вы занимаетесь биотехнологиями или корпоративным программным обеспечением, ведь в этом случае вам нужны десятки миллионов долларов — не та сумма, которую можно собрать, полагаясь на чужую импульсивность пополам с великодушием.

The screenshot shows the Indiegogo website interface for a campaign titled "3D Pocketcopter - the flying camera". The page features a video player showing the device, a progress bar indicating that €102,862 EUR has been raised out of a €15,000 goal (686% complete), and a "CONTRIBUTE NOW" button. Below the video are social sharing options (Share, Tweet, Email, Embed, Link, Follow) and a "SELECT A PERK" section showing a special offer of €79 EUR.

Согласно статистике Kickstarter, в 2013 г. с его помощью было успешно профинансировано 19 911 проектов — в три раза больше, чем с помощью венчурного капитала! — на общую сумму более \$480 млн. Участвовали в этом 3 млн человек более чем из 200 стран мира.

Несколько примеров успешных краудфандинговых проектов. «Успешных» в том смысле, что люди достигли своей цели — собрали деньги.

- «Умные» часы Pebble. Собрано \$10 млн.
- Зарядная станция для iPhone ElevationDock. Собрано \$1,4 млн.
- Фильм «Вероника Марс» (по популярному сериалу середины 2000-х). Собрано \$5,7 млн.

Конечно, это скорее исключения, чем правило. Краудфандинг эффективен, когда ваша цель — \$50 000–250 000, то есть суммы, слишком малые для венчурного капитала. Миллионы удается собрать крайне малому количеству проектов, но это не повод пренебрегать такой потрясающей возможностью. И вот почему:

- Краудфандинг отнимает куда меньше сил и времени, чем попытки заполучить венчурный капитал (на них часто уходит полгода — и вы будете заниматься только этим). Здесь вам не нужно составлять

бизнес-план или проходить через процедуру предварительного юридического аудита.

- Никаких акций, пакетов и их раздела. Люди предзаказывают ваш продукт или помогают проекту (в зависимости от того, какие кикеры вы придумаете) — ничего общего с инвестированием в обмен на кусок пирога. Вам не нужно отчитываться перед воротилами бизнеса, и связаны вы только моральными обязательствами перед своими донорами — необходимостью разослать им готовый продукт.
- Краудфандинг — отличная проверка перспективности проекта. Венчурные инвесторы не знают, будет продаваться ваш продукт или нет. Поддерживая ваш проект, краудфандеры голосуют за него своими личными деньгами, а не средствами пенсионных фондов, которыми распоряжаются инвесторы.

Позвольте дать вам несколько советов по продвижению проекта на краудфандинговых платформах. Много говорить не буду: при желании можете почитать раздел Creator Handbook на Kickstarter (обязательно загляните в подраздел further reading) или походить по ссылкам страницы How It Works на Indiegogo.

- **СНИМИТЕ ВИДЕОРОЛИК.** Занимательное, увлекательное и динамичное видео не дольше двух минут, — самая важная часть вашего проекта. От этого ролика зависит ваша судьба, так что подойдите к делу со всей серьезностью.
- **РАССКАЖИТЕ СВОЮ ИСТОРИЮ.** Ролик, электронные письма, посты в соцсетях — все это должно складываться в единое повествование. Лучший рассказ — это рассказ о самом себе. Пользователям будет интересно узнать, какой неудовлетворенной потребности проект обязан появлением на свет. Хороший пример — проект patchnride на Indiegogo: ребятам надоело тратить силы и деньги, чтобы залатать пробитую велосипедную шину.
- **ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ПОЧТУ И СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ.** Если вы не знаменитость, которую постоянно приглашают на популярные ток-шоу, вам придется проводить агрессивную маркетинговую кампанию. А как еще достучаться до людей, если не через списки контактов в почтовых сервисах и соцсетях?
- **ПРИДУМАЙТЕ СИСТЕМУ НАГРАД.** Вторая, и не менее важная, составляющая успеха вашего проекта — разные награды и сувениры участникам. Самое очевидное, что можно предложить, — скидки, публичные выражения признательности, именные экземпляры продукта и памятные подарки вроде футболок и сумок с вашим логотипом. Для пущего эффекта можете доставлять их лично. Вы же

просите людей заплатить за то, чего еще нет, а значит, должны вознаградить их риск.

- **ВЕДИТЕ ДЕЛА МАКСИМАЛЬНО ПРОЗРАЧНО.** Убедить потенциальных доноров в своей честности можно, только рассказав максимально подробно, на что именно пойдут их деньги. Тем самым вы покажете, что понимаете, что делаете, а значит, проект, скорее всего, будет реализован, и продукт попадет на рынок.

Как подманить ангела

Еще один возможный источник финансирования — бизнес-ангелы. Тысячи преуспевающих леди и джентльменов, готовые вложить свои деньги в перспективный стартап. В отличие от венчурных капиталистов, которые хотят заработать, а если повезет, заодно и отдать долг обществу, бизнес-ангелы хотят отдать долг обществу, а если повезет, заодно и заработать.

Делают они это двумя способами: либо помогают начинающему предпринимателю встать на ноги, либо содействуют продвижению полезного и значимого продукта на рынке. Несколько советов по взаимодействию с бизнес-ангелами:

- **НЕ НЕДООЦЕНИВАЙТЕ ИХ.** Если бизнес-ангелы не так озабочены возвращением своих средств, как профессиональные инвесторы, это не означает, что они с легкостью поверят в любую лапшу, которую вешают им на уши. Говорите с ними на том же профессиональном уровне, что и с представителями венчурного капитала.
- **ПОЗВОЛЬТЕ ИМ ПОЖИТЬ ВАШЕЙ ЖИЗНЬЮ.** Многие бизнес-ангелы видят в вас возможность реализовать свои несбывшиеся мечты. И, чего уж греха таить, вернуть молодость. Сами они создавать бизнес по каким-то причинам не могут или не хотят, зато от души наслаждаются, наблюдая за тем, как это делаете вы. То ли «пассивное предпринимательство», то ли «предпринимательский вуайеризм».
- **РАССКАЗЫВАЙТЕ СВОЮ ИСТОРИЮ ТАК, ЧТОБЫ ДОСТУЧАТЬСЯ ДО ИХ СУПРУГОВ.** «Совет по инвестициям» любого бизнес-ангела — не коллеги, не партнеры и не эксперты. Это их мужья и жены, которые, конечно, профессионалами не являются. Значит, крайне важно научиться объяснять суть своего бизнеса простым и понятным способом. В качестве проверки можете спросить собственную жену (или мужа), согласилась бы она в вас инвестировать.
- **БУДЬТЕ МИЛЫМ.** Венчурные капиталисты ведут дела с кем угодно: деньги есть деньги. Бизнес-ангелы же относятся к начинающим предпринимателям как к детям: «Какая замечательная девчушка. Надо обязательно ей помочь». Идите им навстречу. Очаровывайте.

Стремитесь нравиться.

- **ЗАРУЧИТЕСЬ ПОДДЕРЖКОЙ ИХ ЗНАКОМЫХ.** Инвестируя, ангелы преследуют в первую очередь общественные интересы, и лишь затем — финансовые. Поэтому здесь чрезвычайно велико значение общественных связей — мнение общих знакомых, друзей и т.д. Если вами заинтересуется один член «ложи», можете рассчитывать на поддержку остальных. Лучший способ добиться расположения одного бизнес-ангела — привлечь инвестиции другого.

Как достучаться до венчурного капиталиста

Успех стартапа обратно пропорционален сумме, которую удалось собрать на начальном этапе.

Фред Уилсон

Вы должны понимать, во что ввязываетесь. Получение денег от венчурных капиталистов — процесс долгий, нервный и выматывающий. И это в самом лучшем случае. Хотите, расскажу вам крайне интересную и поучительную историю об одном венчурном капиталисте? Вернее, о «венчурной капиталистке».

«Мисс, вы унесли ключи с собой. Мы не могли отогнать ваш автомобиль».

Однажды она пригласила своего отца в очень дорогой и пафосный ресторан да еще и заехала за ним на шикарном новеньком BMW. Можете себе представить, что ей пришлось выслушать по дороге? Отцы есть отцы: пекутся о деньгах своих детей чуть ли не больше, чем сами дети. До ресторана, они, впрочем, доехали, вошли внутрь и даже поужинали.

Через пару часов, выйдя из ресторана, они увидели, что машина стоит на том же месте, где они ее оставили. «Вот видишь, — сказала наша героиня, решив воспользоваться моментом. — Поэтому я и купила BMW. Такую машину никогда не уберут от главного входа — не дураки же они от такой рекламы отказываться. А нам не нужно ждать парковщика».

Стоило ей это сказать, как к ним подошел явно недовольный парковщик. «Мисс, вы унесли ключи с собой, — говорит он. — Мы не могли отогнать ваш автомобиль».

Венчурные капиталисты откроют вам двери в мир больших продаж и выгодных союзов. Они помогут вам приманить потенциальных инвесторов. Спасут вас от фатальных ошибок. Привлекут квалифицированные кадры.

Заставят общество воспринимать вас всерьез. Но...

- Вряд ли они разбираются лучше вас в вопросах разработки, маркетинга, продаж, производства, управления финансами или операционной деятельности. Впрочем, никто не может запретить вам верить, будто именно ваши капиталисты — профессионалы во всем: как-то же они ворочают сотнями миллионов долларов!
- Их деньги не гарантируют вам успех. Венчурные компании вкладывают деньги во множество проектов и прекрасно понимают, что в большинстве случаев не выигрывают. Если бы капиталисты играли в бейсбол, они не стали бы профессионалами — из-за низкого индивидуального уровня игры.
- Их лояльность, что бы они там ни говорили, закончится ровно через год после того, как вы впервые не сможете сдержать данное обещание. Они вам не друзья, их интересуют деньги. Это не значит, что они плохие люди, просто бизнес есть бизнес — не забывайте об этом ни на минуту.

	Краудфандинг	Бизнес-ангелы	Венчурный капитал
Оптимальные вложения	\$25000–100000	\$250000–500000	\$1000000–5000000
Сроки	90 дней	180 дней	270 дней
Доля за цикл	Не применяется, вы имеете дело с продажами, а не инвестициями	20%	25–35%
Необходимые усилия	Средние	Средние	Значительные
Тип продукта/услуги	Гаджеты, технические устройства, книги, творческие проекты, предметы, сделанные своими руками	Программное обеспечение и веб-сервисы	Оборудование, программное обеспечение, биотехнологии и веб-сервисы
Необходимость соответствия юридическим и прочим требованиям	Минимальная	Средняя	Высокая
Степень вмешательства в ваши дела	Минимальная	Средняя	Высокая
Отношение к наличию/отсутствию опыта	Индифферентное	Терпимое	Строгое

Таковы три основных способа собрать деньги. Давайте сравним их, а потом поговорим более подробно о бизнес-ангелах и венчурных капиталистах.

Предварительная работа

Спасибо, что прислали мне свою книгу. Не буду терять ни минуты!

Мозес Хадас

В издательском деле, киноиндустрии, музыке и венчурном инвестировании все сказки развиваются примерно по одному и тому же сценарию. Вы создаете черновой вариант книги (сценария, песни, бизнес-плана) и несете его в некую компанию. Несмотря на жуткую занятость и груды других

проектов на столе, большой начальник обращает внимание именно на ваш — ведь он уникален, гениален и потрясающ, пройти мимо него просто невозможно. Вам назначают встречу, которая заканчивается подписанием договора, а через какое-то время на экраны выходит фильм, который становится блокбастером, и все, что от вас теперь требуется — жить долго и счастливо, раздавая свои миллионы бедным.

Мечтать не вредно.

Бог свидетель, все происходит совсем-совсем иначе. Некий стартап пытался получить деньги у крупных игроков венчурного рынка, но быстро сдался, потому что не чувствовал интереса со стороны инвестора. Когда я спросил у их инвестора, что произошло, он сказал, что его младший партнер обнаружил английский стартап с той же идеей, который полностью захватил европейский рынок и собирался работать в Штатах. Следовательно, ввязываться в конкурентную борьбу на этом рынке было уже поздно.

Я спросил, как называется эта английская фирма. Он не знал: партнер не сказал ему. Я связался с партнером, но и тот не знал названия. Оказалось, что он слышал об английских конкурентах от своего друга, Я связался с этим другом, и тот сослался еще на одного друга, который сказал ему, что рынок был захвачен. Правда, не на 100%, а на 98, и не весь рынок, а один его сегмент, и не во всей Европе, а только в Восточной.

«Надо изменить правила игры "под себя"».

Еще раз: некто сказал что-то своему другу, тот передал это младшему партнеру, а младший партнер посоветовал инвестору не возиться с этим стартапом... Мораль басни в том, что для того, чтобы встретиться с человеком, который принимает серьезные решения, вы должны быть представлены ему лицом, вызывающим доверие. Равные для всех правила игры — не самоцель. Надо изменить правила игры «под себя», а для этого надо заручиться рекомендацией от тех лиц, чье мнение уважают венчурные инвесторы:

- **УЖЕ ПРИВЛЕЧЕННЫЕ ИНВЕСТОРЫ.** Одна из главных услуг, которую может оказать вам ваш инвестор, — помощь в привлечении дополнительных средств. Это часть игры, поэтому не стесняйтесь просить о такого рода помощи. Большинство инвесторов охотно прислушаются к мнению тех, кто уже имеет с вами дело.
- **ЮРИСТЫ И БУХГАЛТЕРЫ.** Набирая в свою компанию юристов и бухгалтеров, смотрите не только на их компетентность, но и на связи, которыми они располагают. Узнайте, смогут ли они вывести вас на источники финансирования. Если юридические и бухгалтерские услуги вам предоставляют сторонние организации, уместно задать им

тот же вопрос.

- **ДРУГИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ.** Телефонный звонок или электронное письмо от другого предпринимателя его инвесторам со словами «Отличный проект, поговорите с этими ребятами» — инструмент весьма и весьма полезный. Зайдите на сайт инвестора и посмотрите, с кем он работает — вдруг найдете парочку знакомых? Если нет, срочно познакомьтесь: это быстрее и проще, чем пытаться достучаться до самого инвестора. Если собираетесь открывать некоммерческую организацию, ищите НКО, спонсируемые выбранным вами фондом.
- **ПРЕПОДАВАТЕЛИ.** Инвесторы с большим вниманием относятся к рекомендациям университетских профессоров. В Кремниевой долине, к примеру, звонком или письмом из Стэнфорда заинтересуется подавляющее большинство инвесторов и бизнес-ангелов. Надеюсь, вы хорошо учились.

Что делать, если подобных связей у вас нет? Ну, знаете, мир жесток. Никто не обещал вам равные возможности при поисках финансирования, так что оторвитесь от книжки и срочно бегите знакомиться с нужными людьми. (Но перед этим прочитайте небольшой раздел о шмузинге в конце главы 8 «Искусство евангелизма».)

Изучите своих слушателей

Чтобы встреча с инвестором прошла хорошо, подготовьтесь к ней как следует. Во-первых, узнайте как можно больше о тех людях, перед которыми собираетесь выступать. Обязательно расспросите партнера, который помог вам эту встречу организовать. Вот что вы должны узнать:

- Каковы три самые важные вещи, которые вам нужно рассказать о своей организации?
- Что именно привлекло к вам внимание и дало шанс показать себя?
- Есть ли вопросы, к которым вам следует быть готовым заранее? Какие проблемы будут затронуты на встрече? Есть ли подводные камни?

Во-вторых, загляните на сайт венчурной компании, поищите ее в Google. Просмотрите отчеты, поговорите со знакомыми, работающими в той же сфере. Вот что вы ищите:

- **ИСТОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.** С чего они начинали? Кто стоял у истоков? В какие успешные проекты инвестировали?
- **ПАРТНЕРЫ.** Кто работает в самой организации? Откуда они пришли? Какие школы и университеты заканчивали?
- **ПОРТФЕЛЬ ИНВЕСТИЦИЙ.** Кем они занимаются сейчас? Каковы их

самые большие достижения? В чем сходство и различие с вашим стартапом?

Отличный инструмент для подготовки к встрече — LinkedIn. Вот что нужно с ним делать:

- Просмотрите портфолио на сайте компании и запомните проекты, в которые она недавно инвестировала.
- Найдите эти проекты в LinkedIn, чтобы узнать, кто именно над ними работает.
- Поговорите с этим людьми.

В-третьих, проведите со своей командой мозговую штурм. Подумайте, как сделать свою презентацию интересной и увлекательной. Средств много, сложность в том, что никогда не знаешь, какое из них сработает. Именно поэтому нужно заранее выяснить, что важно для ваших собеседников, пока психологическое давление не так велико.

У бизнес-ангелов сайтов обычно нет, всю необходимую информацию придется добывать с помощью Google и LinkedIn. Загляните еще на специализированную площадку под названием AngelList — там имеется поиск по именам и названиям компаний.

Продемонстрируйте силу тяги

Упрощая, можно сказать, что инвесторы ищут три вещи: проверенную команду, проверенную технологию и проверенный рынок. Но все это становится неважным, когда речь заходит об объемах реальных продаж. (В Кремниевой долине этот фактор называют «тягой» — в значении силы, благодаря которой автомобиль, «сцепляясь» с дорогой, движется вперед.)

«Многие предприниматели наивно полагают, будто в качестве тяги вполне сойдет фраза "Я верю в то, что делаю". Не обманывайте себя».

Тяга — главный стимул для инвестора открыть кошелек, достать оттуда деньги и положить их в ваш карман. Будет тяга — и команда, технология и рынок тут же отойдут на второй план. Я не знаю ни одного инвестора, который предпочел бы потерять деньги, отдав их проверенной команде, работающей на проверенном рынке по проверенной технологии, а не заработать, благодаря непроверенной.

Именно поэтому так важны успешные краудфандинговые проекты. Они не избавят вас от необходимости поиска инвестиций, зато докажут, что ваш продукт жизнеспособен.

В разных сферах деятельности тяга приобретает разные формы. Вот как она выглядит для стартапа, производящего продукт или предлагающего услугу:

- количество зарегистрированных пользователей;
- количество загрузок;
- количество покупателей;
- объем прибыли;
- количество посещений сайта.

Некоммерческим организациям стоит ориентироваться на другие параметры:

- образовательные учреждения: численность контингента, результаты тестирования учащихся;
- религиозные учреждения: количество людей, посещающих службы;
- музеи: количество посетителей;
- волонтерские организации: объем оказанной помощи, время, отведенное волонтерской деятельности.

Отсюда вытекает логичный вопрос: «Как мне продемонстрировать силу тяги, если у меня нет денег, чтобы доделать продукт?» На это есть сразу два ответа. Первый — никто и не говорит, что бизнес — дело плевое. Перечитайте главу 4 «Искусство бутстрэппинга» и делайте, что должно. Второй — тяга тоже бывает разная. Можно даже говорить о целой иерархии «тяги» (как не вспомнить тут иерархию потребностей по Маслоу):

1. Объем реальных продаж (для НКО — параметры, указанные выше).
2. Полевые испытания, пилотная версия.
3. Договор о полевых испытаниях, запуске пилотной версии или эксплуатации до отправки.
4. Налаживание контактов для проведения полевых испытаний.

Такова иерархия. Если у вас нет нужных связей (не реализован пункт 4), вам будет крайне трудно получить инвестиции. Многие предприниматели наивно полагают, будто в качестве тяги вполне сойдет фраза «Я верю в то, что делаю». Не обманывайте себя.

Подогревайте воображение

Каждый — причем буквально каждый — предприниматель считает своим долгом показать инвесторам слайд, «доказывающий», насколько огромен потенциальный рынок. На нем в обязательном порядке приводится цитата из отчета консалтинговой фирмы: мол, рынок ПО для заводчиков лам через

четыре года достигнет \$50 млрд.

И ведь чуть ли не каждый первый всерьез утверждает, что пятидесятимиллиардный рынок — вот он, уже почти в руках. При этом никто из присутствующих в это не верит — даже сам предприниматель. Куда более интересный ход — подогревать воображение слушателей. Просто показываете продукт, востребованность которого будет настолько очевидна, что аудитория сама начнет подсчитывать в уме возможную прибыль.

Этот метод работает не всегда (хотя бы потому, что не всегда удастся определить потенциал рынка), но когда работает, результаты не заставляют себя долго ждать. Допустим, вы сделали сайт, на котором можно редактировать изображения, не покупая никаких специальных программных средств и не тратя кучу времени на их освоение.

Как можно подогреть воображение инвесторов?

- Редактирование изображений нужно каждому, у кого есть сайт, блог, электронная книжка или аккаунт в соцсети, на eBay или Etsy, равно как и всем, кому нужно подготовить презентацию.
- Большинство этих людей не являются ни дизайнерами, ни художниками. И у них нет ни времени, ни средств, ни желания ими становиться.
- Поэтому они наверняка заинтересуются средством, которое было бы одновременно бесплатным, доступным, простым в использовании и эффективным.
- Монетизировать их интерес можно, продавая отдельные графические элементы, изображения из фотобанка и/или дополнительные функции.

Это куда заманчивее любых исследований рынка графического ПО и соответствующих услуг, доказывающих его пятидесятимиллиардный потенциал. У инвесторов тоже есть мозги, и они легко могут сообразить, насколько крупной компанией может стать такой стартап и как именно изменится при этом сфера дизайна.

Найдите врага (или создайте его)

Многие предприниматели думают, будто инвесторы раскошелятся охотнее, если увидят, что стартапу не придется ввязываться в конкурентную гонку. К несчастью, услышав подобное, многоопытный и многомудрый инвестор сделает один из следующих двух выводов:

- Конкуренции нет потому, что нет рынка. Не бывает такого рынка, который не пытались бы захватить сразу несколько компаний.

- Учредители настолько беспомощны, что не в силах даже открыть Google и посмотреть, кто еще занимается тем же, чем и они.

Стартапу, ориентирующемуся на несуществующий рынок или обнаруживающему полную беспомощность, денег не заработать. Конкуренция — это хорошо: она доказывает, что ваш продукт будет кому-то нужен, и показывает вашу готовность к тому, что вас ждет.

Ваша задача — показать, в чем ваше преимущество перед конкурентами. Для этого можно заполнить таблицу, показывающую, что по силам вам и вашим соперникам:

Компания	Мы можем, а они не могут	Мы не можем, а они могут
Мы		
Компания X		
Компания Y		
Компания Z		

Зачем нужно перечислять собственные достоинства и чужие недостатки, и так понятно. Но у меня часто спрашивают, зачем нужен список вещей, которые не умеете делать вы, зато умеют делать ваши конкуренты. Отвечаю: так вы покажете инвесторам, что умеете:

- Говорить правду.
- Трезво оценивать свои шансы в конкурентной борьбе.
- Видеть и признавать свои слабые стороны.
- Коротко и ясно доносить до слушателей важную информацию.

Ту же таблицу можно использовать при выработке стратегии продвижения своего продукта на рынке. По ней очень хорошо видно, способны ли вы удовлетворить потребности своего покупателя. Список того, что вы умеете — наглядная иллюстрация наличия или отсутствия спроса на ваш продукт.

«Если в вас поверят со всеми вашими слабостями, тем более будут верить в ваши достоинства».

К сожалению, далеко не все предприниматели принимают эти факторы во внимание. Вместо этого они пытаются нарисовать такую матрицу,

которая представила бы их в выгодном свете. Надо ли говорить, насколько далекими от реальности, а иногда откровенно бредовыми являются внесенные в нее параметры.

Если вы и вправду не видите прямой конкуренции, осмотритесь вокруг. Может, вы просто плохо ищете? Не под тем углом смотрите? Если вам не с кем бороться за место под солнцем, это тревожный знак: скорее всего, вы собираетесь продавать то, что никому не нужно. Вот несколько ваших неявных конкурентов:

- **РАСЧЕТ НА СТЕРЕОТИПЫ.** «Мы привыкли делать так». «Сначала надо спросить у начальства».
- **КОНКУРЕНЦИЯ ЗА ВРЕМЯ ИЛИ ВНИМАНИЕ.** Музей всегда соревнуется с другими музеями — а еще с океанариумами, онлайн-играми и торговыми центрами.
- **GOOGLE, APPLE, AMAZON.** На определенном уровне развития эти компании начинают соревноваться со всеми и во всем.

Будьте негибачемы: открыто обсуждайте свои сильные и слабые стороны. Если в вас поверят со всеми вашими слабостями, тем более будут верить в ваши достоинства.

Не бойтесь каверзных вопросов

Если повезет, инвесторы попытаются вас подловить. И слово «повезет» я использовал здесь без всякого сарказма: каверзные вопросы показывают, что вами заинтересовались и что ваш потенциальный инвестор — как минимум не дурак. Покажите, что вы тоже не дурак. Вот несколько наиболее популярных каверзных вопросов и приемлемые ответы на них:

Покажите готовность меняться в лучшую сторону

Как известно, есть 50 способов бросить ухажера²³. Способов отшить соискателя инвестиционной поддержки куда больше. К сожалению, далеко не все венчурные инвесторы выбирают прямоу и однозначность. Большинство предпочитает весьма неприятную тактику: выказать заинтересованность, а потом уйти в подполье.

Вот наиболее распространенные ответы, так или иначе означающие «нет» со стороны инвестора. Возможно, вы услышите один из них:

- «Вам рановато сотрудничать с нами. Покажите тягу, и мы в вас инвестируем».
- «Вам уже поздно сотрудничать с нами. Что же вы раньше не пришли?»

- «Мы с радостью присоединимся к проекту, когда вы найдете основного инвестора».
- «Мы некомпетентны в вашей сфере».
- «Возникнет конфликт интересов с одной из наших компаний». (Поверьте, если бы они видели возможность заработать на вас, они бы легко разрешили этот конфликт.)
- «Лично мне нравится ваше предложение, но вот моим партнерам — не очень».
- «Вы должны показать нам, что ваша технология может развиваться».

Большинство этих ответов означают, что вы получите финансирование, когда рак на горе свистнет. Впрочем, справедливости ради стоит отметить, что бывают случаи, когда инвесторы по-настоящему заинтересовались вашим предложением, но пока не готовы его принять. Вероятность получить инвестиции все еще есть, но работа предстоит большая. Очень неплохо, если вы сумеете заинтересовать своим проектом кого-то еще — особенно если это будет авторитетный в кругах инвесторов игрок. Впрочем, сгодится любой — лишь бы это был не один из ваших родственников. Венчурные капиталисты любят теплые компании.

Каверзный вопрос	Что хочется ответить	Что нужно ответить
«С чего вы взяли, что вашей квалификации достаточно для такого рода деятельности?»	«А с чего вы взяли, что вашей квалификации достаточно, чтобы управлять венчурной компанией?»	«До сих пор я отлично справлялся, даже довел стартап до встречи с вами. Когда придет время, уступлю свое место более квалифицированному специалисту».
«Видите ли себя на посту гендиректора своей компании? И сколько долго планируете в этой	«Господи, да что ваши компаньоны в вас нашли?»	«В данный момент моя основная задача — вывести продукт на рынок. И я готов сделать все необходимое, чтобы эту задачу решить. В том числе и уступить свое место другому, когда возникнет такая необходимость. Но для того, чтобы она возникла, вот чего нам надо достичь...»

<p>должности проработать?»»</p>		
<p>«Важно ли для вас сохранять контроль над делами вашей компании?»»</p>	<p>«Я работаю по 80 часов в неделю, чтобы добиться хоть какого-то успеха, и вы полагаете, будто мне все равно, контролирую ли я свое дело? Вы это серьезно вообще?»»</p>	<p>«Нет, не важно. Я понимаю, что для настоящего успеха нам нужны очень хорошие специалисты и очень крупные инвесторы. Каждый из них захочет участвовать в деятельности компании и принимать решения относительно ее судьбы. Моя задача — сделать так, чтобы компания росла и развивалась, а не оставить все как есть, лишь бы сохранить иллюзию контроля»».</p>
<p>«Как вы планируете добиться ликвидности?»»</p>	<p>«Думаю, выход на IPO значительно повысит стоимость компании»».</p>	<p>«Нам предстоит еще слишком много работы, прежде чем мы сможем позволить себе хотя бы мечтать о ликвидности. Мы задумывали этот бизнес-проект как большую, успешную, амбициозную и независимую компанию. К чему мы и стремимся, денно и нощно корпя над нашим продуктом. Выход на IPO пока что — голубая мечта, равно как и вот эти пять компаний, которые, возможно, задумаются над тем, чтобы нас приобрести...»»</p>

«Если вы будете добиваться встреч, не внося заметных улучшений в проект, вы прослывете не "настойчивым", а "назойливым". И не получите ничего»».

Инвестора интересуют не только четко сформулированные цели, числовые показатели и умение «подать себя» с помощью презентации и авторитетных рекомендаций. Привлечение средств — процесс, построенный прежде всего на чувствах и эмоциях, и лишь потом — на

рассудочном анализе. Инвестору важно убедиться, что вы:

- способны найти ответ на вопросы, на которые не смогли ответить во время презентации;
- готовы предоставить подробную информацию, если она понадобится;
- можете удивить инвесторов крупными сделками или досрочным (или хотя бы своевременным) решением поставленных задач;
- нашли серьезных людей, которые уже инвестировали в ваш проект.

Выполните эти условия — и тогда велик шанс, что через несколько недель или месяцев после первой встречи необходимые вам инвестиции придут. Если же вы будете добиваться встреч, не внося заметных улучшений в проект, вы прослывете не «настойчивым», а «назойливым». И не получите ничего.

Наймите юриста по финансовым вопросам

Вам нужен юрист, и не первый попавшийся, а тот, кто прекрасно разбирается в венчурных делах и знает, как сопровождать финансовые сделки на раннем этапе развития компании. Поэтому о друзьях и родственниках, как бы хороши он ни были в семейной, бракоразводной, уголовной или имущественной сферах права, можете сразу забыть. Вы же не пойдете лечить почки к дерматологу, правда? Вот и корпоративные финансы не имеют ни малейшего отношения к юридическим аспектам семьи и брака.

На любом этапе инвестиционного процесса — от предварительной проверки до перевода денег на ваш счет — вам потребуется консультация специалиста. В частности, нужно будет составить соглашение об условиях сделки — официальный документ, в котором прописываются все параметры инвестирования. Наши друзья из Wilson Sonsini Goodrich & Rosati даже создали специальный генератор условий сделки, чтобы помочь клиентам разобраться с таким важным документом.

Генератор включает в себя 48 страниц вопросов! Достаточно, чтобы понять, насколько сложен этот процесс. Понимаете теперь, зачем вам юрист? Я повидал немало предпринимателей, ставивших на кон свой инвестиционный успех ради сомнительной выгоды обойтись помощью друзей или родственников. Надо ли говорить, что потом им приходилось тратить не один десяток тысяч долларов только на то, чтобы устранить последствия такой «помощи».

Делайте несколько вещей одновременно

В книге повествование разворачивается последовательно. Но это не значит, что и вы должны действовать линейно, пытаясь найти средства на реализацию задуманного. Сначала собираем деньги через краудсорсинг, потом создаем прототип, идем к бизнес-ангелам, запускаем производство, идем к венчурным инвесторам, наращиваем объемы, выходим на рынок, и, наконец, покупаем винодельни и новенькие «Теслы».

Так, да не так. Привлечение капитала (как и ведение бизнеса в целом) — процесс не линейно-последовательный, а параллельный. Можно заниматься краудфандингом и встречаться с бизнес-ангелами и венчурными инвесторами, не забывая при этом одалживать денег у друзей и родственников. Это лишь один аспект вашего «существования в параллельных мирах», ведь вам надо создавать прототип, привлекать покупателей, искать партнеров и собирать команду.

Привыкайте. Это и есть то, о чем вы мечтали.

Предвосхищайте будущее

Думаю, перед тем как взять в руки эту книгу, вы уже предприняли ряд попыток поиска средств. Возможно, даже получили какие-то инвестиции. И все-таки давайте посмотрим, как выглядит процесс на каждом этапе — вреда от этого точно не будет.

- **«ПОСЕВНЫЕ» ИНВЕСТИЦИИ = РАЗМИНКА.** Это первые чужие деньги, которые вам удастся заполучить. Примерный диапазон — от \$100 000–250 000. Основные источники — друзья, родственники, бизнес-ангелы. Пока что все, что у вас есть, — мечты, фантазии и иллюзии. Другими словами, этот этап — своего рода разминка.
- **ЭТАП А = ТРЕНИРОВКИ.** К источникам финансирования присоединяются венчурные инвесторы. Ставки поднимаются до \$1–3 млн. Разминкой не обойдешься: большие деньги — это всегда серьезно. Продукт уже должен приносить прибыль, поэтому качаться придется по-взрослому. (Бен Наразин из компании TriplePoint Ventures использует для первых двух этапов метафору со шкворчащей сковородкой и жарящимся стейком — можете использовать этот образ.)
- **ЭТАП В = СТЕРОИДЫ.** Потренировались на славу. Люди любят ваши мускулы и готовы покупать ваш продукт. Но для того, чтобы добиться годовой прибыли в \$100 млн, придется прибегнуть к помощи стероидов. Столь крупная сумма вам понадобится для наращивания объемов. К счастью, анализ мочи предприниматели сдавать не обязаны.
- **ЭТАП С = ИДОЛ.** Если вы добрались до этого этапа, деньги вам,

скорее всего, уже не нужны. Нужен же он на случай коллапса финансовой системы или появления на вашем рынке гигантов вроде Google, Apple или Amazon. Инвесторы покупают, а вы не продаете, и желание купить заставит их поклоняться вам, будто идолу, делать все, чтобы обратить на себя внимание победителя.

Тратьте так, словно больше вам денег не дадут

Последняя моя рекомендация касается того, как себя вести, когда деньги уже получены — и неважно, в каком количестве. После того как предпринимателю несколько месяцев кряду приходится перебиваться с хлеба на воду, он пускается во все тяжкие, закупая целыми грузовиками мебель, снимая лучшие офисные площади, организуя бесплатное питание и переманивая бизнес-администраторов из крупных компаний.

«Самый надежный способ удержаться от искушения — исходить из предположения, что денег вам больше никто не даст».

Иногда в голову приходят очень вредные мысли. Если поймаете себя на одной из них, осторожно: вы ступили на скользкий путь.

- Инвесторы же инвестируют, так что и мы будем инвестировать.
- Если кормить своих сотрудников, они не будут уходить из офиса на обеденный перерыв, а значит, больше работать.
- Необходимо построить инфраструктуру, благодаря которой компания будет расти и развиваться.
- В крайнем случае найдем еще денег.

Самый надежный способ удержаться от искушения — исходить из предположения, что денег вам больше никто не даст. В каком случае это возможно? Например, вы сорвете поставки. Или не выйдете на планируемый уровень продаж. Инвесторы могут перестать верить в вашу команду. У них самих могут закончиться деньги. Экономический кризис, эпидемия... Да мало ли что может произойти.

Когда все идет как надо, выживание — дело элементарное. Великие предприниматели умеют выживать даже когда все идет наперекосяк. Если бы вам действительно никто ничего не дал, как бы вы расходовали то, что имеете?

LOL

Ну и под конец главы небольшая разрядка. Несколько самых удивительных и восхитительных проектов, на презентациях которых я имел честь присутствовать:

- Превратить Израиль в один гигантский парк развлечений для всего Ближнего Востока.
- Построить над Лос-Анджелесом огромный геодезический купол. (Забыл, с какой целью: то ли не допустить загрязнение города, то ли сделать так, чтобы город не загрязнял окружающую среду.)
- Сделать летающую больницу на дирижабле.
- Продавать участки на Луне.
- Запустить в небо над Сан-Франциско летающий отель в виде гигантской черепахи.
- Увеличивать грудь с помощью гипноза.
- Сделать невидимую машину. По окончании презентации автор идеи пригрозил продать технологию Ираку, если ни одна американская фирма не захочет профинансировать проект.
- Продавать специальное устройство на батарейках, которое нужно прицеплять на нос, чтобы избежать перегрева организма.
- Научиться печатать бутерброды.
- Создать новую мировую валюту. Автор идеи просил на это ни много ни мало триллион долларов.

Как бы сумасбродно ни звучали эти идеи, 3D-принтеры и биткойны уже существуют.

Дополнительно

Мини-глава: Горячая десятка инвесторских хитростей

Венчурные инвесторы — народ простой. Они либо решаются дать вам денег — и тогда убеждают себя, что их решение правильное (по-умному это называется «предынвестиционная проверка»), либо отказывают — и тогда сам черт не уговорит их помочь вам. Но простота эта обманчива, и приветливые улыбки далеко не всегда означают дружелюбие и радость. И если вам кажется, будто услышать от них однозначное «да» — дело очень сложное, попробуйте-ка добиться от них окончательного и внятного «нет».

Увы и ах, но предприниматели — тоже народ простой. Если им не сказать «нет», они до последнего будут верить, что услышали «да». Именно поэтому между инвесторами и бизнесменами так много недопонимания. В целях достижения мира и согласия приведу самые распространенные примеры того, как врут венчурные капиталисты.

1. «Мы подумаем и скоро ответим на ваше предложение». Конечно, решение действительно можно было бы принять скоро — они же не личными деньгами рискуют, в конце концов. Но «скорое» решение было и остается сказкой, а все потому, что партнеры — совсем не безрассудно смелые генераторы революционных идей, хотя и очень хотят ими быть. Как и большинство игроков финансового сектора, они боятся рисковать. И тоже подвержены эффекту толпы.
2. «Мне нравится ваша компания, а моим партнерам — нет». Другими словами, вам отказывают. Спонсор просто пытается себя обелить: он-то хороший, умный, смог оценить вас по достоинству. А вот другие не смогли, на них и пеняйте. Все это отговорки. Если ваше предложение не понравилось партнерам, не понравилось и ему. Потому что если бы понравилось, он сделал бы все, чтобы его приняли.
3. «Мы присоединимся, когда вы найдете основного инвестора». Это тоже отказ. Как говорят японцы, «если бы у бабушки были яйца, она была бы дедушкой». Но что толку об этом рассуждать. Что говорит ваш инвестор? «Мы в вас не верим, но если вам вдруг удастся приманить инвесторов фонда Sequoia, мы с большой радостью запрыгнем в ваш поезд». Ага, они с удовольствием дадут вам деньги, когда в этом уже не будет никакой нужды. Вот когда вам говорят: «Если вам не удастся найти основного инвестора, мы возьмем на себя эту роль», это значит, что в вас поверили.
4. «Покажите нам тягу, и мы в вас вложимся». Опять отказ. Переводится это как «Я вам не верю ни на йоту, но, если наберете приличный оборот, у вас, вполне вероятно, получится меня убедить. Отказывать мне вам не хочется: если вы вдруг построите новый Google, я буду выглядеть полным идиотом».
5. «Мы любим работать в связке с другими венчурными инвесторами». Солнце встает на востоке, канадцы играют в хоккей, а судьба стартапа полностью зависит от жадности тех, кто дает ему деньги. На языке венчурного капиталиста проявление жадности звучит как «Если ваше предложение действительно хорошо, мы хотим его полностью». Ласкающая ухо предпринимателя фраза «Мы хотим профинансировать проект полностью. Другие инвесторы вам не понадобятся». И тогда уже предпринимателю придется убеждать их, что другие инвесторы сделают пирог больше, а не разрежут его на кусочки.
6. «Мы согласны инвестировать в вашу команду». Этого недостаточно. В команду они инвестируют, да, но предприниматель-то слышит: «Мы не собираемся вас увольнять — с чего мы нам вас увольнять, мы же именно ради вас собираемся раскошелиться». Однако инвестор говорит совсем не это. Он говорит: «Мы согласны инвестировать в

вашу команду, пока дела идут хорошо, но стоит случиться чему-то плохому, и мы уволим вас без малейшего колебания: незаменимых у нас нет».

7. «Мы гарантируем вам все ресурсы, необходимые для реализации проекта». Однако, если вы заглянете в ежедневник вашего инвестора, вы увидите — в нем спланировано по десять встреч в день. Когда будете готовиться к заседаниям правления, имейте в виду, что венчурный инвестор сможет уделить вашему стартапу от силы 5–10 часов в месяц. Не более. Смиритесь. И не затягивайте заседания.
8. «Вот список основных ингредиентов нашего сотрудничества». Что это за «ингредиенты» такие? Вы что, салат собираетесь делать? Вам нужен квалифицированный юрист, специалист в вопросах финансового права (а не дядюшка Джо, успешно разводящий несчастных супругов вот уже целых десять лет). По минному полю, которое представляет собой соглашение об условиях сотрудничества, без хорошего проводника не пройти.
9. «Мы можем свести вас с другими своими клиентами». Вранье на вранье и враньем погоняет. Во-первых, у венчурного инвестора не всегда есть такая возможность. Вполне вероятно, что другие клиенты его откровенно ненавидят, и если вы придете к ним с его рекомендацией, вас просто выставят на улицу. Во-вторых, даже если инвестор познакомит вас... Вы что, всерьез рассчитываете, что другая компания с радостью доверит вам свой минимально жизнеспособный продукт? Вы сами так поступили бы?
10. «Мы любим инвестировать на раннем этапе развития». Голубая мечта любого венчурного капиталиста — вложить миллион долларов в двухмиллионный стартап и заполучить в результате 33% акций нового Google. Вот что они понимают под «инвестированием на раннем этапе развития». Как вы думаете, почему все знают о потрясающей инвестиционной эффективности Google? По той же причине, по которой все знают Майкла Джордана: он один на несколько миллиардов. Как и Google. Если бы такие игроки рождались через одного, никто бы не стал о них писать и говорить. Если покопаться глубже в мотивах инвесторов, вы увидите, что они хотят вложиться в проверенную команду (такую как учредители Cisco), работающую по проверенной технологии (такой, за которую уже выдали Нобелевскую премию) на проверенном рынке (таком как электронная коммерция).

«Если бы у бабушки были яйца, она была бы дедушкой».

ЧИВО

Это ЧИВО — самое длинное в книге. Что, в принципе, наглядно демонстрирует, насколько сложное это дело — поиск средств. На самые распространенные вопросы я постарался ответить в самой главе, а этот раздел оставил для вопросов менее частых и более специфических.

Вопрос: Сколько денег мне нужно собрать?

Ответ: Ответов на самом деле два. Первый — столько, сколько нужно для достижения следующей вашей большой цели (скажем, для создания прототипа или выпускаемой в продажу версии продукта). Логика в том, что каждая новая достигнутая цель сделает вас более привлекательным для инвесторов. И позволит получить еще больше денег.

Второй ответ — если вам готовы дать сумму, значительно превышающую то, на что вы рассчитывали, берите все, не колеблясь. Ведь тогда, вполне вероятно, вам больше никогда не придется искать инвестиции, и на одну головную боль станет меньше.

Но не забывайте об одной важной вещи: чем больше вам дадут, тем больше вы должны будете вернуть. Если вы услышали, что некой компании удалось получить \$50 млн это означает, что: а) у них теперь очень крупный капитал и б) им придется заработать \$500 млн, чтобы оправдать ожидания инвесторов. А это очень большая ответственность.

Вероятность того, что инвесторы осыплют вас деньгами на начальном этапе, крайне мала. Поэтому для большинства стартапов куда более актуальным будет первый из двух моих ответов.

Вопрос: Как измерить стоимость своего стартапа?

Ответ: Обычно я говорю людям, что каждый разработчик, работающий на ставку, стоит \$500 000, а каждый специалист с дипломом мастера бизнес-администрирования (у меня он, кстати, есть) — \$250 000. Люди думают, что я шучу. А я не шучу.

Пара советов. Во-первых, не назначайте цену, пока принадлежите к той редкой разновидности стартапов, которым инвесторы отказывают. Для остальных же справедливо следующее: инвесторы называют свою цену, вы пытаетесь ее перебить в сторону увеличения. Это называется переговоры.

Во-вторых, информация о стоимости частной компании редко отражает реальное положение вещей. Тут не купишь очередной выпуск *Wall Street Journal* и не узнаешь, почему торгуются ее акции.

Единственное, что можно сделать, — сравнить себя с похожими компаниями.

Вот как надо считать. Предположим, стартап, аналогичный вашему, собрал \$3 млн. На этапе финансирования обычно продается 20–25% акций. Математика подсказывает, что, если \$3 млн — это 20–25%, то 100% — это \$12–15 млн. Эту сумму и можно считать отправной точкой в процессе переговоров.

Об этой стороне финансовой деятельности можно узнать подробнее, изучив сайты вроде Mashable, TechCrunch или Verge. Загляните и на сайт Wilson Sonsini Goodrich & Rosati: они периодически публикуют очень полезные отчеты о положении дел своих клиентов.

В-третьих, не нужно быть профессором математики, чтобы понять одну простую вещь: чем больше доля в компании, тем лучше. Но главное не это. Куда важнее то, сколько стоят все акции и какой долей обладаете лично вы. Лучше владеть 0,001% Google, чем 51% компании, которая стоит \$10 млн.

Впрочем, это не значит, что нужно лезть из кожи вон в попытках увеличить стоимость своего стартапа, дробя привлеченный капитал. Лучше ведь заработать, чем остаться у разбитого корыта, правда? И с этой точки зрения стоимость компании важнее размера вашей доли.

Вопрос: Должен ли предприниматель согласиться со стоимостью, названной венчурным капиталистом, готовым инвестировать в его бизнес?

Ответ: Каким бы ни было первоначальное предложение, попробуйте повысить сумму на четверть. От вас ожидают активного участия в переговорном процессе — то есть отстаивания своих интересов. Если вы этого делать не будете, инвестор может испугаться и решить, что у вас нет деловой хватки. Неплохо было бы подготовить несколько убойных аргументов, подтверждающих вашу объективность. Можете даже на эту книгу сослаться.

Если ваша оценка обоснованна и приемлема, останется только забрать деньги и продолжить работу. Ситуация, в которой оценка стоимости компании и приобретение большего процента ее акций не связаны друг с другом, возникает крайне редко.

Вопрос: Мне удалось уговорить одного венчурного капиталиста вложить в мою компанию \$5 млн! Какого рода условий мне ждать и на какое его участие в нашей деятельности рассчитывать?

Ответ: Пока дела идут хорошо, инвестор вас не побеспокоит. Сами подумайте, из чего состоит его жизнь. Десяток, если не больше, собраний советов директоров каждый месяц, поиск денег, которые потом пойдут на инвестиции, поддержание контактов с 25 инвесторами, которые не хотят лишний раз переживать за свои деньги. А еще он рассматривает по несколько предложений каждый день и работает еще с пятью партнерами. Отвлекаться на текущую работу вашего проекта у него попросту нет времени. Впрочем, и необходимости тоже нет. А если есть — что ж, возможно, он ошибся, поверив в вас.

Куда более важный вопрос — «На какую поддержку со стороны хорошего венчурного инвестора я могу рассчитывать?». Ответ — пять часов в месяц. За это время он должен успеть свести вас с потенциальными клиентами, партнерами и сотрудниками, достойными занять самые высокие посты в вашей компании.

Вопрос: Как найти венчурные компании, срок погашения ценных бумаг которых совпадает с моими планами по достижению ликвидности?

Ответ: Не усложняйте. Вам либо удастся убедить людей в том, что вы способны зарабатывать, либо не удастся. Если первое — они найдут для вас деньги вне зависимости от всяких там сроков. Инвесторы подстроятся под вас, а не наоборот. К тому же любые планы по достижению ликвидности — штука крайне зыбкая.

Вопрос: Стоит ли ранжировать венчурные компании по объему возможных инвестиций: первого класса, второго, третьего? Или стоит работать со всеми подряд?

Ответ: И опять — не усложняйте. Старайтесь заинтересовать каждого, до кого можете добраться. Через девять месяцев бесплодных усилий вы поймете, что деньги по классам не ранжируются. К тому же не так это просто — взять и распределить компании по каким-то группам.

Вопрос: Какова внутренняя норма доходности для компаний первого, второго и третьего класса? Насколько строго они придерживаются этих норм?

Ответ: Вы не просто усложняете, а пере-, пере-, переусложняете. В-первых, ни один на свете инвестор не даст вам отнести себя к какому-

нибудь классу, кроме первого. А если и даст, он никогда не сознается в этом своим партнерам. «Ребята, мы второклассная компания, давайте попытаемся выпросить хотя бы 10%». Можете себе представить такое?

Любой капиталист заинтересован в максимально большой отдаче, которую только возможно из вас выжать. Никаких средних показателей тут нет и быть не может. (Не забывайте: все прекрасно понимают, насколько велика вероятность вашего провала.) Но вы в своем вопросе упускаете кое-что важное. Компании противопоставляют себя друг другу на основании внутренней ставки дохода, но венчурные инвесторы при подсчете этой вероятной внутренней ставки не берут в расчет отдельные сделки.

На практике спонсоры смотрят на чистый доход: сколько они получают через пять лет, вложив в вас сегодня миллион (если 5 млн — доход будет пятикратным). Ожидания разнятся от инвестора к инвестору и от сектора к сектору и не имеют никакого отношения к размеру компании и степени ее значимости. Говоря приблизительно, начинающий стартап, занимающийся высокими технологиями, сможет через пять лет вернуть инвестору сумму, в пять–десять раз превосходящую его изначальные вложения. Это наиболее реалистичный прогноз — его и показывайте.

Вопрос: Стоит ли признаваться, что уровень наших продаж на настоящий момент крайне низок (а то и вовсе нулевой)?

Ответ: Однозначно стоит, но я бы посоветовал сформулировать это немного иначе. Не «уровень наших продаж низок», а «мы со своим инновационным продуктом находимся в самом начале торгового цикла». Кстати, именно поэтому не стоит пренебрегать бутстрэппингом: чем дольше вы им занимаетесь, тем лучше.

Вопрос: Стоит ли признаваться в собственной неопытности?

Ответ: А вам и не придется: это будет и так очевидно. Впрочем, лишний раз сказать правду не помешает. Чтобы улучшить свою позицию, воспользуйтесь помощью опытных директоров и консультантов. Не забудьте произнести волшебную фразу «Я сделаю все, чтобы привести свою компанию к успеху, и отойду в сторону, когда возникнет такая необходимость». Главное, будьте искренни в этом своем обещании.

Вопрос: Насколько на самом деле дружны венчурные инвесторы? Если я опозорюсь перед одним, узнают ли об этом другие и как это отразится на моих шансах на успех?

Ответ: Крайне маловероятно, что вас будут обсуждать: у людей слишком мало времени, чтобы злословить обо всех провалах, которые они наблюдают и перемывать косточки всем бездарностям, которых встречают на своем пути. Чтобы стать темой дружеской беседы, вам надо отколоть что-то совершенно несусветное.

Вопрос: Так уж ли необходимо прибегать к помощи юридических и бухгалтерских фирм?

Ответ: Не необходимо, но крайне желательно. И вот по каким причинам. Во-первых, обращение в фирму, известную в сферах финансов и венчурного капитала, покажет людям, что вы знаете, что делаете. Во-вторых, хороший юрист поможет вам найти инвесторов. В-третьих, вам нужен собственный специалист, который поможет вам работать с документацией. Бухгалтерская поддержка не так важна — хотя бы потому, что на начальном этапе и считать-то толком нечего.

Вопрос: Сколько нужно просить: много — чтобы можно было достичь ликвидности — или чуть-чуть — чтобы продержаться год-два?

Ответ: Ни то ни другое. Откуда вам знать, когда вы достигнете ликвидности, достигнете ли ее вообще и сколько денег вам на это потребуется? Средств должно хватить, чтобы достичь ближайшей крупной цели плюс полгода — на случай, если вы выбьетесь из графика.

Вопрос: Должен ли мой бизнес, чтобы заинтересовать инвесторов, представлять собой тщательно отлаженный механизм, генерирующий доход?

Ответ: Привлечение средств — процесс циклический и бесконечный. Аппетиты любой компании безграничны. Это бездонная бочка: сколько денег ни положи в нее, все будет мало. В хорошие времена венчурные капиталисты раздают средства налево и направо — каждому, кто умеет пользоваться PowerPoint. Зато когда финансовую систему потряхивает, все становятся страшно осмотрительными и подозрительными и готовы иметь дело только с «тщательно отлаженными механизмами, генерирующими доход».

Ваша задача — найти такую венчурную компанию, которая готова рисковать и вкладывать деньги в начинающие и не успевшие встать на ноги проекты. Когда венчурные инвесторы заявляют вам, что согласны

работать только с проверенными компаниями, они врут. На самом деле они говорят: «Вы нам неинтересны, но нам нужна более объективная причина, чтобы вам отказать. Если бы мы в вас поверили, мы бы нашли возможность вас профинансировать».

Вопрос: Помешает ли мне добиться поставленных целей наличие на целевом рынке явного лидера?

Ответ: Когда как. Если рынок находится в самом начале цикла и обещает значительный рост, ваши шансы получить желаемое крайне велики. Компания Commodore была явным лидером на рынке персональных компьютеров, но это не помешало множеству других компаний получить финансирование. С другой стороны, в более консервативной сфере — автомобилестроении, скажем, — такое положение вещей представить себе сложно.

Есть еще одна вещь, над которой стоит подумать. Вы спрашиваете о капитале. Но иметь капитал и уметь выживать — совсем не одно и то же. Возможно, решимость бросить вызов лидеру и не работает на вашу инвестиционную привлекательность, зато многое говорит о вашей живучести. Поэтому не берите в голову, даже если ваша решимость действительно кому-то не понравится.

Вопрос: Что лучше: несколько крупных инвесторов или много мелких?

Ответ: А у вас и вправду есть выбор? Счастливчик. Меньшее количество означает, что вам придется отчитываться перед меньшим количеством людей. К тому же большое количество инвесторов свидетельствует о малоопытности каждого из них.

И тем не менее, есть несколько доводов в пользу привлечения дополнительных источников финансирования:

1. Чем больше инвесторов, тем больше у вас шансов завязать нужные связи, заполучить квалифицированные кадры и наделать много шума (в хорошем смысле, конечно).

2. Венчурные инвесторы тем охотнее согласятся с вами сотрудничать, чем больше их коллег уже будет у вас на борту.

3. Иметь одного инвестора непредусмотрительно — подумайте сами, что будет, когда (именно когда, а не если) между вами возникнут разногласия.

Вопрос: Принимая помощь бизнес-ангела, должен ли я внести в договор пункт о том, что в случае выполнения всех финансовых обязательств

контрольный пакет акций остается за мной?

Ответ: Попробовать, конечно, можно, но выглядеть это будет некрасиво. Бизнес-ангелы — не банки, пытающиеся заработать на разнице между займом и процентами. Ангелы сильно рискуют, инвестируя в вас, а значит, имеют полное право получить свой кусок пирога. Любые попытки перетянуть одеяло на себя только испортят вам карму, а хорошая карма крайне важна для стартапа.

Вопрос: Стоит ли приглашать уже имеющих инвесторов на свои выступления перед инвесторами потенциальными?

Ответ: Если потенциальные инвесторы не против, приглашайте, конечно. Это даст вам дополнительные очки: «Надо же, уже инвесторы настолько вовлечены в проект, что сочли возможным сюда прийти». А если уже привлеченный вами инвестор — личность известная, тащите его на презентацию всеми правдами и неправдами.

Вопрос: Что инвесторам понравится больше: продукт, создаваемый для проверенного рынка с миллиардным оборотом и несколькими крупными игроками, или продукт, который создаст совершенно новый рынок, обещающий оборот в тот же миллиард и отсутствие конкуренции в период становления?

Ответ: Зависит от инвестора. Есть те, кому по душе идея «дивного нового мира», и они с удовольствием инвестируют в потенциальный рынок. Подавляющее же большинство подобно быкам: бросаются вниз со скалы лишь потому, что так поступает все стадо. Процесс привлечения капитала напоминает лотерею: вы проводите презентацию за презентацией в надежде, что кто-нибудь когда-нибудь выпишет заветный чек. Не лучшие условия, чтобы продемонстрировать, насколько вы привередливы.

Вопрос: Что важнее для инвестора: потенциал продукта в удовлетворении нужд потребителя и конкурентоспособность или четкое понимание того, как именно он получит свою прибыль, помноженную на X?

Ответ: Только первое и никогда последнее. Никто не знает, когда и как удастся достичь ликвидности. Любые прогнозы только покажут вашу

несостоятельность.

Вопрос: В какой момент предприниматель должен перестать уговаривать инвестора вложить деньги в его проект?

Ответ: Ни разу не встречал предпринимателя, которому бы удалось переспорить инвестора и убедить его изменить негативное решение. Когда инвестор говорит «нет» (удивительно, как много эвфемизмов имеется для этого короткого слова — самые популярные мы обсудили в разделе, посвященном тому, как инвесторы лгут), примите это с достоинством.

И обязательно вернитесь к разговору, когда будете располагать набором аргументов, доказывающих вашу правоту. Я имею в виду готовый продукт, впечатляющие цифры, классную команду. Настойчивость, подкрепленная убойными доводами, — вот залог успеха.

Вопрос: Насколько большую зарплату может назначить себе генеральный директор стартапа, не отпугнув при этом инвестора?

Ответ: Конкретную сумму назвать сложно. В 2014 г. большинство гендиректоров технологических стартапов зарабатывали примерно \$125 000 в год. В перспективе же стоит ориентироваться на следующее правило: зарплата самого большого начальника не должна превышать зарплату самого малооплачиваемого работника больше, чем в четыре раза (разумеется, речь идет о полной ставке).

Вопрос: Бизнес-ангелы хотят, чтобы предприниматель вложил в проект свои деньги. Но у меня их нет, и взять неоткуда. Как решить эту проблему? У венчурных инвесторов сегодня такие же требования?

Ответ: Доля участия предпринимателя в собственном деле — вещь важная и для ангела, и для капиталиста. Но «важная» не значит «обязательная». Не стоит думать, что, вложив собственные деньги в изначально провальный проект, вы тем самым привлечете инвестиции.

Точно так же не стоит думать, что венчурные инвесторы и бизнес-ангелы отказывают вам лишь потому, что вы сами не вкладываетесь в проект. Одни лишь деньги, сколько их ни собери по друзьям и родственникам, не превратят «нет» в «да». Время, которое вы уделяете продукту, и прогресс — вот что действительно важно.

Если же для инвестора значимо только ваше участие, бегите от него:

это идиот, каких мало. К тому же вы ведь вкладываетесь в проект, только вклад этот измеряется не деньгами, а месяцами и годами труда.

Вопрос: Если бизнес-ангел интересуется, каков будет его доход, что лучше ответить?

Ответ: Лучше всего ответить честно: что он, видимо, еще не очень опытный инвестор, раз задает вопросы, на которых нет и не может быть ответа. Впрочем, готов спорить, что у вас на это пороку не хватит. Тогда можете предложить просмотреть свои финансовые прогнозы и спросить: «А как вы сами считаете?»

Вопрос: Как одеться на встречу с потенциальными инвесторами?

Ответ: Зависит от того, в какой части страны проходит эта встреча. На Восточном побережье приняты костюмы и галстуки. На Западном люди смотрят на это проще — сойдут обычные штаны и тенниска. Хотя, по большому счету, где вы и в чем вы, совершенно неважно: настоящую гениальность никаким костюмом не прикроешь. Рассказывать об идее, способной перевернуть мир, вполне можно и в чистой футболке и джинсах.

Вопрос: Можно ли найти инвестора, согласного получить свой доход через пять–десять лет в виде участия в прибыли или возможности выкупа контрольного пакета?

Ответ: Только если этот инвестор — ваша мама. Если же он профессионал, забудьте вообще об инвестициях, если в планах нет выхода на IPO или поглощения. Бизнес-ангелы еще могут дать вам денег, следуя сиюминутной прихоти или личной симпатии — в подобной ситуации ликвидность не играет особой роли. По большому же счету участием в прибыли и возможностью выкупа контрольного пакета особо никого не приманишь.

Вопрос: Как мне защитить мою бизнес-идею, если инвесторы не хотят подписывать соглашение о неразглашении?

«Сложно не придумать — сложно осуществить, но это единственный способ заработать».

Ответ: Действительно, не так уж и много инвесторов, готовых подписать договор о неразглашении. Но, положив руку на сердце, грош цена такой идее, которая не способна защитить себя сама. Я, кстати, ни разу не слышал о том, чтобы инвестор украл у предпринимателя проект.

Капиталистам нужны люди, способные воплотить свои идеи в жизнь, а не просто живописать их великолепие. Сложно не придумать — сложно осуществить, но это единственный способ заработать. Скажу вам по секрету, инвесторы в деле реализации идей не понимают ничего — поэтому-то они и инвесторы... Но, кажется, я отвлекся.

При составлении соглашения о неразглашении следует учитывать некоторые тонкости:

- Если вы просите инвестора его подписать, имея за душой лишь идею, возвращайтесь в офис и работайте, пока не поумнеете. Если же инвестор его все-таки подпишет, уже ему надо возвращаться в офис и работать, пока он сам не поумнеет.
- Показывайте всем презентацию и резюме проекта. Они нужны для того, чтобы стимулировать инвестора сделать следующий шаг. Только не открывайте в них главный секрет своего проекта.
- Настаивайте на подписании договора о неразглашении, если инвестор заинтересовался вашим предложением, но для принятия окончательного решения просит показать вам исходный код или теоретическое обоснование. На стадии предынвестиционной проверки эта просьба вполне естественна. Столь же естественна, как и ваше желание потребовать неразглашения.

Заявка на патент и договор о неразглашении полностью развязывают вам руки — можете со спокойной душой обсуждать свое ноу-хау со всеми, кто им заинтересуется. Если, конечно, у вас есть деньги и время на судебные тяжбы, случись так, что кто-то все же украдет вашу идею. Помните: лучшая защита идеи — ее безупречное воплощение.

Вопрос: Когда следует оставить попытки найти лучшие варианты и согласиться на то, что предлагают?

Ответ: Когда нечем будет платить зарплату сотрудникам. Ваши ожидания минус 20% — не такое уж и плохое предложение. Займитесь делом, хватит ждать манны небесной. В долгосрочной перспективе именно качество вашего бизнеса, а не размер инвестиций, определит количество заработанных денег.

Вопрос: О чем надо думать в первую очередь: о размывании капитала,

о реальных нуждах компании или о размере возможных инвестиций?

Ответ: Приоритеты таковы: реальные нужды компании, размеры инвестиций и лишь потом, в самую последнюю очередь, — размывание капитала.

Рекомендуемая литература

Stross, Randall E. eBoys: The True Story of the Six Tall Men Who Backed eBay, Webvan, and Other Billion-Dollar Start-Ups. New York: Crown Business, 2000.

ГЛАВА 6

Искусство презентации

...Опомнись и исправь ответ, чтоб после не жалеть об этом²⁴.

Уильям Шекспир, Король Лир

СУТЬ

Забудьте про «Я мыслю, следовательно, я существую». Предприниматель живет по принципу «Я показываю, следовательно, я существую». Умение преподнести себя — вопрос не столько зарабатывания денег, сколько достижения определенного соглашения, из которого проистекает уже все остальное: зарплаты, партнерские отношения, появление в команде новых игроков.

Вопрос: Как узнать, когда предприниматель рекламирует себя?

Ответ: Его губы шевелятся.

Из этой главы вы узнаете, как сделать презентацию своего стартапа и продукта простой, понятной и эффективной.

Подготовьтесь

Если в том месте, где вы собираетесь проводить презентацию, нет проектора — это ваша вина. Если он все-таки есть, но не хочет работать с вашим ноутбуком, — это ваша вина. Если во время выступления у него вдруг лопается линза — это ваша вина. Если вы долго раскачиваетесь, выглядите рассеянным и с каждой секундой все больше упускаете аудиторию — это ваша вина.

Надеюсь, логика понятна?

Плохо начав, вы вряд ли сможете взять себя в руки, поэтому будьте на месте заранее, чтобы иметь достаточно времени на подготовку. Привезите собственный проектор. Возьмите два ноутбука (файлы презентации должны быть на обоих). Захватите два VGA-переходника. На всякий случай скиньте

презентацию на флешку и распечатайте — вдруг вообще вся техника откажется работать.

Подготовьте почву

Аудиторию надо держать под контролем с самого начала и до конца выступления. Обязательно спросите: «Сколько времени я могу у вас отнять?» Тем самым вы покажете публике, что дорожите ее временем и ни в коем случае не собираетесь нарушать регламент. А еще это настроит людей на нужный лад и поможет сконцентрироваться на главной задаче — воспринять как можно больше информации за ограниченный промежуток времени.

«Вы сможете установить контакт с аудиторией, а значит, и стать хозяином положения».

Второй вопрос, который следует задать, — «О каких трех вещах вам хотелось бы услышать в первую очередь?». Так вы выясните, что уже известно вашей аудитории и будет ли ей интересно то, о чем вы собираетесь рассказывать. Выкиньте из речи то, что окажется лишним, и добавьте то, что ошибочно сочли неважным.

И, наконец, третий вопрос — «Можно я сначала быстренько покажу вам презентацию, а уж потом — с радостью отвечу на все ваши вопросы?». Так вы дадите аудитории понять, что прерывать вас не следует. И повысите тем самым ваши шансы на успех.

С одной стороны, всю эту информацию можно запросто получить от организатора еще до начала мероприятия. С другой — эти вопросы отнимут у вас от силы минут пять, за которые вы сможете установить контакт с аудиторией, а значит, и стать хозяином положения.

Учитесь успевать к шестой минуте

Не счесть, сколько презентаций я повидал. И всегда одно и то же: 15 минут нам пересказывают собственную биографию и еще 15 — рассказывают о каждом члене команды, присутствующем в зале.

К сожалению, большинство предпринимателей вполне искренне полагают, будто презентация — это такой особый жанр повествовательной прозы, рассказ, первая глава которого обязательно должна быть автобиографической. Байки такого рода призваны убедить публику, что перед ними — лидер мощной и сплоченной команды. А люди тем временем сидят и гадают: «А чем, собственно говоря, занимается их компания?» Этаким

Boeing 747, которому для разгона нужно километра три, не меньше. Вам же надо быть F18 — шустрым истребителем, который стартует сразу же, как открывается шлюз авианосца.

Максимум к шестой минуте вашего выступления публика должна иметь ясное представление о том, кто вы и чем занимаетесь. (Не забывайте, что первые пять минут уходят на три вопроса, о которых мы говорили чуть выше.) После этого люди расслабятся и будут спокойно воспринимать то, что вы говорите, не отвлекаясь на всякие глупости.

Не тратьте время на безликие фразы вроде «мы идем в ногу со временем», «наш продукт отвечает самым смелым вашим представлениям о функциональности», «мы создали нечто совершенно революционное и уникальное — это перевернет ваши представления о том, что вам хорошо знакомо», «в центре нашего внимания стоит забота о покупателе» и т.д. и т.п. Это должно быть одно простое предложение, состоящее из пяти-шести слов:

- «Мы продаем программное обеспечение».
- «Мы продаем цифровые устройства».
- «Мы учим детей из неблагополучных семей».
- «Мы боремся с насилием над детьми».

УПРАЖНЕНИЕ

Установите таймер на одну минуту. За это время объясните друзьям, чем занимается ваша компания. Попросите их написать то, что они услышали. Проверьте, соответствует ли их понимание вашему замыслу.

Следуйте правилу 10/20/30

Врачи говорят, что у меня болезнь Меньера. Симптом этой гадкой штуки — звон в ушах, потеря слуха и регулярные головокружения. Лекарства от нее еще не придумали, но лечить пытаются. Что ее вызывает, тоже пока непонятно. Но подозреваю, это все из-за нескольких тысяч дрянных презентаций, которые мне довелось услышать на своем веку.

«Подозреваю, что причина моей болезни — несколько тысяч дрянных презентаций, которые мне довелось услышать на своем веку».

Принцип Парето гласит, что «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий — лишь 20% результата». Закон Меткалфа — что полезность сети пропорциональна квадрату численности пользователей

этой сети. Я придумал правило презентации, которое назвал «правилом 10/20/30»: 10 слайдов, 20 минут, 30-й кегль. Просто следуйте этому правилу, и, возможно, вместе у нас получится остановить эпидемию болезни Менъера.

10 слайдов

Презентация нужна для того, чтобы стимулировать интерес к стартапу, а не описать его во всех подробностях и спровоцировать первый в мире случай массовой смерти от скуки. Ваша цель — заставить зрителей захотеть встретиться с вами еще раз.

Поэтому оптимальное количество слайдов в презентации — 10. «Но это же неприлично мало!» — возмутитесь вы. «В самый раз, чтобы изложить самую суть», — отвечу я. Если совсем уж никак не удастся уместиться в этот лимит, добавьте еще парочку. Но крайний максимум — 15, и ни слайдом больше. Чем обширнее ваша презентация, тем меньше вы говорите по сути — и тем дальше вы от успеха.

Итак, 10 слайдов:

- **ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ.** Название компании, ваши имя и должность, почтовый адрес, адрес электронной почты и номер телефона. Пока он на экране, вы задаете три вопроса, которые позволят вам наладить контакт с аудиторией, и рассказываете о том, чем занимаетесь. Коротко, ясно и по делу.

«Если одна фотография заменяет тысячу слов, прототип заменяет 10 000 слайдов».

- **ПРОБЛЕМА И ЕЕ РЕШЕНИЕ.** Расскажите, какие потребности вы готовы удовлетворить. Зрители должны поверить в то, что ваш продукт может им помочь. Не забывайте: вы должны предлагать решение реально существующей проблемы, а не придумывать проблему, под которую подошло бы ваше решение. Избегайте прогнозов, насколько велик может быть ваш рынок.

Если цель вашего продукта — не удовлетворить потребность, но позволить человеку делать то, чего он раньше не мог, нарисуйте картину «дивного нового мира», в котором вот-вот начнут жить ваши покупатели.

- **СУТЬ ПРЕДЛОЖЕНИЯ.** Объясните в деталях, как именно собираетесь удовлетворять насущную потребность, опишите свою главную цель. Аудитория должна четко понимать, что именно вы продаете и как это

работает.

Однако в технические тонкости вдаваться не стоит. Коснитесь только самой сути. Например: «Наш сайт нужен для того, чтобы получать скидки на путешествия. Мы написали приложение, которое собирает данные с сайтов компаний, продающих билеты, и сопоставляет цены».

- **ТЕХНОЛОГИЯ МАГИИ.** Опишите, как все устроено, расскажите про секретный ингредиент, который делает ваш продукт таким особенным. Меньше текста, больше диаграмм, схем и таблиц. Одним слайдом вы должны убедить зрителя, что ваша идея осуществима технически.

Если вы располагаете минимально жизнеспособным продуктом, действующим прототипом или демоверсией, самое время это показать. Если повезет, остальные слайды вам не понадобятся. Как однажды сказал инженер по программному обеспечению Google Глен Шайрс, «Если одна фотография заменяет тысячу слов, прототип заменяет 10 000 слайдов».

- **БИЗНЕС–МОДЕЛЬ.** Расскажите, на что живете: кто вам платит, кто распространяет ваш продукт, какую прибыль вы получаете. Имейте в виду: неизвестная и неопробованная бизнес-модель может отпугнуть слушателей, поэтому потрудитесь разъяснить им, что к чему, желательно — в сопоставлении с тем, что всем хорошо знакомо. Здесь, кстати, будет вполне уместно «kozyрнуть» громкими именами тех, кто уже использует ваш продукт.
- **ПЛАН ВЫХОДА НА РЫНОК.** Объясните, как собираетесь дойти до потребителя, расскажите о своей маркетинговой политике. Постарайтесь убедить аудиторию, что ваша стратегия достаточно эффективна и надежна, и вы не упретесь лбом в первое же препятствие. (Не уповайте при этом на потенциальную популярность, это мечта, а не стратегия.)
- **КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ.** Дайте полную картину положения дел на рынке: ключевые игроки, какие позиции они занимают в настоящий момент. Здесь лучше переборщить, чем наоборот. И не вздумайте никого поливать грязью: вашим потенциальным союзникам (покупателям, инвесторам, партнерам) хочется услышать, насколько хороши ваши дела, а не насколько плохи дела ваших конкурентов.
- **КОМАНДА.** Расскажите о главных фигурах своей команды: членах правления, директорах подразделений, консультантах и советниках. Не забудьте упомянуть крупных инвесторов. Не страшно, если их имена не на слуху: если бы вы были одним из основателей Cisco или

YouTube, вам и не нужно было бы искать источники финансирования.

На данном этапе ваша цель — показать, что вашего опыта и образования достаточно для освоения сегмента рынка, на который вы нацелились. Дело не в отсутствии слабых мест — безупречных стартапов не бывает, а в том, чтобы ясно видеть свои недостатки и пытаться их нивелировать.

- **ФИНАНСОВЫЙ ПРОГНОЗ И КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ.** Приведите планы на ближайшие три–пять лет, назовите не только потенциальную прибыль, но и другие важные цифры вроде коэффициента продаж или показателя эффективности рекламы. Сделайте прогноз «снизу вверх» (см. главу 4 «Искусство бутстрэппинга»). Не забудьте про длинные циклы продаж и сезонный фактор. Люди должны понять, на чем вы строите ваши предположения, это не менее важно, чем сами цифры.
- **ТЕКУЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ, ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ СРОКИ, РАСХОД СРЕДСТВ.** Расскажите, как идут дела в настоящий момент и как они будут обстоять в ближайшем будущем. Объясните, как собираетесь расходовать деньги, которые вы ищете. Детально обрисуйте положительную динамику. Покажите, как будете преодолевать препятствия и подниматься на ноги после падений.

И о ликвидности. Ни один на свете предприниматель понятия не имеет, когда и как он достигнет ликвидности и достигнет ли ее вообще. И тем не менее большинство настаивает, чтобы в вашей презентации был слайд со словами «Варианты, которые мы рассматриваем, — выход на IPO или поглощение». Хе-хе. Если инвестор хочет знать, как именно вы собираетесь выйти из игры, бегите от такого инвестора прочь. Ну а если вы всерьез рассматриваете эти два варианта, впору бежать прочь от вас.

О ликвидности в презентации следует рассказывать только тогда, когда у вас на примете есть как минимум три поглощающих компании, о которых инвестор никогда не слышал. Это покажет, насколько хорошо вы ориентируетесь на рынке. С другой стороны, если вы вдруг заявите, что вас собирается купить Google (или компания, сопоставимая с Google в вашем сегменте рынка), вызовет у инвесторов, за исключением самых глупых из них, только смех.

К основным десяти слайдам можно добавить еще несколько рассказывающих подробнее о технологии, маркетинге, покупателях и других стратегически важных моментах. Подготовить их, разумеется, нужно заранее — на случай, если вас начнут расспрашивать о деталях. Не показывайте их во время выступления — приберегите в качестве козырей.

20 минут

Обычно на подобные выступления отводится час. Но это не значит, что вам надо придумывать, чем занять все 60 минут. Ваша доля — треть от этого, то есть 20 минут максимум. И на то есть три причины:

- Если на вашем ноутбуке установлена Windows, 40 минут могут уйти на то, чтобы заставить его «сотрудничать» с проектором (а если вы имели неосторожность недавно эту Windows обновить, может не хватить и часа).
- Целый час вам могут и не дать — в случае, если предыдущее выступление затянулось. Я, кстати, не помню ситуации, чтобы человек, выступающий передо мной, уложился в регламент. Вам никто такую вольность уже не позволит — надо же как-то придерживаться расписания.
- Крайне необходимо оставить как можно больше времени для вопросов. Как вы при этом распорядитесь своим часом — сначала полностью презентация и только потом вопросы, или небольшая порция вопросов после каждого слайда, — большого значения не имеет.

Вы наверняка думаете сейчас что-нибудь вроде «Ну, Гай, только не рассказывай все это нам. Мы не первый день на свете живем. Плавали, знаем. Не простофили какие-нибудь и не любители. Пусть бестолковые новички ограничивают себя десятью слайдами и 20 минутами, а нам этого мало. У нас же все в ногу со временем — революционное и уникальное. Мы собираемся переворачивать представления клиентов и предугадывать их желания, а ты предлагаешь минуты считать».

Нет, я именно вам это все говорю. Мне все равно, что вы продаете: собачий корм, вечную жизнь, наночастицы, оптические элементы или лекарство от рака. 10 слайдов. 20 минут. И точка.

30-й кегль

Это относится к любой презентации, которую вы показываете через проектор. Подумайте сами: большинство инвесторов — люди в возрасте, а с возрастом, как известно, портится зрение. Каков оптимальный размер шрифта? Выясните возраст самого «солидного» инвестора и делите это число пополам. Результат и есть нужное вам значение. Другой подход — просто делать шрифт как можно крупнее. Стив Джобс использовал 150-й кегль. Вы можете использовать 8-й.



Большие буквы и небольшое количество текста — обязательные условия, если вы хотите, чтобы слайды сопровождали вашу речь, а не отвлекали на себя внимание публики. Люди должны слушать, а не читать, так что перефразируйте свои тезисы. Слайды — это маячки, освещающие путь, которым следует ваша логика, а не субтитры. К тому же люди читают быстрее, чем вы говорите, и, если текст будет копировать речь, аудитория «убежит» вперед — и перестанет слушать.

УПРАЖНЕНИЕ

Представьте себе, что некто обещает вам заплатить по сотне долларов за каждое слово, убранный со слайда. Что останется от вашей презентации?

Если вам приходится выбирать кегль меньше 30-го, значит, вы пытаетесь впихнуть в слайд слишком много информации. Не забывайте: один слайд — одна идея. Текст, списки и схемы нужны только для того, чтобы эту идею раскрыть глубже. А для этого есть устная речь.

Мастерство нюанса и нюансы мастерства

Бывает так, что нож выворачивается будто нечаянно и убивает хозяина... Вы обращаетесь с ним максимально осторожно, потому что очень хорошо знаете: ножу все равно, кого резать.

У 90 предпринимателей из 100 презентации получаются отвратительными. Следуйте правилу 10/20/30 — и попадете в счастливые 10%. Следующий шаг к абсолютному совершенству — постичь другие нюансы мастерства:

- **НИКОГДА. НЕ. ЧИТАЙТЕ. ПО. СЛАЙДАМ.** Никогда не читайте по слайдам. На них — только самое главное. Все подробности, вся риторика — в устной форме.

«Думаете, эффектная смена слайдов сделает вашу презентацию лучше?»

- **ИСПОЛЬЗУЙТЕ ТЕМНЫЙ ФОН.** Это само воплощение серьезности и основательности. Светлая или просто белая подложка смотрится дешево, по-дилетантски. А еще подумайте о глазах своей бедной публики, которой придется смотреть на яркий белый экран от 20 минут до часа (в зависимости от того, какую операционную систему вы используете). Вы когда-нибудь видели кино, в котором титры шли бы черным по белому?
- **ДОБАВЬТЕ ЛОГОТИП ПРЯМО В ШАБЛОН.** Презентация — отличная возможность лишний раз разрекламировать свой бренд. Поэтому логотип надо добавлять прямо в шаблон — чтобы он автоматически появлялся на каждом новом слайде.
- **ИСПОЛЬЗУЙТЕ ПРОСТЫЕ ШРИФТЫ БЕЗ ЗАСЕЧЕК.** Презентация — не повод хвастаться своей уникальной, самой полной в мире коллекцией шрифтов. Используйте стандартные, самые распространенные, поскольку есть вероятность, что вам придется пользоваться чужим компьютером. Я советую выбирать шрифт без засечек — коротких штрихов на концах букв, напоминающих крючочки и плашки. Он приятнее глазу. Беспрюгый вариант — шрифт Arial.
- **ПУСТЬ ДВИЖЕТСЯ ВАШЕ ТЕЛО, А НЕ СЛАЙДЫ.** В программу PowerPoint встроено шесть десятков анимированных эффектов для текста и графики. То есть на 59 больше, чем вам нужно. Многие предприниматели начинают украшать ими презентацию, чтобы сделать ее «живее» и «веселее»: все эти эффекты перетекания, перехода, перескока... Думаете, эффектная смена слайдов сделает вашу презентацию лучше? Чтобы завести публику, влюбить ее в себя, увлечь своим энтузиазмом, используйте собственное тело, а не дешевые программные эффекты.
- **ИСПОЛЬЗУЙТЕ СПИСКИ.** Многие предприниматели их почему-то не

любят, предпочитая длинные и трудно читаемые блоки сплошного текста. Это ошибка. Структурируйте информацию в виде списка, пунктами которого будут тезисы — короткие фрагменты текста, содержащие самую суть того, о чем вы говорите. Сделайте так, чтобы каждая следующая строка списка выводилась на экран отдельным щелчком мыши: так вы избежите ситуации, когда аудитория прочитает информацию до того, как вы ее произнесете. Клик — первая строка — пояснение — клик — вторая строка — пояснение — клик — третья строка и т.д. Это и есть тот самый единственный эффект анимации в PowerPoint, который действительно нужен.

- **ИСПОЛЬЗУЙТЕ ТОЛЬКО ОДНОУРОВНЕВЫЕ СПИСКИ.** Если вам вдруг понадобилось сделать список внутри списка, значит, вы пытаетесь впихнуть в слайд слишком много информации. Один слайд — одна мысль. Список нужен для того, чтобы ее развить и углубить. Впрочем, если вы выбрали 30-й кегль (как того требует правило 10/20/30), двухуровневый список у вас все равно ни в один слайд не уместится.
- **ИСПОЛЬЗУЙТЕ ДИАГРАММЫ И ГРАФИКИ.** Списки лучше сплошного текста, но еще лучше — диаграммы и графики. Первые наглядно показывают, как устроен ваш бизнес. Вторые — как изменяются ваши основные показатели. Как и строки списка, каждый объект должен выводиться на экран щелчком мыши.
- **ДЕЛАЙТЕ СЛАЙДЫ ТАК, ЧТОБЫ ИХ МОЖНО БЫЛО РАСПЕЧАТАТЬ.** Об этом стоит позаботиться заранее — особенно если собираетесь показывать диаграммы и графики. Если при создании вы сделаете так, чтобы они поэтапно накладывались друг на друга, то при печати они непременно залезут на соседей или слетят с положенных мест. На экране все будет в порядке, а вот в ваших шпаргалках воцарится такой хаос, что сам черт ногу сломит.

Пусть звучит только один голос

Многие искренне убеждены, будто инвесторы вкладывают деньги в команду, а не в конкретного человека. Поэтому стремятся показать на презентации, насколько дружен и сплочен их коллектив. На сцену выходят чуть ли три четверти штата, и каждый стремится внести в выступление свои пять копеек. Свобода, равенство, братство. Все довольны, жизнь удалась. Идиллическая картина для школьного спектакля, да. Но не для бизнес-презентации.

Презентация — это другой жанр. 80% времени говорит гендиректор компании. Остальные члены команды (не больше двух, кстати сказать) если

и выходят на сцену, то лишь для того, чтобы показать один-два слайда — те, которые непосредственно связаны с их обязанностями в компании. А еще они должны быть готовы отвечать на вопросы. Если генеральный не справляется с презентацией, он либо тренируется до посинения, либо уступает право говорить кому-нибудь другому.

Часто товарищи по команде стараются выручить выступающего, когда зал начинает бомбардировать его вопросами. Скажем, кому-нибудь захотелось обсудить слишком сложную систему реализации продукта. И знающий этот вопрос сотрудник из самых лучших побуждений спешит брякнуть: «Думаю, вы абсолютно правы. Я давно говорю, что мы должны работать с потребителем напрямую».

Ой, плохо. Ни гибкостью мышления, ни открытостью корпоративной среды, ни профессионализмом тут и не пахнет. Зато пахивает — и сильно пахивает, скажу я вам — отсутствием слаженности и единого взгляда на общее дело. В подобной ситуации сотрудники должны дожидаться реплики основного выступающего — вот такой, например: «Очень интересную проблему вы затронули. Давайте обсудим ее все вместе».

Держитесь на высоте 300 м

Торжественно обещаю: это первая и последняя военная метафора в этой книжке. Три способа оставить после себя выжженную землю:

- **В-1 LANCER.** Стратегический бомбардировщик, разработанный специально для межконтинентальных операций. Способен обходить самые изоциренные защитные системы. Предельная высота — 9000–10 000 м. Стоимость — \$200 млн.

«Если бы презентации были оружием, они, увы, в основном были бы похожи на бомбардировщик В-1 Lancer или на "морских котиков"».

- **«МОРСКИЕ КОТИКИ».** Солдаты, которых готовили специально для наземных операций на вражеской территории. Обучены специальным методам ведения боевых действий и стремительным атакам с моря и отходом опять же к морю.
- **ОДНОМЕСТНЫЙ ШТУРМОВИК А-10 THUNDERBOLT II.** Предназначен для поддержки пехоты с воздуха. Прост и крепко сколочен. Высоко маневрен на малых высотах (вплоть до 300 м). Стоит \$13 млн.



Если бы презентации были оружием, они, увы, в основном были бы похожи на бомбардировщик В-1 Lancer или на «морских котиков» Презентации типа В-1 витают в облаках. Много мишуры, размахивания руками, модной анимации от PowerPoint и словечек вроде «стратегия», «партнерство», «альянс», «преимущество первопроходцев» и «запатентованная технология». В роли выступающего — очередной «Эм-Би-Эй» с опытом работы в финансовой или консалтинговой сферах.

Гики, фанатики и технари — это наши «морские котики». Они тоже умеют выступать с презентациями, но только с особенными — переполненными техническими тонкостями и специфической лексикой, понятной им одним. Зато они обожают то, чем занимаются и с радостью готовы объяснять все непосвященным.

До В-1 публике не дотянуться. Да ей не особо это и нужно. Она хочет знать, чем занимается компания и каковы ее шансы на успех, а ей рассказывают про глобальные тенденции и заоблачные амбиции. «Морских котиков» публике не разглядеть. Биты, байты, ниты...

Поэтому оптимальный выбор — А-10 на высоте 300 м. Не слишком высоко, не слишком низко. Достаточно близко к брэнной земле, но не настолько, чтобы бежать за микроскопом. Деталей должно быть ровно столько, чтобы вы смогли доказать, что справитесь. А аэрофотоснимок подтвердит, что у вас есть четкий план.

Вы говорите	Человечек спрашивает	Вы отвечаете	Вы уточняете
«В своих слуховых аппаратах мы используем технологию цифровой обработки аудиосигналов»	«Ну и что?»	«С нашим устройством вы сможете слышать отчетливее»	«Например, вы пришли на вечеринку. Вокруг множество людей, и все разговаривают. Но вы обязательно услышите, когда обратятся лично к вам»
«Мы обеспечиваем портативные устройства алгоритмом 128-битного шифрования»	«Ну и что?»	«Наша система ни одному хакеру не по зубам»	«Например, вы находитесь в командировке и должны срочно позвонить начальству по одному суперсекретному делу»
«Один из членов нашего консультационного совета — большая знаменитость»	«И что?»	«То, чем мы занимаемся, привлекает крупные таланты»	«Например, многих ее коллег, с которыми она нас познакомила»
«В своей новой школе мы работаем по методике Монтессори»	«Ну и что?»	«В центре внимания наших педагогов — личность ребенка. Мы помогаем детям самостоятельно развиваться и учиться»	«Например, есть одаренный ребенок. У нас он освоит образовательную программу и достигнет вершин куда раньше своих сверстников»

Отвечайте человечку

Когда Билл Джус, бывший глава отдела развития компании Garage Technology Ventures, делал первые шаги по карьерной лестнице в IBM, его научили одному интересному фокусу. «Представь, — говорили Биллу, — что во время презентации на твоём плече сидит маленький человечек. И на каждую твою реплику говорит тебе: "Ну и что?"»

Заведите и вы себе такого собеседника. И внимательно прислушивайтесь к нему, потому что, какими бы важными ни казались вам самому слова, слетающие с ваших губ, для других они вполне могут быть далеко не очевидной, а то и вовсе пустой болтовней. Каждый раз, когда вы что-то утверждаете, представьте себе человечка с его неизменным вопросом.

А после того, как вы ему ответите, произнесите главное в любой

презентации слово — «Например»²⁵. За ним должен следовать вариант применения вашего продукта в реальной жизни. Вот несколько примеров:

Практикуйтесь как можно чаще

Практика — путь к совершенству. Когда вы выучите свою презентацию наизубок, до последней буквы и запятой, — вот тогда вы достигнете нужного уровня эффективности. Особых секретов тут нет. Кроме одного: тренировка, тренировка и еще раз тренировка.

«Плохо репетируете — плохо выступите».

В среднем для достижения идеального результата человеку требуется не меньше 25 «прогонов». В качестве аудитории подойдут коллеги, подчиненные, родственники, друзья — да кто угодно: возьмите хоть собаку или аудиторов, так кстати нагрянувших к вам с проверкой.

Без подготовки не достичь высот. Даже Стив Джобс репетировал часами, а вы — не он. Плохо репетируете — плохо выступите, исключений из этого правила нет. Так что не останавливайтесь: если и есть на свете что-нибудь хуже болезни Меньера, так это — люди, которые своими презентациями ее провоцируют.

УПРАЖНЕНИЕ

Снимите на видео репетицию своей презентации. Если можете смотреть на это без смущения — вы готовы.

Приводите реальные числа

У социализма в Америке не было, нет и не будет ни единого шанса, потому что здесь бедные считают себя не угнетенными пролетариями, а миллионерами, испытывающими временные финансовые затруднения.

Джон Стейнбек

Если инвесторы и выберут вашу презентацию, то не за количество таблиц, а за реалистичные финансовые прогнозы и нормы рентабельности. И с этой точки зрения большинство презентаций скорее похожи друг на друга. Предприниматели все как один спешат уверить венчурных капиталистов,

что уже через четыре-пять лет объемы продаж выйдут на многомиллионный уровень. Достичь таких фантастических результатов несложно — достаточно просто запустить Excel и расписать бизнес-план.

Да, венчурным инвесторам интересен ваш пятилетний бизнес-план, но с другой точки зрения. Они хотят понять: а) насколько потенциально крупным игроком вы являетесь; б) надежна ли ваша бизнес-модель и в) сколько денег вам нужно. Но давайте послушаем самих инвесторов:

- **МОХАНДЖИТ ДЖОЛЛИ (DRAPER FISHER JURVETSON).** «Я хочу увидеть пятилетний прогноз, в котором первые два года расписаны максимально детально, прозрачно и реалистично. Оставшиеся же три нужны для того, чтобы примерно оценить рост прибыли и увидеть, может ли предприниматель мыслить категориями планирования и понимает ли он механизмы развития — такие как, скажем, капиталоемкость, наращивание кадрового потенциала и т.д. Для меня эта часть презентации — скорее "проверка на вшивость", нежели серьезные данные, на которые можно полагаться при принятии решения. Я должен получить ответ на главный вопрос: способна ли компания в разумные сроки стать большой настолько, чтобы выдавать ожидаемый результат. Ну и, естественно, насколько оправданны ее амбиции».
- **ДУГЛАС ЛЕОНЕ (SEQUOIA CAPITAL).** «Хочешь — верь, хочешь — нет, но никакой роли финансовые прогнозы не играют вообще», — ответил мне Даг. Тогда я спросил: «Так что же получается, если я приду в Sequoia с бизнес-планом или презентацией, про финансовые ожидания можно вообще не говорить?» И получил ответ: «Зависит от стартапа. Нас интересуют размер рынка, сроки его создания и кадры: сколько разработчиков будет задействовано, насколько эффективно и в каком именно русле будет использоваться их труд и прочие подобные вещи».
- **ЯН СОБЕСКИ (BAND OF ANGELS).** «Я прекрасно понимаю, что пятилетний прогноз делается для проформы и вряд ли получится отбить инвестиции за столь короткий срок. Тем не менее прогноз необходим, причем максимально подробный, ведь это очень важно — понимать, как предприниматель видит свой бизнес. Это не наука, а искусство — что-то вроде живописи импрессионистов, только пишет бизнесмен не красками, а цифрами. Еще я хочу увидеть, как этот прогноз раскладывается на отдельные гипотезы и эксперименты, его подтверждающие. Это дает предпринимателю возможность в ходе развития пробовать различные элементы выбранной модели. Эти элементы — точки слома кривой бизнес-плана, моменты, когда вы можете изменить стратегию, естественные периоды циклов

привлечения капитала».

Как видите, детализированный прогноз, включающий в себя все-все вероятные статьи расходов, потенциальным инвесторам не нужен. Они хотят увидеть общую картину и понять, каким вы видите свой бизнес.

Отличный способ улучшить впечатление от своего прогноза — строить его снизу вверх, а не сверху вниз. Для начала пойдем неверным путем: возьмем очень большое число, поместим его наверх и умножим на долю рынка, которую легко заполучить. Допустим, вы продаете собачий корм:

- По данным Общества защиты животных, в Америке около 85 млн домашних собак.
- Каждая съедает в день примерно две банки консервов.
- Общий объем рынка, таким образом, составляет 170 млн банок в сутки.
- Допустим, вы заполучили 1% этого рынка, тогда вам надо ежедневно производить 1,7 млн банок.
- Предположим, одна банка стоит ровно доллар.
- Суточный оборот составит \$1,7 млн. В год это \$620 млн.

А теперь сделаем то же, только снизу вверх: начнем с нуля долларов и попробуем оценить, как много покупателей вы сможете привлечь:

- SEO, помощь партнеров и социальные сети дадут вашему сайту 50 000 уникальных просмотров в месяц.
- 500 человек (1% от этого числа) купят у вас сразу месячную норму — 60 банок. Таким образом, ваш месячный оборот составит 500 покупателей × 60 банок × \$1 за банку = \$30 000.
- Можно привлечь на сайт больше посетителей и тем самым увеличить количество продаж. Но \$30 000 в месяц (или \$360 000 в год) — пожалуй, самый реалистичный прогноз.

М-да, от 360 000 до 620 000 000 дистанция изрядная. Возможно, \$360 000 — это слишком пессимистический прогноз, но это куда ближе к реальности, чем \$620 млн.

Ничего не утаивайте

Если за вами или вашей компанией водятся «грешки», которые невозможно замолить незамедлительно, расскажите о них инвесторам до того, как они дадут вам свои деньги. Чем дольше вы будете что-то скрывать, тем сложнее будет об этом рассказать. И тем серьезнее будет удар по вашей репутации.

Однажды Garage Technology Ventures вложила деньги в компанию,

руководство которой решило скрыть подписанный договор на оказание консультационных услуг другим потенциальным инвестором. Всплыл этот факт буквально за несколько дней до закрытия инвестиционной сделки. Второй инвестор не только выкупал акции, но еще и получал акции и деньги в обмен на консалтинговые услуги. Больше никому таких привилегий предложено не было.

Когда это стало известно, судьба контракта повисла на волоске. Расскажи руководители компании об этом на ранних этапах и пообещай те же условия всем участникам (что в результате и было сделано), все бы прошло куда безболезненнее. Однако на деле из сделки вышел крупный инвестор.

Если у вас есть горький опыт участия в провальном проекте, не пытайтесь его скрыть. Инвесторы все равно все узнают. Не перекладывайте вину ни на соучредителей, ни на сотрудников, ни на рынок, ни на покупателей, ни тем более на инвесторов. И неважно, что произошло на самом деле. Виноваты вы и только вы.

Принимая на себя ответственность за неудачу, вы показываете, что осознаете свои ошибки и сделаете все, чтобы их не повторить. Опытным и мудрым инвесторам такая честность придется по душе, да и статистика показывает, что одна неудача не ставит крест на ваших шансах получить деньги. Дело не в самих ошибках, а в готовности их признать — и попробовать еще раз.

Молчите, записывайте, резюмируйте, делайте выводы и выполняйте

На свете очень мало людей, которые не становятся интереснее, когда замолкают.

Мэри Лоури

Как-то раз мне довелось помогать руководству одного стартапа — гендиректору и директору по производству — делать презентацию перед венчурным капиталистом. Через несколько дней я встретился с этим инвестором. Когда разговор зашел о Management (так назывался стартап), он сказал: «Гендиректор языком чесал, а директор по производству сидел тихо в сторонке и записывал. Вот это я понимаю — профессионал. Начальник-то ни единой пометки не сделал».

«Человек, который делает записи, как бы сообщает: "Я считаю вас умным. Ваши мысли стоит запомнить. Я хочу и готов учиться и

отношусь к делу ответственно"».

Не уверен, что на презентации было сказано что-то, что стоило бы записать, но дело не в этом. Суть в том, что молчание, записи и умение прислушиваться к рекомендациям — ключи к успеху. На презентации все имеет значение. Даже то, что на первый взгляд кажется неважным.

Человек, который делает записи, как бы сообщает: «Я считаю вас умным. Ваши мысли стоит запомнить. Я хочу и готов учиться и отношусь к делу ответственно». Кроме того, вы действительно усваиваете новую информацию. А это может быть важнее любого приятного впечатления.

По завершении встречи резюмируйте все сказанное, чтобы убедиться, что правильно поняли собеседника. И в ближайшие же сутки выполните сделанные на презентации обещания. Разошлите необходимую информацию, например.

Начните с чистого листа

После Второй мировой войны множество джипов армии США были распроданы или просто розданы населению на Филиппинах. Эти машины получили имя «джипни», филиппинцы переделывали их, увеличивая количество пассажирских мест и раскрашивая до полной неузнаваемости. Некоторым даже пытались придать сходство с «Мерседесами».



Так и многие презентации по прошествии некоторого времени становятся совершенно неузнаваемыми. Задуманные изначально как базовые документы, созданные с утилитарной целью, они потом редактируются, переделываются и видоизменяются в соответствии с пожеланиями потенциальных инвесторов. Каждая встреча приводит к новым изменениям и переделкам — и так до тех пор, пока от первоначального варианта не останется и следа.

Мне кажется, что презентацию, пережившую пять или более редакций, лучше просто удалить, а все замечания и пожелания отразить во второй, созданной с чистого листа. Назовите ее «Презентация 2». Пусть она отражает ваши новые представления, а не напоминает лоскутное одеяло.

Сначала представьте, потом планируйте, или Почему в этой книге нет главы про бизнес-план

*Ни разу не видел полноценного пятилетнего бизнес-плана.
Сплошные надежды и мечтания.*

Даг Леоне, Sequoia Capital

Если верить Британской библиотеке, у кельтов был миф о волшебном сосуде, который всегда наполнялся той едой и питьем, какой хотел человек, владевший им. Позже этот миф трансформировался в легенду о святом Граале. И в таком виде и существовал вплоть до нашего времени, когда предприниматели придумали себе легенду о бизнес-плане.

В былые времена люди сначала составляли бизнес-план, а потом выдергивали из него отдельные куски и вставляли их в презентацию в PowerPoint. Бизнес-план был альфой и омегой, началом и концом, основой всего сущего, из великолепия которой рождалась презентация — бледная тень оригинала, его размытое отражение. Считалось, что бизнес-план должен удовлетворить всем вкусам и потребностям инвестора и оказать на него волшебное воздействие — заставить раскошелиться.

Но ничто не вечно под луной. Точно так же и этот подход вышел из моды. Вот только миф жив до сих пор, так что бизнес-план остается чем-то недостижимым и легендарным. Но будем реалистами: времена, когда люди корпели над бизнес-планами, безвозвратно ушли в прошлое. Мало кто из инвесторов даже старой закалки начнет знакомство с вашим проектом именно с этого документа. Люди хотят смотреть и слушать, а не копаться в бумажках.

Первое дело для любой начинающей компании — сделать презентацию в PowerPoint или Keynote. Вероятность того, что потенциальный инвестор попросит вас показать ему бизнес-план, ничтожна мала. Если это и

случится, то уже после того, как решение будет принято.

Возможно, что он вам понадобится позже, например, для представления публике. Но на этом этапе лучше воспользоваться услугами инвестиционных банкиров и юристов и составить бумагу, к которой никто не придерется.

Дополнительно

Мини-глава: Переделка презентации

Я консультирую компанию под названием Enthrrill. Она сводит вместе издателей электронных книг и розничных продавцов. Глава компании Кевин Франко попросил меня посмотреть девяностосекундную презентацию, подготовленную им для выставки TechShowcase2014 в Калгари. Я решил привести ее в качестве примера. Сначала я покажу вам то, что получил от него, а потом — то, что отправил обратно.

ДО (мои комментарии выделены курсивом):

Здравствуйте! Я Кевин Франко, один из основателей и руководитель компании Enthrrill Distribution Inc.

В настоящий момент нам требуется \$750 000 на коммерциализацию технологии распространения электронных книг. **МОИ ПЯТЬ КОПЕЕК:** *Не называй сумму. Вдруг кто-нибудь захочет дать \$2 млн?*

Одна из самых серьезных проблем, с которыми сталкивается издательский бизнес — необходимость преодоления барьеров, поставленных «закрытыми экосистемами». **МОИ ПЯТЬ КОПЕЕК:** *Люди, не знакомые с издательским делом, могут и не понять, что такое «закрытые экосистемы». Мне этот термин знаком, но я тоже не до конца понимаю, что именно ты имеешь в виду...*

Между продукцией компаний Amazon, Apple, Kobo, Nook и Sony нет взаимной интеграции. Это связывает издателя по рукам и ногам и искусственно ограничивает определенные сегменты рынка. **МОИ ПЯТЬ КОПЕЕК:** *Как думаешь, сколько человек в зале поймут, что это за «определенные сегменты рынка» такие?*

Мы в Enthrrill нашли решение этой проблемы. Наша технология позволяет открывать электронные книги любых форматов на любых устройствах. Мы разработали два приложения, которые помогут издателям наладить:

A. B2B продажи (или массовые продажи электронных книг корпорациям). **МОИ ПЯТЬ КОПЕЕК:** *Я понимаю, что такое издательское дело. Я понимаю, что такое B2B. Но я не понимаю, что такое B2B в издательском деле.*

Б. Розничные продажи (или продажи электронных книг через розничные сети). В сегменте B2B мы видим для издателей огромный потенциал. По примерным оценкам, с помощью модели SaaS они смогут выйти на мировой рынок с оборотом более \$4 млрд. **МОИ ПЯТЬ КОПЕЕК:** *Что значит «огромный потенциал»? Кроме того, теперь я должен размышлять: «А как SaaS может помочь издателям продавать книги? То есть Enthrill — это SaaS, а издатели не будут этим заниматься, да? Но SaaS это ведь что-то вроде Salesforce.com. Enthrill похож на Salesforce? Интересно, чем... О чем этот парень вообще говорит?»*

В сегменте розничных продаж мы видим возможности регулирования трафика сайтов компаний-продавцов, а также повышения спроса на подарочные карты за счет распространения цифрового контента, то есть продаж электронных книг с помощью подарочных карт.

Уже через несколько недель состоится официальный запуск технологии Enthrill. Кроме электронного магазина на движке Enthrill, мы будем продавать подарочные карты, которые уже в самом ближайшем времени будут доступны во всех канадских отделениях торговой сети Walmart. К рождественским каникулам мы планируем продавать подарочные карты в тысяче розничных точек по всей Канаде. **МОИ ПЯТЬ КОПЕЕК:** *О, добрались-таки до самого вкусного. Но почему под самый занавес?*

Мы подписали договоры с HarperCollins, Macmillan, Harlequin, Scholastic и рядом других издательств. Что касается продавцов, нам удалось достигнуть соглашений с Walmart, Target, Safeway, Air Miles, Toys «R» Us, Home Hardware, InComm, Air Miles, Blackhawk Network и CMMI.

Детали развития можно обсудить при личной встрече, на которой я с радостью отвечу на любые ваши вопросы.

ПОСЛЕ (моя версия):

Меня зовут Кевин Франко. Я один из основателей и руководитель Enthrill Distribution. Полагаю, мы — единственная здесь компания, которая уже подписала договор с Walmart.

Через несколько недель магазины Walmart начнут продавать электронные книги таких издательств, как HarperCollins, Macmillan, Harlequin и Scholastic. Уверен, вы знаете, что такое подарочная карта. <Захвати с собой одну на всякий случай.> Мы предлагаем нечто подобное, только карта привязана к определенной книге.

Люди покупают карту, идут домой, заходят на наш сайт, вводят код с карты и скачивают свою книгу. Или дарят ее кому-нибудь. С помощью нашей технологии издатели смогут продавать электронные книги через розничные сети. Сейчас же они полностью зависят от производителей специальных устройств — Amazon, Apple, Kobo, Nook и Sony. Представляете, как они этому

«рады»?

Наш продукт выгоден для всех. Для издателей — это возможность выйти из-под контроля Amazon и других ретейлеров. Для Walmart и других торговых сетей — возможность попробовать себя на рынке электронных, а не только бумажных книг. К тому же карточки куда компактнее обычных книжек, поэтому продавцы смогут расширить ассортимент и оптимизировать логистику. Покупатели же получают возможность покупать электронные книги, ходя по магазинам — совсем как в старые добрые времена.

Да, и еще кое-что. Мы подписали соглашения не только с Walmart, но и с торговыми сетями Target, Safeway, Toys «R» Us и Home Hardware. Так что к Рождеству подарочные карточки Enthrilл появятся в тысяче магазинов по всей Канаде.

Какие уроки можно из всего этого извлечь?

- **НАЧИНАЙТЕ МОЩНО.** Если вы ведете дела с таким гигантом, как Walmart, вы должны кричать об этом на каждом углу. Начинайте с самых сильных своих сторон и самых лучших новостей.
- **НИКАКОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ЖАРГОНА.** Расскажите людям, чем вы занимаетесь и как, кто ваш клиент. Простым и понятным каждому языком.
- **ВЫКЛАДЫВАЙТЕ КОЗЫРИ.** Если у вас в рукаве есть другие громкие имена, глушите ими своих слушателей. Они хотят доказательств, что вы преуспеете. Крупные партнеры и клиенты — одно из них.
- **ПОДСТЕГНИТЕ ВООБРАЖЕНИЕ.** В моей версии нет ни ожидаемой прибыли, ни прочей рыночной ерунды. Вы предлагаете решение для огромного количества издателей, и не нужно быть математиком, чтобы представить, насколько много электронных книг будет продано.
- **ЗАКАНЧИВАЙТЕ ЭФФЕКТНО.** Как говорил Стив Джобс, «Да, и еще кое-что...». Припасите под конец что-нибудь вкусненькое.

Мини-глава: Как победить в конкурсе бизнес-планов

По всему миру самые различные организации периодически проводят конкурсы бизнес-планов, чтобы поддержать инновационные проекты и их авторов. Участие в таком конкурсе позволяет предпринимателю собраться с мыслями и научиться работать в условиях ограниченных сроков, а заодно и ценить преимущества командной работы. И в этом, конечно, их очевидный плюс.

Минус же заключается в том, что бизнес-план морально устарел как явление, поэтому мне кажется, что организаторам стоило бы задуматься о

смене формата. Можно, например, проводить конкурсы бизнес-презентаций. Мне доводилось принимать участие в «смотре» бизнес-планов в качестве члена жюри, и мы все равно слушали презентации, а не только бумажки читали.

Другая задача таких конкурсов — повысить инвестиционную привлекательность стартапов. По-моему, для предпринимателя это медвежья услуга. Чтобы понравиться инвесторам, нужно не в конкурсах участвовать, а учиться работать в реальных условиях.

Если вы нацелены не на тот рынок, собираете не ту команду и используете не те технологии (а именно эти три показателя инвестор считает наиболее важными), никого ваш проект не заинтересует, даже если вы победите в тысяче конкурсов. С другой стороны, непроверенные команды, работающие на непроверенном сегменте рынка с помощью непроверенных технологий, очень часто становятся основой для величайших стартапов.

В реальном мире жизнеспособность куда важнее умения привлекать капитал. И на то есть три причины. Во-первых, вам нужно меньше средств, потому что ресурсы — инфраструктура, маркетинг, оборудование — дешевы или вовсе бесплатны. Во-вторых, вы можете получить несколько сотен тысяч долларов с помощью такого прекрасного изобретения, как краудфандинг. Зачем повышать собственную инвестиционную привлекательность, если вам не нужны инвестиции? В-третьих, самая сложная вещь при старте проекта — сделать его жизнеспособным, а не собрать денег на его реализацию. Какой смысл в куче денег, которую вы не можете потратить, потому что ваш стартап никому не нужен?

Но что-то я отвлекся.

Я не утверждаю, что вам нельзя принимать участие в конкурсах бизнес-планов или бизнес-презентаций — напротив, не стоит пренебрегать лишней возможностью показать себя. Они — последний бастион бизнес-планов, так что вам все-таки придется составить свой. Впрочем, решение выносится все равно на основе презентаций, так что от рекомендаций, изложенных в этой главе, вам никуда не деться:

- **РЕПЕТИРУЙТЕ.** Пока вас не затошнит. Мало кто умеет импровизировать так, что зрители не могут скрыть восторга. Вероятность, что вы — один из таких людей, равна нулю.

«Выиграете вы или проиграете — все решится в первую же минуту».

- **БУДЬТЕ КРАТКИ.** Первые 30 секунд — на рассказ о том, что умеет ваш продукт. Следующие 30 — на рассказ о том, какие потребности он способен удовлетворить. Выиграете вы или проиграете — все решится

в первую же минуту. Помните: вы — F18, а не Boeing 747.

- **РАССКАЖИТЕ ИСТОРИЮ.** Приведите логическое обоснование, почему людям должен быть интересен ваш продукт или услуга. Проверенная тактика — рассказ о том, как ваша девушка хотела продать через Интернет свою коллекцию игрушек.
- **ПОДСТЕГНИТЕ ВООБРАЖЕНИЕ.** Не заваливайте жюри статистикой и данными консалтинговых агентств, пытайтесь показать, насколько большой сегмент рынка вы собираетесь покорить. Оставьте это конкурентам. Лучше нарисуйте картинку — яркую, притягательную, с сюжетом, и судьи не устоят, они начнут фантазировать и просчитывать в уме показатели грядущего успеха.
- **ИСПОЛЬЗУЙТЕ КРУПНЫЙ ШРИФТ.** В жюри, как правило, сидят солидные люди, чей не менее солидный возраст не позволяет читать мелкий текст. Не забывайте и о зрителях — особенно тех, кому достались места в задних рядах.
- **ИСПОЛЬЗУЙТЕ КРУПНЫЕ ГРАФИЧЕСКИЕ ЭЛЕМЕНТЫ.** Пусть у ваших конкурентов будет мелкий текст и ни одного графического элемента. Выделяйтесь. Больше картинок и фотографий, меньше слов. Скриншоты тоже неплохо работают — добавляют реалистичности.
- **ИЗУЧИТЕ АУДИТОРИЮ.** Узнайте имена членов жюри. Выясните, что это за люди, чем занимаются, что им интересно. Переделайте свою презентацию в соответствии с тем, что узнаете. Помимо очевидной пользы есть и неочевидная: судьи увидят, что вы были достаточно сметливы, чтобы подумать о том, как произвести на них благоприятное впечатление.
- **РАССКАЗЫВАЙТЕ О СВОЕЙ КОМАНДЕ ТОЛЬКО ПРАВДУ.** И так понятно, что на конкурс вы пошли не от хорошей жизни. И вряд ли у ваших сотрудников такие резюме, что за них готовы сражаться мировые бренды. Желание скрыть недостатки — не показатель силы. Просто покажите, что у вас есть все, что нужно, чтобы вести дела.
- **РЕПЕТИРУЙТЕ ЕЩЕ.**

Мини-глава: Горячая десятка предпринимательских выдумок

За день инвестор обычно знакомится с двумя-тремя стартапами и просматривает четыре-пять корпоративных резюме. Каждый пытается убедить окружающих в собственной уникальности и готовности изменить мир. «У нас есть проверенная команда, проверенные технологии и проверенный рынок», — говорят они. Никто в истории еще не называл себя кучкой неудачников, которые не ведают, что творят.

Пощадите своего будущего инвестора и не унижайте ни его, ни себя

банальной ложью, произнесенной уже миллионы раз и хорошо всем известной. Итак, горячая десятка предпринимательских выдумок, которых следует избегать. Придумайте что-нибудь пооригинальнее, а лучше — говорите правду.

1. «Наши амбиции весьма скромны». Ага-ага. И при этом вы обещаете выйти на \$100 млн на третий год работы. Самый быстрорастущий проект за всю историю человечества.

Правда в том, что вы понятия не имеете, какого объема продаж вам удастся достичь. Хотел бы я когда-нибудь услышать правду: «Каждая цифра нашего прогноза высосана из пальца. Мы попытались нарисовать такие цифры, которые бы заинтересовали вас, но при этом не выставили нас полными идиотами. Черт его знает, как все пойдет: сначала надо выпустить продукт на рынок и увидеть, как примет его потребитель, и только потом — строить какие-то прогнозы». Я готов вознаградить такую честность.

2. «Эксперты утверждают, что через пять лет оборот нашего рынка составит \$50 млрд». Не думайте, что эти цифры произведут на инвесторов впечатление. Никто и никогда не приходил и не говорил: «Наш рынок мал и совсем плох». Все говорят одно и то же. Лучше подстегивайте воображение.
3. «Через неделю мы подпишем контракт с Amazon». Популярность — это хорошо. Громкие имена притягивают деньги. Но контракт не подписан до тех пор, пока он не подписан. Как будете выкручиваться, если ровно через неделю инвестор спросит о контракте, а воз будет и ныне там? А через пять лет? Озвучивайте свои мечты об Amazon и крупных сделках только тогда, когда они воплощаются в реальность.
4. «Как только мы получим средства, к нашей команде присоединятся два ключевых игрока». Скажу прямо: вы — два паренька из гаража, пытающиеся поднять несколько сотен тысяч долларов, а продукт ваш будет готов не раньше, чем через год. И вы всерьез утверждаете, что «ключевые игроки» собираются бросить насиженные места с зарплатой в \$250 000 (плюс бонусы, плюс акции) ради вас?

Когда же инвесторы связываются с этими «ключевыми игроками», в ответ чаще всего слышат «Вроде, был какой-то разговор на одной вечеринке, но я не особо помню детали». Собираетесь так врать — убедитесь, что люди, о которых вы говорите, предупреждены и действительно готовы к вам присоединиться.

5. «Наш проект находится на рассмотрении у ряда крупных инвесторов». Это означает «Если не поторопитесь, в нас инвестирует кто-нибудь другой, и мы от вас уйдем. Смотрите, будете локти потом кусать». Может сработать в эпоху необоснованного роста котировок, но при

обычном положении вещей вас только на смех поднимут. Реальность — и ваш слушатель присоединяется к ней — отвечает: «То есть вы показали ту же презентацию еще нескольким инвесторам и еще не успели встретиться с ними, чтобы услышать "нет", так?»

Скорее всего, инвесторы общаются друг с другом несколько чаще, чем вы. Они могут просто позвонить и узнать, так ли велики ваши шансы, как вы утверждаете. Чтобы эта ложь сработала, вы должны либо блефовать как бог, либо обладать убойной харизмой. Других возможностей переиграть «инвесторскую ложу» не существует.

6. «Microsoft — компания слишком старая, глупая и неповоротливая, чтобы представлять серьезную угрозу». Microsoft, Oracle, Apple, Facebook... — нужно подчеркнуть. Многие предприниматели искренне верят, что, заявляя подобное, они а) демонстрируют собственную крутизну; б) показывают, что им вполне по силам победить Голиафа; и в) получают фору перед соперниками.

На деле же они не демонстрируют ничего, кроме собственной наивности. «Мы понятия не имеем, как построить успешный бизнес», — вот что они этим говорят. Знаете, есть причина, по которой ради позднего чартерного рейса Ларри Эллисона не закрывается целый аэропорт (дело было в калифорнийском Сан-Хосе), а мы с вами сидим в зале ожиданий Southwest Airlines и грызем арахис. И причина совсем не в том, что Oracle — «компания слишком старая, глупая и неповоротливая».

Инвесторы пугаются, когда вы заявляете, будто готовы бросить вызов серьезной компании. Вы забиваете последний гвоздь в крышку собственного гроба, показываете свою неспособность вести конкурентную борьбу. Вместо этого лучше расскажите, как избежите конкуренции — рынок-то неоднороден, у него есть и неосвоенные сегменты. Или открыто признайте, что пускаетесь на авантюру. Так вы покажете, что понимаете, на что идете.

7. «Патенты нас защитят». Ничего подобного. Дадут временное преимущество перед конкурентами — пожалуй. Да и то только в том случае, если вы занимаетесь естественно-научными исследованиями или биотехнологиями или разрабатываете медицинское оборудование. И все.

Нет-нет, подавать заявку на патент надо обязательно, но не стоит думать, что он прикроет ваши тылы в любой опасной ситуации — конечно, если у вас нет уймы времени (много лет) и денег (много миллионов) на судебные разбирательства.

Выступая перед инвесторами, упомяните о патенте ровно один раз — этого более чем достаточно. Так вы покажете, что владеете собственностью (материальной или интеллектуальной) на вполне

законных основаниях. Второе упоминание уже продемонстрирует вашу неопытность.

8. «Нам достаточно 1% от всего объема рынка». Венчурные капиталисты называют это «ложью о китайской газировке»: «Если хотя бы 1% населения Китая будет пить нашу газировку, мы станем самой успешной компанией за всю историю человечества».

Здесь есть камень преткновения, да не один, а целых четыре. Первый — не так-то просто заставить 1% населения Китая пить вашу газировку. Второй — далеко не каждая компания настолько хороша, чтобы играть на крупном рынке (а Китай — это очень крупный рынок). Третий — у вас всегда будут конкуренты: те, кто пришел на этот рынок до вас, и те, кто пойдет на него вслед за вами. Четвертый — компания, чьи амбиции ограничиваются 1%, не так уж и интересна.

9. «Мы — первопроходцы, а значит, у нас есть преимущество». У этой лжи как минимум два слабых места. Во-первых, вы вполне можете и не быть первопроходцами. Нет, ну правда: откуда вам знать, что вы — единственный в мире, кто этим занимается. Если вы придумали что-то хорошее, одновременно с вами это придумали еще пять человек. Если что-то великое — еще десять.

Во-вторых, одного лишь преимущества первопроходца недостаточно. Иногда лучше быть вторым, который ни на шаг не отстает от первого. Пусть шишки набивает кто-нибудь другой, вы же будете учиться на его ошибках. Можете даже попробовать поиграть в чехарду.

10. «Наша команда состоит из высококлассных и проверенных специалистов». «Высококлассных» и «проверенных» в данном контексте означало бы, что на прошлом месте работы учредители принесли инвесторам просто невероятную отдачу на вложениях или хотя бы занимали видные посты в солидной известной всем компании. Нет ничего высококлассного в том, чтобы пользоваться чужим успехом, работая курьером в Google, консультантом в McKinsey или клерком в любом инвестиционном банке.

УПРАЖНЕНИЕ

Дайте этот список друзьям и выступите перед ними со своей презентацией. Сколько раз вы соврали? Если больше двух, вы провалились.

Вопрос: Как сделать презентацию запоминающейся?

Ответ: Такая цель перед вами не стоит. Ваши рассказы о преимуществе первопроходца, запатентованных технологиях, пятидесяти миллиардном рынке и проверенной команде, состоящей исключительно из высокомотивированных гениев, — штука вполне запоминающаяся.

Зато перед вами стоит цель сделать свою презентацию непохожей на все остальные. А для этого следуйте правилам: короткое (10 слайдов, 20 минут) выступление, основу которого составляет рассказ о том, как вы сможете удовлетворить потребности потенциальных клиентов или воспользуетесь предоставленными возможностями.

Есть еще один козырь — демоверсия вашего продукта, которая взорвет зал своей невероятной крутостью. Если она у вас есть, о слайдах можете забыть — у вас и так будет чем заняться.

Представляйте себе, что ваши зрители устали и хотят домой. Целый день они слушали скучные рассказы, кто-то клюет носом, кто-то — уже в открытую спит. Так оно обычно и бывает, и это не повод переживать. Просто будьте к этому готовы.

Вопрос: Обязательно ли делать распечатку презентации в цвете? Нужны ли копии для инвесторов?

Ответ: Я бы на вашем месте больше беспокоился о таких вещах, как содержание слайдов и манера подачи. Все остальное — мелочи.

Вопрос: Может, стоит заранее разослать презентацию всем участникам встречи?

Ответ: Не стоит. Хорошая презентация — это всего лишь несколько слов (набранных крупным шрифтом!), которые никто не поймет вне контекста вашего выступления.

Вопрос: Раздавать презентацию участникам перед самым началом выступления?

Ответ: Не стоит. Если вы это сделаете, никто не будет вас слушать: люди читают быстрее, чем вы говорите. Однако без текста в руках им будет труднее делать заметки. Так что, если очень хочется, раздайте, но попросите не читать до того, как вы начнете презентацию.

Рекомендуемая литература

Nesheim, John. High Tech Start Up: The Complete Handbook for Creating Successful New High Tech Companies. New York: Free Press, 2000.

Рейнольдс Г. Презентация в стиле дзен. Основы дизайна для тех, кто хочет выступать лучше. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

ПОСТ

ГЛАВА 7

Искусство создания команды

Очень важно брать на работу тех, чьи взгляды, способности и суждения радикально отличаются от твоих собственных. Верить им. Хвалить их. Да, это сложно, потому что для этого нужна недюжинная скромность, терпимость и мудрость.

Ди Хок

СУТЬ

Как же это волнующе и восхитительно — набирать людей в новую команду! Именно они, истинные асы своего дела, поведут вас к успеху. Сложно придумать фактор более значимый, чем кадры. И дело не только и не столько в профессиональных качествах, сколько в их приверженности тому, чем они собираются заниматься. Стартап — это скорее религия, чем способ заработать на жизнь. Эта глава расскажет вам, как собрать самую классную команду на свете.

Игнорируйте все, что не имеет значения

В мире острый дефицит настоящих профессионалов. Но это не дает вам права брать на работу кого попало, без оглядки на образование и квалификацию — это просто глупо (а иногда и противозаконно). Предприниматель, мечтающий об идеальной команде, должен быть свободен от предрассудков: расовых, гендерных, религиозных — любых. Забудьте о цвете кожи, принципах и убеждениях, сексуальной ориентации, вероисповедании кандидатов... Я бы добавил сюда еще и образование и опыт работы, но давайте пока сфокусируемся на трех вопросах:

1. Способен ли кандидат делать то, что вам нужно?
2. Верит ли он в то, чем вы занимаетесь?
3. Располагает ли он к себе, вызывает ли доверие?

«Сотрудники Apple, Google, Facebook, Twitter или Microsoft в период их расцвета совсем не обязательно будут лучшими в стартапе».

Многие наниматели придают слишком большое значение формальным показателям: образованию и опыту работы кандидата. Порой они важны, но иногда их следует проигнорировать. Судите сами:

- **ОПЫТ РАБОТЫ В УСПЕШНОМ СТАРТАПЕ.** Возможно, человек и работал в компании, добившейся успеха, но где гарантия того, что он к этому успеху причастен? Сотрудники Apple, Google, Facebook, Twitter или Microsoft в период их расцвета совсем не обязательно будут лучшими в стартапе. Уже потому, например, что они сейчас скорее всего богаты и вряд ли захотят «пахать» в новом проекте.
- **ОПЫТ РАБОТЫ В КРУПНОЙ КОМПАНИИ.** Крупная компания и стартап — не одно и то же. Разная среда, разные цели — разные умения и навыки. Вице-президент Google (со всей известностью и узнаваемостью бренда, неисчерпаемыми ресурсами и восьмидесятипроцентной долей рынка), как ни странно, может совсем не подойти двум ребятам из гаража.
- **ОПЫТ РАБОТЫ В НЕУДАВШЕМСЯ ПРОЕКТЕ.** По большому счету — обратная сторона той же медали. Кто знает, каковы были реальные причины неудачи? Может быть, это ваш кандидат приложил к ним руку. А может быть, и нет. Впрочем, неудача, особенно чужая, — порой куда лучший учитель, чем успех.
- **ОБРАЗОВАНИЕ.** Диплом и ум — вещи совершенно разные. Вам нужны умные люди, а не «дипломированные специалисты». Стив Джобс так и не закончил Рид-колледж, а Стив Кейс, основатель AOL, в свое время ходил в Пунахо Скул (шутка специально для гавайцев). Добрая половина инженеров, работавших над Macintosh, не имела специальных дипломов. Я, кстати, тоже в свое время бросил юрфак, а в Высшую школу бизнеса Стэнфорда меня не взяли.
- **ОПЫТ РАБОТЫ НА АНАЛОГИЧНОЙ ПОЗИЦИИ.** Тоже палка о двух концах. В Apple мы как-то взяли на работу человека, до того продававшего тампоны: думали, что маркетолог, знающий толк в торговле фасованными товарами, нам пригодится, ведь мы всерьез надеялись, что Macintosh'и будут разлетаться со скоростью гигиенических прокладок. Ну не дурни ли? Разумеется, ничего толкового из этого не вышло. Умения, навыки и аналогичный опыт важны в бухгалтерии, работа же над стартапом — все равно что заплыв на дальнюю дистанцию: выиграть способен только самый сильный и выносливый.
- **ОПЫТ РАБОТЫ В ОТРАСЛИ.** И снова: не угадаешь, найдешь или потеряешь. С одной стороны, знание отрасли и нужные знакомства могут пойти на пользу. С другой — уже сложившиеся представления о том, как здесь «принято» (что-нибудь вроде «Компания, производящая

компьютеры, не должна открывать собственные магазины»), могут перерасти в стереотипы, и ничего с ними тогда уже не поделаешь. Так что, как и в предыдущем случае, ищите лучшего пловца.

И еще одна вещь, которую нужно игнорировать, — слабости. У Стива Джобса, например, было много достоинств, но способность соперничать в их число явно не входила. А Билл Гейтс, скажу вам по секрету, становится совершенно слеп, когда речь заходит о внешнем виде его продуктов. И что же теперь, давать от ворот поворот будущим Стивам Джобсам и Биллам Гейтсам? По большому счету, у вас два пути:

- Найти такого кандидата, чьи недостатки были бы не столь явными и не мешали бы делу, и бог с ними, с достоинствами.
- Найти такого кандидата, чьи достоинства с лихвой перекрывали бы все на свете недостатки.

Первый вариант, в общем-то, и не вариант вовсе: недостатки есть у каждого, просто их не всегда легко обнаружить. Даже лучшим из лучших приходится прикладывать титанические усилия, чтобы делать свое дело одинаково хорошо и всегда держать марку. Найти же такого, чтобы «и швец, и жнец, и на дуде игрец»... Нет, миссия невыполнима.

Второй же вариант — оптимален. Команда должна состоять из людей с ярко выраженными достоинствами, причем разными. Только так можно пережить нелегкий период старта, когда каждый работник на вес золота, а места для маневров нет никакого. Как правило, чем круче специалист, тем больше у него недостатков, а «само совершенство» на деле оказывается совершенной бездарностью.

УПРАЖНЕНИЕ

Проанализируйте собственный профессиональный опыт. Так это было или нет?

Моя квалификация была безупречна.

Мои требования к будущим сотрудникам куда выше тех, что в свое время предъявлялись ко мне.

Сгущайте краски

Каждый, кто приходит к вам на собеседование, должен четко и ясно осознавать: работа над стартапом в корне отличается от того, к чему он

привык (на случай, если он пришел к вам из крупной компании), равно как и от того, что обычно показывают в кино и сериалах (на случай, если он слишком много времени проводит перед телевизором).

Смело спрашивайте, готов ли он летать исключительно эконом-классом, останавливаться в дешевых гостиницах и обходиться без секретарши. Да, возможно, нескольких перспективных работников вы тем самым отпугнете, но игра стоит свеч: вы же не хотите остаться с теми, кто вообще никак не приспособлен к жизни в стартапе?

Что должен уметь работник большой компании	Что должен уметь член команды стартапа
Пресмыкаться перед начальством	Быть начальником самому себе
Генерировать прибыль на бумаге	Генерировать реальную прибыль
Отбиваться от обвинений в монополизме	Захватывать позиции
Совершенствовать продукты	Создавать продукт
Исследовать рынок	Продавать
Диктовать условия дистрибьюторам	Выстраивать отношения с дистрибьюторами

В общем, стартап — это совсем не пинг-понг, бесплатные печеньки, веселенькие корпоративы и короткий путь к личному финансовому благополучию. Это несколько лет (в среднем четыре-пять) круглосуточного плохо оплачиваемого труда, взлеты и падения и постоянный страх лишиться всего, что у тебя есть. И это ведь еще не самое страшное.

Доверяйте только проверенным данным

При найме новых работников есть два сценария развития событий, в которых вам придется положиться на собственную интуицию. Первая — когда с образованием и опытом кандидата что-то не так и поэтому команда всячески противится такому пополнению. Разум твердит: «Не бери его. Ему просто-напросто не хватит опыта». Интуиция вопит: «Хватай, пока не убежал!»

Вторая — когда и образование, и опыт кандидата идеально соответствуют должности, да и команда активно его поддерживает. Разум твердит: «Хватай, пока не убежал». Интуиция отмахивается: «Пусть идет на все четыре стороны».

«Рекомендации нужны для того, чтобы сформировать впечатление о

человеке, а не подкрепить сложившееся у вас».

Принято считать, в подобных ситуациях следует полагаться на интуицию. Но интуиция может запросто обмануть, и происходит это, увы, скорее чаще, чем реже. Может, кандидат вам нравится чисто внешне? Или он закончил тот же вуз, что и вы? Или ему, как и вам, нравится хоккей? Ваши требования неизбежно станут мягче, вопросы — менее заковыристыми, да и резюме вы будете изучать куда с меньшей дотошностью.

А может быть, вы преувеличенного мнения о своей интуиции помните лишь то, как она выручала вас прежде, и забыли все ошибки. Вот несколько советов, которые помогут вам принять верное решение:

- **ПРОДУМАЙТЕ ХОД СОБЕСЕДОВАНИЯ В ДЕТАЛЯХ.** Соберите команду и определитесь, что именно вам нужно: высокие личные качества и отношение к делу, необходимые образование и опыт. Проводите собеседование сами — не доверяйте это ответственное дело сотрудникам, пусть им и кажется, будто они хорошо разбираются в людях.
- **ЗАДАВАЯ ВОПРОСЫ, МОДЕЛИРУЙТЕ КОНКРЕТНЫЕ РАБОЧИЕ СИТУАЦИИ.** Симпатия и личные качества — это, конечно, хорошо, но не забывайте и о компетенции. Сначала выясните, способен ли кандидат делать то, что от него требуется, и только потом разбирайтесь в своих чувствах к нему (или к ней). Предположим, что вы ищете вице-президента по маркетингу. Вот о чем следует спросить кандидата, пришедшего на собеседование:
 - Как вы выводили продукт на рынок?
 - Как вы определяли качества, которыми должен обладать новый продукт?
 - Как вы убеждали разработчиков сделать так, чтобы продукт соответствовал этим качествам?
 - Как вы выбирали пиар-агентство?
 - Как вы выбирали рекламное агентство?
 - Как вы боролись с дефектами и браком?
- **ПРИДЕРЖИВАЙТЕСЬ СТАНДАРТНОГО СЦЕНАРИЯ.** Поменьше спонтанных вопросов. Вам нужно будет потом сравнивать ответы разных кандидатов и на этом основании выбирать подходящего.
- **СНАЧАЛА ПОГОВОРИТЕ ПО ТЕЛЕФОНУ.** Один из способов установить единые для всех правила игры — начать собеседование по телефону. Так вы убережете себя от опасностей, которыми чреваты личные симпатии (что бы их ни вызывало) и предрассудки (скажем, расовые).

- **БОЛЬШЕ КОНКРЕТИКИ.** Мало-мальски подходящий кандидат всегда найдет что наплести в ответ на вопрос «Почему вы хотите работать у нас?». Спрашивайте прямо: «Какие достижения наиболее значимы для вас?», «Что вы считаете самой крупной своей неудачей?», «Какой профессиональный опыт оказался для вас наиболее полезен?». Не забывайте, первое, что должно вас заботить, — компетентность.
- **СОПОСТАВЛЯЙТЕ ХАРАКТЕР И ДОЛЖНОСТЬ.** Опасайтесь обмануться и нанять ни на что не годного, но обаятельного и привлекательного кандидата. Впрочем, верно и обратное: каким бы великолепным специалистом ни был претендент, прежде всего он должен быть человеком. Не каждый отличный инженер обладает харизмой, равно как и не любая харизматичная личность окажется хорошим инженером.
- **ДЕЛАЙТЕ ПОМЕТКИ.** В основном для того, чтобы не забыть потом, что говорил кандидат на собеседовании. Надеяться на собственную память не стоит: время и ваша субъективность помешают вынести объективное суждение.
- **ПРОВЕРЯЙТЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ЗАРАНЕЕ.** Многие почему-то делают это, уже решив нанять кандидата. Этакое самоисполняющееся пророчество — готовность услышать то, что хочешь услышать. Глупее не придумаешь. Рекомендации нужны для того, чтобы сформировать впечатление о человеке, а не подкрепить сложившееся у вас. (Подробнее о том, как именно следует проверять рекомендации, написано в конце этой главы.)
- **НЕ ЗАБЫВАЙТЕ О LINKEDIN.** Конечно, люди оставляют у себя на странице только положительные, хвалебные рекомендации (впрочем, иногда встречаются и совершенно удивительные в этом отношении аккаунты), но что вам мешает найти бывших коллег и сослуживцев вашего кандидата? Всего несколько вопросов — и у вас будет полноценная картина.

Вся прелесть в том, что жесткость и стандартизированность интервью помогут вам собрать куда более полную и ценную информацию и тем самым натренировать свою интуицию. Теперь вполне можно к ней прислушаться. Лично мне на собственное шестое чувство грех жаловаться (особенно принимая во внимание, насколько дырявая у меня память). Не буду лицемерить и убеждать вас, что главное — это факты и только факты: до сих пор не могу взять в толк, как меня — продавца побрякушек и зануду с дипломом психолога — вдруг взяли в Apple, и притом сразу евангелистом самого важного в истории компании продукта.

(Те, кто читал первое издание этой книги, просили меня рассказать историю моего трудоустройства поподробнее. Дело в том, что

окончательное решение по моей кандидатуре принимал Майк Бойк, с которым мы в свое время делили комнату в университетской общаге. Никаких объективных причин, по которым Apple захотела бы занять меня в качестве второго евангелиста по программному обеспечению, не было. После первой встречи со мной Стив сказал Майку: «Парень он неплохой, но опыта у него нет совершенно никакого. Поэтому бери его, но только если готов рискнуть собственным местом».)

Используйте все, что есть

Неважно, успешно ваше дело или нет, — игроков класса А+ заманить в проект очень сложно. Поэтому будьте готовы выложить все козыри, которые у вас только есть. Большинство предпринимателей считают, будто все, что они могут предложить классному специалисту, — это большая зарплата, часть акционерного капитала и различные льготы и привилегии. На самом деле у вас имеется еще кое-что:

- **ВАША КОНЦЕПЦИЯ.** Вы удивитесь, узнав, для скольких людей этот фактор является решающим. Они готовы даже поступиться достатком, лишь бы заниматься чем-то по-настоящему важным и иметь реальную возможность изменить мир.
- **ВАША КОМАНДА.** Если кандидат хочет пообщаться со своими потенциальными коллегами и сослуживцами, ни в коем случае не мешайте. Позовите всех директоров, советников, инвесторов — пусть используют свои навыки «совращения».
- **ЗАПИСЬ В РЕЗЮМЕ.** Скажем прямо: мало кто собирается работать в одном месте до пенсии. Нет ничего предосудительного в том, что люди добросовестно трудятся в вашей команде, считая это ступенью в своей карьере. Да и кто знает, сколько лет вы проработаете вместе и где и при каких обстоятельствах потом встретитесь?

Привлекайте на свою сторону тех, кто влияет на принятие решения

Решение пойти на работу в стартап-компанию редко принимают в одиночку. Опытные работодатели берут в расчет еще и супругов. А на деле на принятие решения оказывает влияние сложная и запутанная сеть связей.

Главными советчиками обычно становятся родители, друзья и коллеги кандидата. Нетрудно представить, как молодой человек спрашивает совета у родителей и слышит в ответ: «Не вздумай. Это слишком рискованно. Лучше найди работу в большой, надежной компании, с которой еще долго ничего

не случится — вроде Lehman Brothers, Arthur Andersen или Enron».

Смело спрашивайте собеседника, кто может повлиять на его решение, и подумайте, какие проблемы могут возникнуть в этой связи. Конечно, собеседник может неправильно трактовать вашу заинтересованность и подумать что-нибудь вроде *«Если я признаюсь, что советуюсь с родителями, меня сочтут сопляком и не возьмут на работу»*. Чтобы этого избежать, постарайтесь убедить успешного кандидата, что ваша цель — увеличить шансы на то, чтобы желаемое стало действительным и ваш союз состоялся.

Не торопитесь с материальными стимулами

Кандидат еще не дал своего согласия, а вы уже собираетесь отправлять письмо с предложением о работе и причитающихся опциях? Не спешите. Это типичная для стартапов ошибка, хотя они искренне считают ее наихитрейшей из хитростей: мы напишем на бумажке все обязательства, которые готовы нести перед ценным кадром, он растает и тут же примет наше щедрое предложение. Наивные.

Письмо с предложением завершает процесс приема на работу. Это не аргумент, который побуждает кандидата сказать «да», а способ зафиксировать на бумаге согласие, которое уже было произнесено. Это все равно что предложение руки и сердца: вы делаете его, когда твердо убеждены, что вам не откажут. А не для того, чтобы показать девушке, что она вам нравится.

Учитесь распознавать ложь

В бытность членом команды Garage нынешний член совета директоров True Capital Эми Вернетти составила «горячую десятку» уловок, на которые идут кандидаты на собеседованиях. Приглядитесь к этому списку и, возможно, вы избежите вероятных ошибок. Выдумки, попавшие в этот список, повторяются так часто, что, услышав от кандидата что-то принципиально новое, можете радоваться: вам попался человек незаурядных креативных способностей.

Тест торгового центра

Еще один отличный способ проверить будущего сотрудника. Однажды я бродил по торговому центру в Стэнфорде и случайно увидел знакомого программиста из отдела Macintosh. Крайне занудный тип, скажу я вам, так что я быстро юркнул в боковой проход и ретировался, пока он меня не

заметил. Так я придумал «тест торгового центра».

Ложь	Правда
«Меня зовут еще в три места, поэтому не тяните с окончательным предложением»	«В последнее время я был еще на трех собеседованиях и пока не получил ни одного явного отказа»
«Я отвечал за налаживание партнерских отношений между нашей компанией и Google»	«Когда Google прислал нам письмо, именно я ходил за ним за почту»
«Я проработал в этой компании всего несколько месяцев и увольняюсь потому, что она оказалась совсем не такой, как рассказывал ее директор»	«Я не умею наводить справки о будущем месте работы и оценивать, как там идут дела»
«Никогда не работал на одном месте дольше года: быстро надоедает»	«Людям нужно около года, чтобы понять, какой я придурок»
«На прошлой работе я никому не подчинялся»	«Не нашлось такого начальника, который захотел бы иметь со мной дело»
«Большинство рекомендаций написано моими друзьями, потому что кому, как не им, знать обо всех моих достоинствах и недостатках»	«Никто из тех, с кем я работал, не захотел дать мне рекомендацию»
«Вы ничего не слышали о компаниях, в которых я в последнее время работал, потому что они не афишируют свою деятельность из-за секретности»	«Все компании, в которых я работал, канули в Лету»
«Да, из компании я уволился, но сохранил прекрасные отношения с бывшими сослуживцами»	«Меня заставили подписать соглашение о лояльности, шантажируя тем, что иначе не дадут выходное пособие»
«Я вице-президент, но мне никто не подчинялся»	«Меня "задвинули" на ничего не значащую, хотя и престижную на

	вид должность, лишь бы не мельтешил перед глазами»
«Я рассчитываю получать как минимум вдвое больше, чем на прошлой работе»	«Мне порядочно переплачивали, и я готов смириться с некоторыми финансовыми потерями, лишь бы получить хорошее место»

«Жизнь слишком коротка, чтобы работать с теми, кто вам неприятен — и в особенности бок о бок в стартапе».

Представьте, что вы гуляете по торговому центру. И вдруг — ваш кандидат. Идет в вашу сторону, но не видит вас, вы вот-вот столкнетесь лицом к лицу! Ваши действия:

- а) сделаете шаг в сторону и поздороваетесь;
- б) столкнетесь так столкнетесь, а не столкнетесь — и бог бы с ним;
- в) ринетесь на парковку, прыгнете в машину и смоеетесь в другой торговый центр.

Не важно, что говорит вам интуиция, хоть бы и трижды подкрепленная фактами, — нанимайте только тех, кто удостоится варианта а), вот мой вам совет. Варианты б) и в) означают, что вам не суждено быть вместе. Жизнь слишком коротка, чтобы работать с теми, кто вам неприятен — и в особенности бок о бок в стартапе. Кстати, если вариант б) или в) подходит к кому-то, кто уже работает с вами, срочно исправляйте ситуацию: меняйте свое отношение — или избавляйтесь от несчастного.

Установите испытательный срок

Как бы тщательно вы ни проверяли кандидата, как бы ни прислушивались к своей интуиции, как бы ответственно ни подходили к процессу приема на работу, нет никаких гарантий, что новый сотрудник оправдает ваши ожидания. И тогда самой тяжелой, как мне кажется, задачей будет признать свою ошибку и исправить ее.

Да, увольнять человека нелегко, даже если он тебе не нравится. Но куда тяжелее увольнять того, кто тебе нравится. Если пустить все на самотек и не начать избавляться от тех, кто откровенно не справляется, рано или поздно вам придется избавляться вообще ото всех — просто потому что не будет у вас никакого стартапа.

Чтобы сделать этот процесс менее болезненным и для компании, и для сотрудника (поверьте, компания, в которой его дела идут кое-как, нужна ему ничуть не больше, чем он вам), установите испытательный срок. Неплохой идеей будет разделить его на несколько этапов, успешно проходя которые работник будет получать все больше и больше преференций. Чем конкретнее цели, стоящие перед ним на каждом этапе, тем лучше. Вот цели, например, для сотрудника отдела продаж:

- доскональное изучение продукта;
- доскональное изучение используемых маркетинговых стратегий;
- участие как минимум в пяти совершившихся продажах.

Не переусердствуйте: этот период должен быть дольше, чем первоначальное решение о приеме с испытательным сроком, но недостаточно, чтобы начать всерьез думать: «Да на черта мы его вообще взяли?»

Три месяца в самый раз.

Разумеется, по истечении этого срока вам нужно встретиться и обсудить, что вас друг в друге устраивает, что не устраивает и как исправить последнее. Не забывайте, в каких-то неудачах можете быть виноваты вы сами.

Не расслабляйтесь

В 2000 г. Garage принял на работу известного инвестиционного банкира, работавшего с довольно крупными компаниями. Его обхаживали две недели, переговоры по условиям трудового контракта проходили в два раунда: прежнее начальство заманивало его обратно, обещая повысить зарплату, так что нам пришлось перебивать предложение.

В конце концов уговорили. Он даже привел семью на наше корпоративное барбекю и через пару недель приступил к работе. Походил несколько дней в офис, а потом вдруг позвонил и сказался больным. Так и «болел», пока однажды поздней ночью не прислал мне электронное письмо с заявлением об увольнении.

Из Garage он ушел к одному из своих бывших клиентов, а несколько месяцев спустя вернулся на старую работу. Так я усвоил, что мне — как работодателю — ни в коем случае нельзя расслабляться. Даже если ваше предложение принято, даже если в прежней компании уже подписан приказ об увольнении, даже если сегодня новый сотрудник отрабатывает свой последний день там, а завтра приходит к вам — не расслабляйтесь. Ни на секунду.

Каждый божий день вы оцениваете его, а он — вас.

Дополнительно

Мини-глава: Искусство проверки рекомендаций

Нельзя заработать репутацию на том, что еще не сделано.

Генри Форд

Проверка рекомендаций — важная вещь, если вы хотите сколотить команду мечты. Жаль, что многие почему-то относятся к этой работе как к чему-то формальному, а потому и делают ее спустя рукава, причем не *до*, а *после* того, как решение уже принято. С любезного разрешения Эми Вернетти представляю вашему вниманию составленный ей краткий курс по проверке рекомендаций. Надеюсь, он окажется полезным.

Смысл проверки не в том, чтобы «завалить» кандидата, но в том, чтобы иметь максимально полную картину — знать, что представляет собой ваш потенциальный сотрудник и что думают о нем люди. А еще попытаться найти такие зацепки, которые позволили бы вам понять, будет ли ваш союз эффективным и плодотворным.

Для пущей объективности вам надо поговорить как минимум с двумя его подчиненными, двумя сослуживцами, занимающими равную позицию, двумя руководителями и двумя клиентами. Не менее интересными собеседниками будут члены совета директоров и инвесторы компании, из которой он собирается уходить. Вот какие вопросы можно и нужно задавать:

- Как вы познакомились? Как долго общаетесь?
- Каково ваше общее впечатление о нем?
- Как бы вы оценили его по сравнению с другими сотрудниками на аналогичных должностях?
- Какой вклад он внес в развитие компании?
- Как складываются его отношения с товарищами по работе?
- Что он умеет? Что у него получается хорошо, а что плохо?
- Каков его стиль общения? А стиль управления?
- В чем ему нужно совершенствоваться?
- Насколько хорошо он будет работать в небольшой компании?
- Что вы можете сказать о его трудовой этике?
- Хотели бы вы снова заполучить его в качестве подчиненного/начальника/сослуживца?
- Стоит ли мне поговорить о нем с кем-нибудь еще?

К советам Эми добавлю, что нелишне будет обратиться и к тем, кто не

указан в числе рекомендателей, но имеет что сказать о вашем кандидате. Лучший способ найти таких людей — LinkedIn. Найдите знакомого знакомого (желательно работающего в той же компании) и просто напишите ему.

ЧИВО

Вопрос: Стоит ли быть до конца откровенным с соискателем и рассказывать обо всех слабых (и сильных) сторонах вашего стартапа?

Ответ: Давайте начистоту. Вы по сути спрашиваете, стоит ли врать кандидатам, прекрасно зная, что, приняв ваше предложение и выйдя на работу, они тут же увидят, насколько плоха ваша компания.

Всегда говорите то, что есть. Ничего не приукрашивайте. Вот что вы можете получить в ответ на откровенность:

- Есть люди, которым нужна только правда — какой бы серьезной и неприятной ни была проблема. Они просто хотят знать, во что ввязываются, и напугать их не получится, как ни пытайся.
- Другие любят борьбу: находить трудности и преодолевать их. Для них любая проблема — шанс испытать себя на прочность. «Вам по силам привести наш стартап к успеху. Хотите быть в авангарде и своими подвигами вписать свое имя в историю?» — вот что они хотят услышать.
- Третьи пугаются малейшей трудности. Можете перед ними особо не распинаться — только время зря потратите, для стартапа они все равно не годятся.

Вопрос: Что подумают о компании, если в ней будет работать всего несколько человек? Что лучше с точки зрения имиджа: три человека, работающие полный день, или шестеро, приходящих на несколько часов?

Ответ: Нанимать шесть человек лишь для того, чтобы раздуть штат, — безумие. Другое дело, если у вас есть и другие причины — скажем, установить гибкий график для всех сотрудников. Тогда пожалуйста. Но количество ради количества... Глупость какая-то, честное слово.

Вопрос: На каком этапе лучше искать исполнительных директоров: до

или после решения проблем с финансированием?

Ответ: Процесс ведения бизнеса часто представляют как четкую последовательность определенных действий: выполняем пункт 1, потом — пункт 2, и лишь затем беремся за пункт 3. На деле же работать приходится над всеми пунктами одновременно. Поэтому, отвечая на ваш вопрос, скажу: ищите их до, после и во время решения проблем с финансированием.

Впрочем, тут можно попасть в ловушку: инвестор не хочет давать денег до тех пор, пока вы не обзаведетесь исполнительными директорами «мирового класса». Казалось бы, что может быть проще: находим нужного человека и с чистой совестью идем обратно к инвестору. И слышим: «Отлично. А теперь докажите, что люди готовы платить за ваш продукт». Мораль такова: не берите на работу людей лишь для того, чтобы угодить инвесторам. Ваша единственная цель — собрать суперкоманду и тем самым привести свой стартап к успеху.

Вопрос: Стоит ли тратиться на профессиональных хедхантеров или положиться на удачу и собственные способности в распознавании талантов?

Ответ: Пока нет инвестиций, придется справляться собственными силами: тратить деньги на поиск работников — непозволительная роскошь. Инвестиции же развязывают вам руки: можете делать что хотите, в том числе и стучаться в двери рекрутинговых агентств.

Вопрос: Если кандидат спросит, сколько будет получать, что отвечать?

Ответ: Отвечайте, что готовы заплатить ровно столько, сколько нужно, чтобы достойный кандидат принял ваше предложение. А потом спросите, сколько он получал в последнее время — чтобы знать, с какой суммы начинать. Это раз и навсегда отучит его задавать такие вопросы.

Начинать процесс переговоров с цифр — не лучшее решение. Кандидат запомнит все, что вы скажете, — самое большое значение, разумеется. И какие бы суммы вы ни называли впоследствии, они тут же будут сказываться на всем, что он будет вам говорить.

Вопрос: Если я буду брать на работу только тех, кто лучше меня, не потеряю ли я контроль над собственным делом и не окажусь ли на улице?

Ответ: Этот вопрос рассказывает о вас так много интересных вещей... Странно, что вы вообще об этом думаете — «не потеряю ли контроль», «не окажусь ли улице»... Ваше дело — продвигать вперед стартап без оглядки на всякие «ли». Да, вполне возможно, однажды настанет такой день, когда вы станете ненужным и вам останется лишь уйти. С этим придется смириться. Но неужели вы предпочтете собственными руками уничтожить свое детище ради сомнительного удовольствия «сохранять контроль» до самого конца — тем более что он совсем не обязательно будет счастливым.

Вопрос: Мы работаем с моим лучшим другом. Нам нужно подписывать какое-нибудь соглашение?

Ответ: Нужно, конечно. Отнеситесь к делу со всей серьезностью: это же ваш лучший друг. Все течет и все меняется: времена, люди, компании... Именно поэтому соглашение обязательно нужно, какой бы нелепой и даже оскорбительной ни казалась эта идея. Возможно, это будет лучшее, что вы делали или когда-нибудь сделаете для своей дружбы и своего стартапа.

Займитесь этим сразу же, не откладывая в долгий ящик — потом вам и без того будет чем заняться. Чем дольше протянете, тем сложнее будет расставить все точки над *i*. Неприятности же имеют свойство случаться тогда, когда вы меньше всего к ним готовы.

Вопрос: Какую долю предлагать будущему члену совета директоров? Разумные пределы есть?

Ответ: Обычно это от 0,25–0,5%. Суперпрофессионалу можно смело дать и больше — вплоть до 1%. Если кандидату этого мало, прощайтесь с ним: деньги для таких людей важнее идеи.

Вопрос: Что делать, когда нужно уволить человека, стоявшего у истока нашей компании, который привел тебя в нее, доверял тебе, а сейчас вдруг «сдулся»?

Ответ: Пригласите поговорить с глазу на глаз, объясните ситуацию. Предложите несколько — наименее болезненных, на ваш взгляд — способов решения проблемы. Дайте понять, что не отступитесь. «Наименее болезненных» — это, например, предложить более скромную роль в общем деле, ограничиться местом в совете директоров или

позицией консультанта. Ни в коем случае не играйте на его гордости — обычно это приводит к взрыву. Будьте к этому готовы. А еще к тому, что на восстановление доверия и добрых отношений уйдут годы. Такие дела.

Рекомендуемая литература

Льюис М. Moneyball: Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Майерс Д. Интуиция. — СПб.: Питер, 2009.

ГЛАВА 8

Искусство евангелизма

Вместо того чтобы рассказывать, кто и что должен делать, [христианам] нужно стать теми, кто всегда готов разделить с другим свою радость, теми, кто способен показать всем красоту, лежащую за горизонтом, теми, кто с радостью разделит свою трапезу с ближним.

Папа римский Франциск

СУТЬ

Слово «евангелизм» греческого происхождения. Означает оно «нести благую весть». В принципе, этим я и занимался в Apple на посту второго евангелиста по программному обеспечению — нес благую весть о том, что персональный компьютер Macintosh делает жизнь проще и легче.

«Стоит покупателю поверить в ваш товар, как вокруг вас тут же сформируется самая настоящая паства — верная, надежная, постоянно растущая и при этом не требующая финансовых вливаний».

Евангелизм не имеет никакого отношения к низкому желанию нагадить конкуренту и разбогатеть. Потребители вообще не думают о конкуренции. Зато они думают о том, может ли ваш продукт быть для них полезен. Поэтому главный вопрос евангелиста — «Как я могу помочь своему покупателю?», а не «Как мне добиться желаемого?».

По опыту работы в Apple — а потом и по опыту самостоятельного плавания в океане бизнеса — я знаю одно: стоит покупателю поверить в ваш товар, как вокруг вас тут же сформируется самая настоящая паства — верная, надежная, постоянно растущая и при этом не требующая финансовых вливаний. Эта глава — о том, как работает евангелизм. А еще — о том, как искать и находить евангелистов.

Прикасайтесь к золоту

Мне доводилось нести весть и о действительно классных штуках, и о никому не нужной ерунде. Насколько тяжело иметь дело с ерундой, настолько легко работать с тем, что по-настоящему нужно и полезно. Я называю это «золотым прикосновением Гая». Не то чтобы я умел одним своим прикосновением превращать все в золото — ах, если бы!.. Нет, просто я взял себе за правило прикасаться только к тому, что драгоценно.

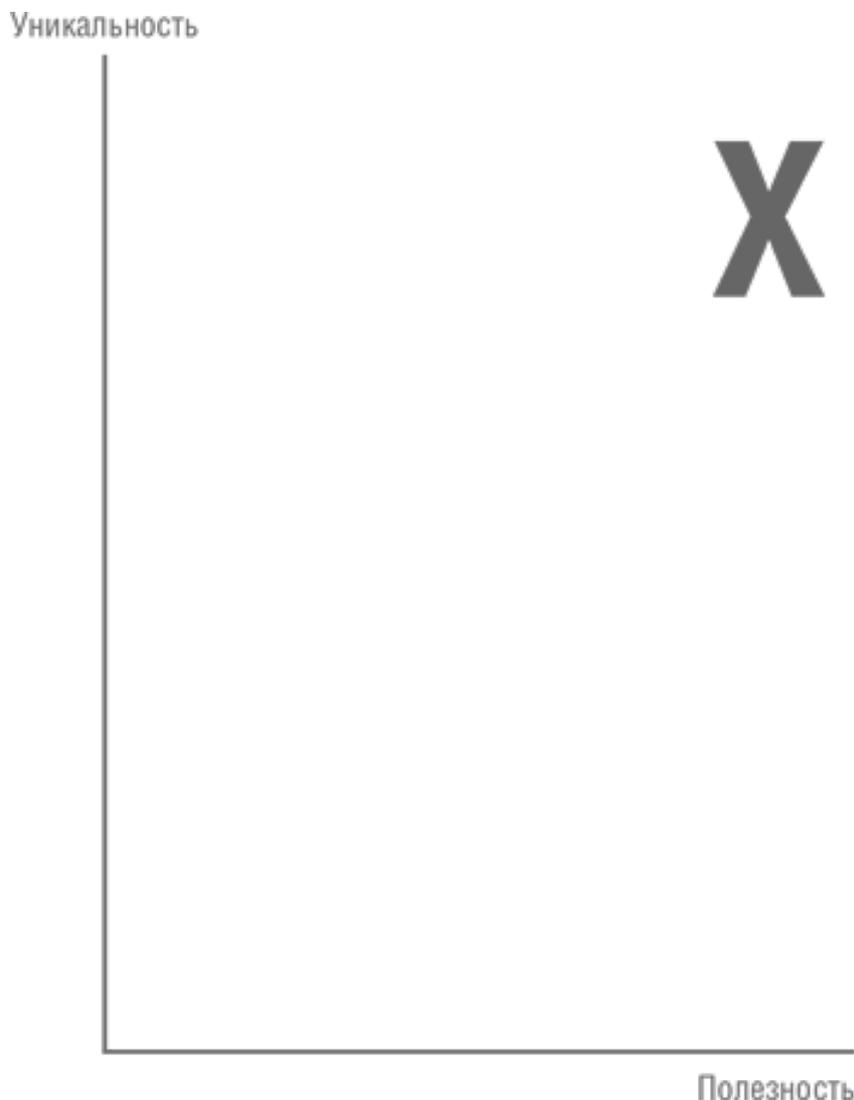
Я уже рассказывал вам о том, какими качествами должен обладать хороший продукт. Думаю, не лишним будет вспомнить их еще раз — чтобы понять критерии, без которых евангелизм невозможен в принципе.

- **ГЛУБИНА.** Ваш продукт обладает набором свойств и функций, упреждающих нужды и желания потребителя.
- **ЧУТКОСТЬ.** Своим продуктом вы показываете потребителю: «Я знаю, что тебе нужно и чего тебе не хватает».
- **ПОЛНОТА.** Вместе с продуктом покупатель получает все, что нужно для максимально комфортного его использования: поддержку, инструкции, апгрейды и т.д.
- **РАСШИРЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ.** Ваш продукт помогает людям. Он не меняет жизнь под себя, но, встраиваясь в нее, становится неотъемлемой ее частью.
- **ЭЛЕГАНТНОСТЬ.** Ваш продукт не просто функционален, он еще и красив, а пользоваться им удобно и приятно.

Берите вверх и вправо

Продукт, достойный евангелизма, будет всегда размещаться вверху и справа.

Вертикальная ось этой системы координат определяет, насколько уникален ваш продукт, горизонтальная — насколько он полезен. Стремитесь к максимальным значениям.



Продукты бывают четырех типов:

- **ПОЛЕЗНЫЙ, НО НЕ УНИКАЛЬНЫЙ.** Удовлетворяет спрос, но практически ничем не отличается от того, что уже есть на рынке. Его неплохо покупают, но вам придется постоянно пересматривать ценовую политику, чтобы не отдать потребителя конкурентам.
- **УНИКАЛЬНЫЙ, НО БЕСПОЛЕЗНЫЙ.** Заниматься им глупо. Спроса на него нет никакого — а значит, нет и рынка. А если бы даже и был, его все равно никто стал бы покупать из-за абсолютной и очевидной бесполезности.
- **НЕ УНИКАЛЬНЫЙ И БЕСПОЛЕЗНЫЙ.** Хуже продукта не придумаешь. Мало того, что он никому не нужен, так еще и конкуренция — не протолкнешься.
- **УНИКАЛЬНЫЙ И ПОЛЕЗНЫЙ.** Святой Грааль любого евангелиста. Когда вы делаете то, чего больше никто не умеет, нести об этом весть легко и приятно. Концепция воплощается в жизнь, цели — достигаются, деньги — зарабатываются.

Если вы разработчик — думайте о том, как бы сделать продукт, который

будет полезен и который еще никто не научился делать. Если вы евангелист — думайте о том, как убедить мир в полезности и уникальности этого продукта. Вот несколько примеров таких продуктов:

- **ЧАСЫ BREITLING EMERGENCY.** Первые в мире наручные часы со встроенным персональным радиомаяком. В случае чрезвычайной ситуации они посылают сигнал бедствия ближайшему пролетающему мимо самолету. Согласитесь, не так уж много в мире часов, способных спасти вам жизнь. Полезная и уникальная вещь для тех, кому без приключений свет не мил.
- **АВТОМОБИЛЬ SMART.** Параллельная парковка — дело несложное для машины любых габаритов, когда есть где развернуться. Автомобиль же Smart легко припарковать даже на ограниченном пространстве и даже перпендикулярно парковочной разметке — таких компактных машин очень немного.
- **ЭЛЕКТРОМОБИЛЬ TESLA MODEL S.** Еще один пример продукта, на котором можно ездить. Можете припомнить другое средство передвижения, способное набрать скорость 100 км/ч всего за 4 секунды, с емкостью аккумулятора, достаточной, чтобы преодолеть почти полтысячи километров, да еще и с четырьмя пассажирскими местами? Вот и я не могу. Поэтому, если вы заботитесь об окружающей среде и не хотите жечь бензин, а из пункта А в расположенный далеко-далеко пункт Б нужно добраться очень быстро, ваш единственный выбор — Tesla Model S.

Будьте искренны в своем желании помочь другим

Евангелист отличается от простых людей тем, что всегда думает о том, что нужно другим, хочет помочь им, причем искренне, от всего сердца. Он верит не только в сам продукт, но и в ту пользу, которую он может принести покупателю.

Лучший тому пример — электромобиль Tesla Model S. В 2014 г. власти Айовы запретили Tesla продавать свои машины на территории штата, потому что производитель не имел там официальных автодилеров. В ответ на это владельцы Model S отправились из Миннесоты в Айову и предложили всем желающим испытать машины в действии. Они абсолютно точно не работали на компанию и действовали абсолютно бескорыстно.

Вряд ли среди них были акционеры Tesla. А если и были, то я сомневаюсь, что они делали это только ради повышения биржевой стоимости своих акций. Нет, они были самыми настоящими евангелистами, желающими только одного — чтобы их любимую машину полюбили и другие. Это и есть самая суть евангелизма, ее движущая сила.

Ориентируйтесь на человеческое

Возьмем для примера несколько великих брендов: Virgin, Levi Strauss, Nike, Harley-Davidson и Etsy. Все это компании с человеческим лицом: очаровательная красавица Вирджиния, задорный юноша Леви, рискованный храбрец Найк, разудалый бунтарь Харли, прилежная мастерица Этси.

Конечно, это качество совсем не обязательно для успеха, можно вспомнить десятки, если не сотни компаний, никак не ассоциирующихся с человеческими качествами: Microsoft, Oracle, United Airlines и множество других. Но если человеческое лицо — это то, что, как вам кажется, нужно вашему стартапу, вот несколько советов, как его обрести:

- **ОРИЕНТИРУЙТЕСЬ НА МОЛОДЕЖЬ.** Неважно, кто именно купит ваш продукт, в центре внимания «гуманизированного» бренда всегда молодежь. Статистики у меня под рукой, к сожалению, нет, но здесь достаточно и голых фактов: возрастная аудитория вполне охотно покупает товары, позиционируемые как молодежные. Вы же не будете отрицать, что за рулем Toyota Scion или MINI Cooper легко представить не только студента, но и вполне солидного, лысеющего уже джентльмена?
- **СМЕЙТЕСЬ НАД СОБОЙ.** Большинство компаний абсолютно не способно к самоиронии, почему-то считая, что от нее сплошной вред. Мол, «люди не воспримут нас всерьез, если мы сами не будем воспринимать себя всерьез». Они настолько увлечены собственным образом, что даже малейшая потеря контроля пугает их до чертиков. Но послушайте, человеку же свойственно ошибаться. Не бойтесь этого. Смело смейтесь над собой.
- **НЕ ЗАБЫВАЙТЕ ВЕСЕЛИТЬСЯ САМИ.** Возьмем для примера некую компанию, капитализация которой к 2014 г. составила, ну, скажем, \$400 млрд. С тех пор она взяла себе за правило отмечать праздники, круглые даты и юбилеи известных людей новыми логотипами. Весело? Весело. И очень по-человечески.

Еще один, куда более яркий пример — Ричард Брэнсон и его нашумевшее пари с владельцем AirAsia Тони Фернандесом. В случае проигрыша Брэнсон должен был побрить ноги, накрасить губы помадой, надеть униформу стюардессы и обслужить один из рейсов AirAsia. Вы когда-нибудь видели гендиректора United в юбке? Да что уж там, вы до этого эпизода вообще знали, кто является гендиректором United?



- **РЕКЛАМИРУЙТЕ СВОИХ ПОКУПАТЕЛЕЙ.** Более человеческого отношения и не придумаешь, и организации, которые так делают, — большие молодцы. Лучший пример — GoPro, которая размещает у себя на сайте и на канале YouTube видеоролики, снятые ее покупателями. Отличный способ показать, что с камерой GoPro снять крутое видео по силам абсолютно каждому.
- **ПОМОГАЙТЕ СЛАБЫМ И ОБЕЗДОЛЕННЫМ.** Польза от корпоративной благотворительности огромна, ведь вы не только выполняете моральный долг перед обществом, но и рекламируете бренд. А еще наличие у вашей компании собственной

благотворительной программы поднимет ваш авторитет в глазах сотрудников — нынешних и будущих.

УПРАЖНЕНИЕ

Зайдите на сайты своих любимых компаний и постарайтесь найти информацию о грантах и волонтерских программах.

Сделайте это личным

Для любой собаки ее хозяин — Наполеон. Вот почему мы так любим собак.

Олдос Хаксли

Как-то раз я познакомился с девушкой, мечтавшей создать онлайн-сервис для тех, кто хочет обеспечить своих домашних любимцев, оставив деньги в доверительное управление. Каждый год в Штатах умерщвляют 9 млн домашних животных — вот из каких соображений она исходила.

Первой моей мыслью было: да, 9 млн — это много, но так ли много среди них тех, кого умерщвляют, потому что умерли их хозяева? Скорее всего, мало, а значит, рынок не так уж и велик. А потом я подумал о наших собаках Бейне и Джерси и о том, что будет с ними, если нас всех вдруг не станет. Никакого документа, который обеспечил бы их существование, мы составить, разумеется, не догадались.

«Позиционирование производит тем больший эффект, чем больше личного в него вложено. Так потенциальному покупателю легче понять, зачем нужен ваш продукт».

Мораль ясна: позиционируя товар, думайте не об общем случае, а о личном. Вопрос «Что будет с Бейном и Джерси?» куда сильнее и значимее, чем «Что будет с двумя с половиной миллионами питомцев, ежегодно остающихся без хозяев?». Личное переживание за судьбу своего питомца превратится в сочувствие миллионам других хозяев — таких же, как вы.

Позиционирование производит тем больший эффект, чем больше личного в него вложено. Так потенциальному покупателю легче понять, зачем нужен ваш продукт.



Обобщенное позиционирование	Личное позиционирование
Наша операционная система, соответствующая всем стандартам индустрии, позволяет отделам разработки осуществлять более эффективный контроль над всеми процессами и снижать расходы	Apple: «Наша операционная система сделает вашу жизнь легче и проще»
Мы собираемся уменьшить размеры дыры в озоновом слое	Мы делаем так, чтобы вы не заболели меланомой
Сеть наших воздушных маршрутов покрывает всю территорию страны	Southwest Airlines: «Теперь вы можете легко и быстро оказаться в любой точке нашей родины»
Мы работаем в вашем школьном округе, и поэтому результаты тестов на развитие здесь выше, чем в других местах	Мы докажем, что ваш сын умеет читать

Учитесь шмузингу²⁶

Неважно, что вы знаете, неважно, кого вы знаете. Важно, кто знает вас.

Сьюзан Роан

Благую весть легче всего нести тем, кого знаешь — вернее, тем, кто знает тебя. В бизнесе процесс налаживания связей называется шмузингом.

Если вы сомневаетесь, стоит ли вам этим заниматься (из-за природной ли скромности или потому, что считаете это неэтичным), — вам нужно срочно перестроить образ мыслей. Просто почитайте книгу Дарси Резака «Связи решают все. Бизнес-сказка о царевне-лягушке» — она о том, как создать сеть полезных знакомств (тот же шмузинг), которую автор рассматривает как «поиск возможностей сделать что-то для другого»²⁷.

«Человек, умеющий молчать во время разговора, обычно считается "хорошим собеседником"».

К мнению Резака прислушиваются даже лучшие из лучших, его метод «Что я могу для вас сделать?» популярен во всем мире как главный инструмент налаживания серьезных, плодотворных и долговременных связей. А сейчас — несколько советов, как обзавестись как можно большим количеством полезных знакомств:

- **НЕ СИДИТЕ В ЧЕТЫРЕХ СТЕНАХ.** Шмузинг — контактный вид спорта. В офисе отсидеться не получится, так что возьмите за правило себя выгуливать. Ходите на выставки и слеты, посещайте семинары и конференции, выбирайтесь на коктейли и прочие неформальные вечеринки. Как бы ни были круты Skype и Google Hangouts, живого человеческого общения они не заменят. Физическое присутствие рядом с чужим личным пространством — лучшее оружие шмузера.
- **ЗАДАВАЙТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, А ПОТОМ ЗАМОЛКАЙТЕ.** Общаясь, хороший шмузер никогда не будет тянуть одеяло на себя. Он задает правильные, интересные вопросы, а потом замолкает и слушает. Человек, умеющий молчать во время разговора, обычно считается «хорошим собеседником».
- **БУДЬТЕ ДОСТУПНЫ.** Странно, но большинство шмузеров (и не только начинающих, но и опытных) почему-то не оставляют людям возможности с ними связаться. На их визитках нет телефонных номеров, а в их электронных письмах нет данных для обратной связи.
- **НАПОМИНАЙТЕ О СЕБЕ.** Не позднее, чем через сутки, напишите электронное письмо, позвоните, отправьте экземпляр своей новой книжки. Очень мало кто так делает, так что это отличный способ запомниться нужному человеку.
- **РАССКАЗЫВАЙТЕ О СВОИХ УВЛЕЧЕНИЯХ.** Если вы будете говорить только о работе, ваш собеседник довольно быстро заскучает. Хороший шмузер — это личность разносторонняя, человек со множеством интересов. И чем их больше, тем выше шансы найти общую тему, а

значит, и заполучить нужного вам человека. Заметьте, я вовсе не уговариваю вас срочно обзавестись десятком разных хобби лишь потому, что так будет лучше для бизнеса: я сам предпочту скорее остаться без денег, чем выйти с клюшкой на поле для гольфа. Зато хоккею я обязан огромным количеством деловых связей — равно как и бизнесу я обязан огромным количеством связей хоккейных знакомств.

- **ОКАЗЫВАЙТЕ УСЛУГИ.** Не забывайте о такой штуке, как карма (подробнее об этом — в главе 13 «Искусство быть порядочным»). Готов поспорить, где-то на небесах даже есть табло, на котором отображается все, что мы делаем для других. Если вы хотите стать высококлассным шмузером, убедитесь, что в этом негласном соревновании вы в числе лидеров.

Учитесь пользоваться электронной почтой

Письмо получилось таким длинным, потому что у меня совершенно не было времени, чтобы его сократить.

Блез Паскаль

Электронная почта — главный инструмент хорошего евангелиста. Инструмент быстрый, эффективный, широко распространенный и практически бесплатный. К сожалению, пользоваться им умеет далеко не каждый. Хотите научиться — следуйте рекомендациям:

- **БУДЬТЕ ВНИМАТЕЛЬНЫ К ТЕМЕ ПИСЬМА.** Если адресат по какой-то причине не может понять, кто ему пишет, он смотрит на тему письма. Кратко изложите в ней суть своего сообщения. Пишите то, что точно зацепит и увлечет адресата и заставит его просмотреть письмо целиком. Если это не получится — вы проиграли, даже толком не начав играть. Лично меня цепляют такие, например, темы: «Спасибо за отличную книгу», «Впечатлен(а) вашим выступлением» или «Ваш адрес дал(а) мне (имя человека, которого я знаю или о котором хотя бы слышал)».
- **ПИШИТЕ ПО СРЕДАМ.** Профессор Стивен Бренд, преподающий основы бизнеса в Техническом колледже имени Франклина Олина, как-то высказал любопытную идею о том, что оптимальное время для деловой переписки — утро среды: люди уже втянулись в работу, но еще не успели устать от рабочей недели.
- **ЕСЛИ ВАМ НЕ ОТВЕЧАЮТ, ПИШИТЕ СНОВА.** Еще одна идея Стивена Бренда заключается в том, чтобы в случае молчания адресата послать

- ему вдогонку еще одно письмо — сойдет и короткое «Не было ли у вас возможности прочитать мое предыдущее письмо?». Отправлять то же, что отправляли до этого, не стоит: Бренд считает, что так вы только оттолкнете человека (или заставите его чувствовать себя виноватым).
- **ОТВЕЧАЙТЕ НЕ ПОЗДНЕЕ, ЧЕМ ЧЕРЕЗ ДВА ДНЯ.** Как я уже говорил, главное в укреплении связей — налаженная обратная связь. Отвечать нужно, пока тема переписки не утратила свою актуальность и злободневность. Письмо, «уехавшее» на вторую страницу почтового ящика, уже неинтересно, а значит, о нем можно со спокойной совестью забыть.
 - **НЕ ПИШИТЕ CAPS LOCK'ом.** Текст, набранный исключительно прописными, очень сложно читать: ТАКОЕ ОЩУЩЕНИЕ, БУДТО НА ТЕБЯ ОРУТ. А еще это явный признак того, что вы не знакомы с основами сетевого этикета и не имеете понятия, что принято в электронной деловой переписке, а что нет. Общаться с невежами никто не любит, даже в Интернете, так что про эффективный шмузинг можете забыть.
 - **ЦИТИРУЙТЕ.** Выделяйте те части письма, на которые отвечаете, и цитируйте их — на случай, если собеседник что-то забудет. Люди получают десятки писем каждый день, так что простого «Да, согласен» будет явно недостаточно.
 - **ПИШИТЕ КОРОТКО И ПРОСТО.** Откажитесь от витиеватых фраз и прочей беллетристической ерунды. Идеальное деловое письмо не должно быть длиннее пяти предложений. Если этого вдруг оказывается недостаточно, ваше сообщение не так уж и важно.
 - **ИСПОЛЬЗУЙТЕ ПРОСТОЕ ФОРМАТИРОВАНИЕ, НИКАКОГО HTML.** Когда я получаю электронное письмо, сверстанное в сетевом формате HTML, сразу кидаю его в папку для спама. Никакого практического толка от такого форматирования нет — сплошная пестрота и пускание пыли в глаза. Если то, что вы говорите, действительно важно, ему не нужен ни полужирный шрифт, ни подчеркивания, ни тем более тени, красные буквы или графики.
 - **НЕ ОТПРАВЛЯЙТЕ ФАЙЛЫ «ТЯЖЕЛЕЕ» 5 МБ — КОНЕЧНО, ЕСЛИ ВАС ОБ ЭТОМ НЕ ПРОСЯТ.** Представьте, что ваш собеседник сидит в отеле, пытаясь поймать телефоном еле живой Wi-Fi, и тут от вас приходит презентация PowerPoint размером 10 Мб. Как вы думаете, что он почувствует? К тому же, многие, боясь вирусов, с большим подозрением относятся к письмам с вложениями.
 - **ИСПОЛЬЗУЙТЕ ФУНКЦИЮ СКРЫТЫХ КОПИЙ, ЕСЛИ ОТПРАВЛЯЕТЕ ОДНО И ТО ЖЕ ПИСЬМО НЕСКОЛЬКИМ АДРЕСАТАМ.** «Нескольким» — значит больше чем двум. Так вы

избежите ситуации, когда по недосмотру достоянием всех адресатов становится не только самое первое письмо, но и вся переписка вообще. Выставлять чужие адреса на всеобщее обозрение — как минимум неэтично.

- **НЕ ЗЛОУПОТРЕБЛЯЙТЕ КОПИЯМИ.** Когда я получаю не оригинал письма, а копию, первое, о чем я думаю, — что написанное касается меня лишь косвенно и отвечать на вопрос или решать проблему должен первый адресат. Если вам нужен я, так и пишите мне. Немаловажно и то, что люди частенько пользуются этой функцией не ради удобства, но с умыслом, пытаясь либо подстраховаться («Ну как же так, я же отправлял вам копию!»), либо пригрозить возможными последствиями («Я отправил копию вашему начальству, так что лучше бы вам сделать то, о чем я прошу»).
- **ПОРАБОТАЙТЕ НАД ПОДПИСЬЮ.** В электронном письме подпись — это вся информация, которой почтовый движок закрывает любое ваше сообщение. Здесь должны быть не только имя, но и название вашей компании, телефонные номера, по которым до вас можно дозвониться, адреса электронной почты и сайта. Такую подпись легко скопировать и вставить в календарь или базу данных. Вдруг кому-то придется срочно с вами связаться, а контактов под рукой не будет.
- **ДАВАЙТЕ СЕБЕ ВРЕМЯ ОСТЫТЬ.** Я посоветовал вам не тянуть с ответом и отзываться не позднее, чем через два дня, но из этого правила есть исключение. Если вы чувствуете, что злитесь, обижены или готовы ввязаться в крайне эмоциональную дискуссию, не спешите — переждите бурю. Во взвинченном состоянии вы только бед себе накликаете.

Просите о помощи

Перейдем, пожалуй, от евангелизма к евангелистам, а именно — к технологиям их поиска и заманивания. Начать стоит с уже состоявшихся клиентов. Объясните им, насколько для вас важно набрать критическую массу и как сильно они помогли бы вам в распространении вести. Не стесняйтесь, подобная просьба — показатель ума, а не слабости.

Если ваш продукт представляет собой нечто потрясающе восхитительное, просить о помощи, возможно, и не придется: скорее всего, ваши покупатели уже взялись за евангелизм самостоятельно, как это было с компьютером Macintosh. В любом случае ваш призыв только ускорит естественные процессы и привлечет на вашу сторону еще больше сторонников. Так почему же многие так и не решаются на этот шаг?

- «Если мы попросим о помощи, люди подумают, что мы слабы. Разве

может сильная компания обращаться к своим клиентам с таким предложением?»

- «От нас же будут ждать что-то взамен: скидок, особого отношения и т.д. И что прикажете делать?»
- «Как бы сильно мы ни любили своих клиентов, они не в силах нам помочь. Мы прекрасно знаем, что делать, и справимся с этим сами».
- «Мы не можем позволить себе целую спецпрограмму. Слишком это неэкономно».

Отговорки эти даже комментировать не хочется: такого образцового в своей абсурдности сочетания глупости и чванства и нарочно не придумаешь. Если клиент готов вам помочь, радуйтесь, а не отталкивайте его. Поэтому умерьте свою паранойю, заглушите вопли гордыни и пожмите протянутую вам руку. И уже совсем скоро кривая продаж пойдет вверх.

Создайте программу

В самом конце 90-х группа предпринимателей и лидеров фанатских сообществ хоккейного клуба Calgary Flames основала организацию Calgary Flames Ambassadors. Им совершенно не нравилась перспектива, что их команда, выступающая в НХЛ, может вдруг переехать в другой город. По признанию президента Ambassadors Лайла Эдвардса, они «просто носились по Калгари и буквально силком заставляли горожан покупать билеты».

«Не будьте строги к своим помощникам — пусть сами решают, что могут, а что нет».

К 2014 г. клуб стал настолько известен и популярен, что в помощи активистов больше не было необходимости. Но Ambassadors не торопятся расходиться: как и 15 лет назад, они продвигают программы сообщества, организуют встречи, устраивают шоу перед играми и помогают распространять билеты. Любой желающий влиться в их ряды обязан купить сезонный абонемент — иными словами, они — фанаты, готовые платить своей команде, причем совершенно бескорыстно. Вот это я понимаю — настоящий евангелизм!

Евангелисты вам нужны для того, чтобы сформировать вокруг своего продукта активное сообщество. Просто посмотрите на компании, пользующиеся большой поддержкой пользователей, попробуйте оценить их стратегии и выберите ту, которая подходит именно вам (разумеется, придется адаптировать ее под себя):

- группы пользователей Adobe;
- группы пользователей Apple;
- Articulate;
- клуб Flipboard;
- разработчики приложений под Google Android;
- сотрудники Google;
- группа владельцев мотоциклов Harley Davidson;
- группа пользователей HubSpot;
- региональные сообщества Ubuntu.

Все они помогают новым пользователям, обеспечивают их необходимой технической поддержкой и тем самым встраивают продукт в систему общественных отношений. Чтобы помочь собственному сообществу родиться, следуйте следующим принципам:

- **«ПУСТЬ РАСЦВЕТАЮТ СТО ЦВЕТОВ».** Соответствует сути евангелизма не меньше, чем принципам шаманизма. Не будьте строги к своим помощникам — пусть сами решают, что могут, а что нет. Вы выиграете в любом случае, потому что они будут действовать путями, недоступными вам.
- **СТАВЬТЕ КОНКРЕТНЫЕ ЗАДАЧИ И РАССЧИТЫВАЙТЕ, ЧТО ОНИ БУДУТ ВЫПОЛНЕННЫ.** Вы когда-нибудь работали в качестве волонтера на организацию, которая никак не реагирует на вашу готовность помочь? Когда твоим бескорыстием злоупотребляют — это, конечно, обидно. Но во сто крат обиднее, когда его попросту игнорируют. Поэтому если вам удалось найти евангелистов, готовых работать, не стесняйтесь пользоваться их помощью.
- **ОБЕСПЕЧЬТЕ ИХ ВСЕМ НЕОБХОДИМЫМ.** Облегчите своим помощникам работу и дайте им все, что необходимо, будь то информация или материалы. Например, SCOTTeVEST, компания, производящая «высокотехнологичную» одежду, прикладывает к каждому своему продукту специальную карточку, на которой фиксируется имя покупателя, его мнение о том, что он покупает, и информация о точках продаж.
- **УЧИТЫВАЙТЕ ИХ ЗАПРОСЫ.** Меняйте продукт так, как того хотят ваши евангелисты. На то есть две причины. Во-первых, кому, как не им, знать, что для него лучше. Во-вторых, это покажет им, что к их мнению прислушиваются. Чем больше энтузиазма, тем лучше.
- **ДЕЛАЙТЕ ИМ ПОДАРКИ.** Вы будете удивлены, когда на собственном опыте поймете, каким потенциалом обладают бесплатные футболки, ручки, блокноты и напитки (Apple, кстати, на одни только футболки тратит \$2 млн в год). Евангелисты обожают подобные мелочи, ведь

они делают их частью команды, выделают из общей массы покупателей. Не переживайте за деньги — они будут потрачены с пользой. Только не покупайте ничего дороже \$25: это подарок, а не взятка.

- **НАЙМИТЕ ЧЕЛОВЕКА, КОТОРЫЙ ЗАЙМЕТСЯ ТОЛЬКО СООБЩЕСТВОМ.** Внутренний защитник, отстаивающий интересы сообщества, евангелизирующий евангелистов и добывающий для них все необходимое. Если вы добьетесь успеха, доверьте этому человеку отдел — пусть внутри вашей компании вырастет самый настоящий институт евангелизма.
- **СПЛАНИРУЙТЕ ОТДЕЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ.** Большую сумму закладывать не надо, ведь вам не нужно «покупать» евангелистов, а просто помогать им финансово: оплачивать поездки, встречи, развлечения и делать подарки, о которых я говорил двумя пунктами выше.
- **СДЕЛАЙТЕ ИХ НЕОТЪЕМЛЕМОЙ ЧАСТЬЮ КОМПАНИИ.** Обязайте своих продавцов, маркетологов и интернет-специалистов сотрудничать с евангелистами, ведь сам факт их существования словно говорит потенциальному покупателю: «Этот продукт настолько крут, что люди создают вокруг него целые сообщества». Рассказывая о них миру, вы не только повышаете продажи, но и обеспечиваете клиентов дополнительным источником информации.
- **ПУСКАЙТЕ ИХ НА СВОЮ ТЕРРИТОРИЮ.** Пусть собираются в ваших офисах и пользуются вашим сайтом: делают себе отдельную страницу, проводят вебинары, ведут чаты.
- **ПРОВОДИТЕ КОНФЕРЕНЦИИ.** Я как никто другой обожаю коммуникационные технологии, но евангелизм без личного общения — не евангелизм. Где еще, как не на конференциях, ваши помощники смогут пообщаться друг с другом и со штатными сотрудниками компании?
- **ПОДДЕРЖИВАЙТЕ ХОРОШИЕ ОТНОШЕНИЯ.** Эффективный евангелизм — это как отношения между родителями и детьми. Какими бы взрослыми они ни были, они навсегда останутся для вас детьми, и, даже покинув родное гнездо, родительские сердца они не покинут никогда. То же и с евангелистами: их постоянно нужно окружать любовью и заботой.



Стив «Воз» Возняк, один из основателей Apple, добровольно продвигает одежду компании SCOTT@VEST

Дополнение

Мини-глава: Как сорвать бурные и продолжительные овации

Не начинайте говорить до тех пор, пока окружающая вас тишина не станет абсолютной.

Хорхе Луис Борхес

Когда я только начинал работать в Apple в 1986 г., я жутко боялся выступать перед публикой. Не в последнюю очередь потому, что постоянно терзался вопросом «Как вообще можно без дрожи в коленках находиться рядом с таким человеком, как Стив?». Но если вы хотите состояться как евангелист и как гендиректор, придется научиться говорить.

«Говорить куда легче, когда есть о чем говорить. И точка».

На преодоление собственного страха у меня ушло без малого лет двадцать. Уверен: что помогло мне, поможет и вам. И надеюсь, что благодаря этому разделу вы сможете не просто смело выходить на сцену и издавать членораздельные звуко сочетания, но и срывать овации.

- **ГОВОРИТЕ ТОЛЬКО О ТОМ, ЧТО ИНТЕРЕСНО.** Это 80% успеха. Говорить куда легче, когда есть о чем говорить. И точка. Если сказать нечего, не выходите на сцену. Ну а если выходить все-таки надо, поднапрягитесь и найдите такую тему, которая была бы интересна вашим слушателям.
- **НИКАКОЙ САМОРЕКЛАМЫ.** Цель любого выступления — развлечь аудиторию и рассказать ей что-нибудь важное. Здесь нет места самолюбованию и саморекламе. Если люди вдруг увидят, что вы пытаетесь ими манипулировать, ваша репутация окажется под угрозой.
- **АДАПТИРУЙТЕСЬ ПОД КОНКРЕТНУЮ АУДИТОРИЮ.** Именно эта хитрость помогла мне больше всего. Самое начало (от трех до пяти первых минут) любого моего выступления — это «гибкая» часть, которая меняется в зависимости от того, перед кем я выступаю. Советую вам делать так же: тем самым вы покажете, что готовились, что ваше выступление есть нечто уникальное и особенное. Вот что делаю лично я:
 - **Первым делом я выясняю, перед кем буду говорить.** Если перед сотрудниками Acura, значит, во время выступления я показываю фотографии своих четырех машин (две — Acura и две — Honda). А если перед S. C. Johnson — фотографии кладовки, заставленной их продукцией.
 - **Если предстоит выступить за границей, я стараюсь прилететь на день раньше и познакомиться с достопримечательностями и национальными особенностями.** Фотографируюсь, а потом показываю эти снимки публике. Тем самым я демонстрирую уважение к их культуре. Вот, например, что я показывал в Стамбуле:



- **СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА РАЗВЛЕКАТЕЛЬНОЙ ЧАСТИ.** Большинство преподавателей ораторского мастерства со мной, конечно, не согласятся, но кому из них приходится выступать перед публикой по 50 раз в год, как мне? Я считаю — нет, я уверен, — что развлечение слушателей — основная цель любого выступления. Когда людям весело и интересно, любую информацию, которую вы хотите донести, они воспримут с куда большей охотой, нежели когда им скучно и хочется спать.
- **ОДЕНЬТЕСЬ СООТВЕТСТВЕННО СЛУЧАЮ.** Мой отец, известный гавайский политик, был прекрасным оратором. Когда я делал свои первые робкие шаги на этой нелегкой стезе, он дал мне совет — никогда не одеваться хуже тех, перед кем собираешься выступать. Если публика облачена в костюмы, надевайте костюм. Одеваясь же лучше слушателей, вы будто говорите им: «Я умнее/богаче/значительнее вас. Я могу оскорблять вас, смотреть на вас свысока, и ничего вы с этим не сделаете». Не совсем то впечатление, которое вы хотели бы произвести, правда?
- **ИЗБЕГАЙТЕ КРИТИКИ В АДРЕС КОНКУРЕНТОВ.** Так вы только создадите впечатление, что злоупотребляете вниманием аудитории. Не забывайте: это не вы оказываете услугу слушателям, а слушатели оказывают услугу вам. Не опускайтесь до уровня «черных» технологий: единственный, кому вы навредите, — это вы сами.

- **РАССКАЗЫВАЙТЕ БАЙКИ.** Самый лучший способ расслабиться во время выступления — рассказать какой-нибудь забавный случай. Из собственной жизни, из жизни своих детей, что-нибудь о своих клиентах... Можно пересказать историю, услышанную от кого-то еще или вычитанную в книжке. Главный трюк здесь в том, что вы перестаете быть оратором и становитесь рассказчиком. Это уже не выступление перед аудиторией, а просто дружеская беседа. А какая дружеская беседа обходится без доброго анекдота? Хороший оратор всегда готов рассказать байку в подкрепление того, о чем он говорит.
- **ПООБЩАЙТЕСЬ С АУДИТОРИЕЙ ЗАРАНЕЕ.** Небольшой тест: «Слушатели хотят, чтобы ваше выступление прошло успешно» — правда или нет? Конечно, правда. С чего бы кому-то мечтать о вашем провале — чтобы только время зря потерять? Чтобы расположить к себе аудиторию, пообщайтесь с отдельными ее представителями до выступления — особенно с теми, кто будет сидеть в первом ряду. Просто поболтайте: на них посмотрите, себя покажите. И когда вы выйдете на сцену, вас встретят не настороженные или скучающие, но вполне доброжелательные лица. Чувствуете, как растет ваша уверенность в себе? Как спадает психологическое напряжение? Именно так начинается успешное выступление.
- **СТАРАЙТЕСЬ ВЫСТУПАТЬ В НАЧАЛЕ МЕРОПРИЯТИЯ.** Если есть возможность, постарайтесь выступить пораньше. Уже к середине мероприятия публика устает и перестает реагировать на вас, ваши шутки и истории. На конференциях избегайте выступать в последний день: многие к этому моменту уже разъедутся, а у оставшихся будет чемоданное настроение, так что вникать в суть вашей речи никто не станет. Задача у вас и так непростая, так что не усложняйте себе жизнь.
- **СТАРАЙТЕСЬ ВЫСТУПАТЬ В НЕБОЛЬШИХ ПОМЕЩЕНИЯХ.** Если есть возможность, попросите самую маленькую из всех доступных комнату. Если возможности нет и вам предлагают огромное помещение, попробуйте договориться, чтобы его обставили как классную комнату, то есть столами и стульями. Камерность — залог душевности. Две сотни человек в комнате, рассчитанной ровно на две сотни человек, лучше пятисот человек в зале-«тысячнике».
- **ГОВОРИТЕ, ГОВОРИТЕ И ГОВОРИТЕ. НЕ БРОСАЙТЕ ТРЕНИРОВКИ.** Вещь, казалось бы, очевидная, но не сказать о ней нельзя. Чтобы выступление получилось таким, как надо, его нужно отрепетировать не меньше 20 раз. Для первых 19 в качестве публики сойдет и собака, но халтурить нельзя и перед ней: четко проговаривайте каждое слово и повторяйте, повторяйте, повторяйте... Вспомните слова Яши Хейфеца: «Если я не репетирую один день, об этом знаю только я; если

два дня — об этом знают мои критики; если три дня — об этом знают все».

Надеюсь, на то, чтобы постичь эту науку, вам понадобится меньше 20 лет. Я, например, провозился так долго, потому что меня никто не учил, а искать учителя самостоятельно я просто не догадался. Зато теперь моя цель — срывать долгие и продолжительные овации каждый раз, когда выхожу на сцену.

Мини-глава: Как вести себя во время подиумных дискуссий

Человек ищет возможность реализовать себя и проверить, на что он способен. Когда же такой шанс наконец появляется, он пасует.

Роберт Мёрфи

На любой конференции людей, представляющих свои компании посредством подиумных дискуссий, в десятки раз больше, чем тех, кто выходит на сцену в одиночку и говорит то, что хочет. Скорее всего, вы попадете в это большинство, поэтому важно научиться и этому.

Казалось бы, что может быть сложного в подиумной дискуссии? Сидят себе человек пять, мило беседуют о том о сем. Всего-то и мучений, что шесть минут посидеть на стуле, да и готовиться особо не надо. На деле же подиумная дискуссия — штука куда более сложная, чем индивидуальное выступление, ведь контролировать ее ход вы не можете, а времени у вас ничтожно мало.

«Микрофону тоже нужны человеческое тепло и ласка».

Вот что нужно делать, если вы хотите, чтобы после официальной дискуссии состоялась еще и неофициальная:

- **ГОВОРИТЕ ТОЛЬКО О ТОМ, ЧТО ЗНАЕТЕ.** Если вас приглашают поговорить о том, в чем вы вообще ничего не понимаете, откажитесь. И неважно, насколько блестящую возможность вы при этом упустите. Никогда не показывайте другим, насколько вы бестолковы.
- **ПРОСЛЕДИТЕ, ЧТОБЫ ВАС ПРЕДСТАВИЛИ ВЕРНО.** Не стоит надеяться, что у ведущего-модератора будет самая свежая и точная информация о вас и ваших достижениях. В большинстве случаев он или не будет знать о вас вообще ничего, или нагуглит какой-нибудь бред. Поэтому перед дискуссией напишите о себе три-четыре предложения и попросите ведущего их воспроизвести. Дословно.

- **ГОВОРИТЕ ТАК, ЧТОБЫ БЫТЬ УСЛЫШАНЫМ.** Оптимальное расстояние от губ до микрофона — два-три сантиметра. Вы же мало того что сидите, так ведь еще и ерзаете постоянно и меняете позы. Поэтому когда вам нужно что-то сказать — наклоняйтесь к микрофону и говорите громко и внятно. Микрофону тоже нужны человеческое тепло и ласка.
- **НЕ ЗАБЫВАЙТЕ О НЕОБХОДИМОСТИ РАЗВЛЕКАТЬ.** Как и в случае с индивидуальным выступлением, ваша основная цель — сделать так, чтобы публика не скучала. Чем им веселее, тем умнее вы выглядите в их глазах: то, что слово «остроумие» имеет корень «ум» — совсем не совпадение. Если есть желание и позволяет ситуация, можете даже устроить беззлобную перепалку с модератором или другими участниками дискуссии. Веселитесь любыми средствами.
- **ГОВОРИТЕ ПРАВДУ, ОСОБЕННО ЕСЛИ ОНА ОЧЕВИДНА.** Если повезет, ведущий будет задавать вам провокационные вопросы. Тем самым он дарит вам шанс а) быть забавным и б) говорить прямо и честно. «...И истина сделает вас свободными», — сказано в Евангелии от Иоанна (8:32). «...И да возликуем!» — добавлю я. Если правда известна всем, не пытайтесь лгать. Лучше скажите: «Эм... Пятая поправка!²⁸» Это хотя бы смешно.
- **ОТВЕЧАЙТЕ НА ПОСТАВЛЕННЫЕ ВОПРОСЫ, НО НЕ ОГРАНИЧИВАЙТЕСЬ ЭТИМ.** Когда модератор или другие участники задают вам вопрос, отвечайте на него как можно быстрее, а потом старайтесь перевести беседу в то русло, которое нужно вам. Предположим, ведущий спрашивает: «Как вы считаете, существует ли опасность того, что сотовые телефоны будут подвержены вирусам?» Смело отвечайте: «Да, думаю, что такая опасность существует, но куда более острой проблемой мне представляется отсутствие действительно широких зон покрытия» — конечно, если вам важно поговорить именно на эту тему.
- **ГОВОРИТЕ ПРОСТО, ПОНЯТНО И КОРОТКО.** Предположим, что вас позвали не на простую дискуссию, но на экспертную. Предположим, что экспертами являются не только участники, но и ведущий. И вот вам задают вопрос, на который вы начинаете отвечать, как якобы и положено настоящему «профи»: с терминами, жаргонизмами и прочим. Это ошибка. Кроме ведущего и собеседников у вас есть еще и слушатели — люди, которые, между прочим, вас *слушают*. Поэтому сведите к минимуму профессиональную лексику. Говорите просто, понятно и коротко — и выйдете победителем.
- **ИЗОБРАЖАЙТЕ ИНТЕРЕС.** Это, пожалуй, самый сложный момент в любой подиумной дискуссии. Когда другие участники поглощены

долгими и пространными «экспертными» рассуждениями, очень сложно подавить в себе желание достать из кармана телефон и проверить почту. Сопровитвляйтесь ему изо всех сил. Симулируйте интерес, покажите, что увлечены происходящим: стоит вам выпасть из дискуссии хотя бы на секунду, как вас тут же поймает ловкий фотограф или не в меру внимательный оператор. Хороша реклама — ваша скучающая физиономия на пятнадцатиметровом экране.

- **НИКОГДА НЕ СМОТРИТЕ НА ВЕДУЩЕГО.** Он — посредник между вами и аудиторией. Отвечая, смотрите на публику: кому интересно изучать ваше ухо или затылок? (Хороший ведущий, в свою очередь, никогда не будет смотреть на вас, чтобы уберечь вас от соблазна поддерживать с ним зрительный контакт.)
- **НИКОГДА НЕ ГОВОРИТЕ: «Я СОГЛАСЕН С ПРЕДЫДУЩИМ ВЫСТУПАЮЩИМ».** Очень часто ведущие просят ответить на вопрос не одного, а нескольких участников. Если вы не первый в очереди, велик соблазн отделаться чем-то вроде «Полностью согласен с уже прозвучавшим мнением». Не самая умная тактика, мягко говоря. Наилучший выбор — потрудиться выбрать другие слова. Или сказать: «Мне кажется, на этот вопрос ответили достаточно полно. Может быть, перейдем к следующему, чтобы публика не заскучала?»

ЧИВО

Вопрос: Вас не смущает религиозная окраска слова «евангелист»?

Ответ: В некоторых частях света этот термин имеет слишком много коннотаций, чтобы пользоваться им свободно. Но это не касается сферы технологий, где христиане составляют примерно 30% рынка. То есть больше чем большинство компаний.

Вопрос: Что делать, когда людям нравится продукт, но они не хотят нести весть о нем?

Ответ: Силой в евангелисты никого не загонишь. Люди либо хотят этим заниматься, либо нет. Либо чувствуют потребность вам помогать, либо нет. Если им нравится продукт, но рассказывать о нем другим они не готовы — что ж, похоже, не так уж и сильно он им нравится.

Вопрос: Евангелистами рождаются или становятся?

Ответ: Становятся. Берем по-настоящему хороший продукт и наблюдаем, как он сам находит нужного человека и превращает его в евангелиста. Или берем человека и смотрим, как он находит (или создает самостоятельно) по-настоящему хороший продукт и превращается в евангелиста. Этим человеком может быть кто угодно, ведь у каждого из нас (кроме разве что самых отъявленных психопатов) есть душа — способная увлекаться и увлекать.

Рекомендуемая литература

Kawasaki, Guy. *Selling the Dream: How to Promote Your Product, Company, or Ideas and Make a Difference — Using Everyday Evangelism*. New York: HarperCollins, 1991.

ГЛАВА 9

Искусство социализации

Наконец-то доделал свое изобретение. Расстроился, что никто не умеет читать.

@JGutenberg, 3 октября 1439 года. Historical Tweets

СУТЬ

Социальная сеть — это возможность убить одним выстрелом даже не двух, а сразу трех маркетинговых зайцев: Быстрого, Бесплатного и Популярного. Во времена, когда я был евангелистом Macintosh, соцсетей еще не существовало, приходилось обходиться другими средствами: телефонами, факсами, самолетами... Чтобы запустить маркетинговую машину, нужно было собрать в одном месте — чаще всего в актовом зале крупного отеля — несколько сотен человек.

Изобретение соцсетей — лучшее, что когда-нибудь случилось с предпринимательством и предпринимателями. Сегодня ты можешь собрать не сотни, а миллионы людей, не выходя из дома, потратив на это несколько секунд и ноль центов. Впрочем, и для этого нужны определенные навыки. В этой главе мы попытаемся понять, как пользоваться этим уникальным и бесценным ресурсом.

Составьте план

План — это важно. Но если под «планированием деятельности в соцсетях» вы понимаете тяжелые и продолжительные раздумья над судьбой вашего бренда или, не дай бог, поход в профильное агентство и выбрасывание денег на ветер, мне с вами не по пути. Планирование — это не «дорожная карта» стратегических целей и не последовательное упрямое их достижение. Когда я хочу что-то спланировать, я:

- выбираю бизнес-модель;
- думаю, какие группы пользователей соцсетей привлечет эта бизнес-модель;
- думаю, какого рода контент был бы им интересен;

- нахожу специалистов, способных создать такой контент.

Звучит немного легкомысленно, да? Ну и что. Серьезность и знание — не одно и то же. Консультанты и агентства — ребята серьезные, да. Но все, что они знают, — это как три месяца кряду убедительно вешать клиенту на уши лапшу про стратегическое планирование и дорожные карты. Совершенно безвкусную лапшу, честно говоря. У вас нет времени на домыслы. У вас нет денег на сумасбродные затеи с консультантами и агентствами. Зато у вас есть Интернет и аккаунты в соцсетях. Заходите и смотрите, как там все устроено. Начинайте делать, что должно, и подстраивайтесь на ходу.

Терпение и труд куда важнее любого планирования. Делайте. Экспериментируйте. Упрямо и без оглядки назад. В этом соцсети ничем не отличаются от всего остального, чем вам приходится заниматься.

Разберитесь в различиях

В 2015 г. в качестве абсолютных лидеров мы имеем Google+, Facebook, Instagram, LinkedIn, Pinterest и Twitter. Несколько слов о каждом:

- **FACEBOOK.** Этаким McDonald's среди соцсетей: «Больше миллиарда пользователей со всего мира!» Именно здесь подавляющее большинство компаний пытаются достучаться до будущих клиентов. Все бы ничего, если бы не черная магия под названием EdgeRank — загадочный и непостижимый алгоритм, который вполне самостоятельно решает, кому из подписчиков показать ваш пост, а кому — нет. Говорят, «счастливицков» набирается от силы процентов десять от общего числа. Лично мне кажется, что даже меньше. Впрочем, за расширение аудитории всегда можно заплатить.
- **GOOGLE+.** Множество «экспертов» обожают ненавидеть Google+. Мол, не впечатлены его масштабами — всего-то половина от Facebook, да и то с натяжкой. Зато там нет никакого EdgeRank, и любой, кто входит в «круг» компании, видит все ее посты. Этот факт, на мой взгляд, с лихвой покрывает все недостатки малонаселенности платформы. К тому же, не забывайте: это Google! Нельзя просто так взять и не попробовать то, что придумал Google.
- **INSTAGRAM.** Не можете рассказать — покажите. Здесь компании выкладывают изображения своих продуктов или фотографии счастливых покупателей. Ссылку на сайт дать не получится, но многим брендам это и не нужно: платформы вполне хватает, чтобы пообщаться с фанатами и построить сплоченное сообщество.
- **LINKEDIN.** Невоспетый герой интернет-социума. Начинался как

обычный сайт для поиска работы, функции же социальной сети разработчики «прикрутили» несколько позже. В результате получился серьезный ресурс, один из самых мощных и полезных интернет-инструментов маркетинга. И это самая настоящая социальная сеть.

- **PINTEREST.** Визуализированная платформа, помогающая найти и сохранить то, что тебе нравится. Связь брендов с клиентами осуществляется посредством рекламных кампаний и специальных досок, на которых «выставляются» продукты. А еще это самая красивая соцсеть на данный момент.
- **TWITTER.** Он подобен реке: либо доставит вас до конечного пункта так быстро, что вы и оглянуться не успеете, либо утянет на дно. Twitter дает уникальную возможность рекламировать свой продукт в формате коротких (не больше 140 знаков) сообщений. А еще это отличный способ отследить, насколько сильно вы отстаете от конкурентов или насколько активно ваша компания или продукт возвращается в социальной среде.
- **YOUTUBE.** Еще один сервис от Google, прекрасный способ поделиться с аудиторией обучающим или развлекающим видео. Сегодня это сделать совсем не сложно, тем более что непрофессиональные ролики иногда во сто крат эффективнее профессиональных. Создаете собственный канал и приглашаете покупателей на него подписаться.

Какую соцсеть выбрать? Все. Хорош бы я был, если бы посоветовал вам ограничиться одной или двумя. Да, работы предстоит немало, поэтому вам понадобятся помощники. Двоих хватит за глаза — конечно, при условии, что они будут трудиться, а не картинки с котиками смотреть. Трое — уже перебор.

Поработайте над своими страницами

Любая соцсеть предоставляет возможность создать собственную страницу и описать на ней ваш стартап.

Это жизненно важно, ведь это лицо компании, по которому о вас будут судить потенциальные покупатели. За основу можно взять стандартное корпоративное резюме и оптимизировать его. Вот несколько советов:

- **РАССЧИТЫВАЙТЕ ЛИШЬ НА 5 СЕКУНД ВНИМАНИЯ.** Люди редко вчитываются в профиль. Беглый взгляд — и мнение сформировано. Если проводить аналогии с сайтами онлайн-знакомств, это больше похоже на Tinder (проведите вправо, чтобы сказать «да», или влево, чтобы сказать «нет»), чем на eHarmony (заполните подробную анкету).

- **ИСПОЛЬЗУЙТЕ ПОТЕНЦИАЛ КАРТИНОК.** В профиле можно использовать как минимум два изображения — отличный способ рассказать свою историю. Первое — аватарка, небольшая круглая или квадратная картинка. В пользовательских профилях обычно используются личные фотографии. В профилях компаний — логотипы.

Вторая фотография несколько больше. В Facebook и Google+ она называется «обложкой», в LinkedIn — «фоном», в Twitter — «шапкой». Подберите такое изображение, которое раскрывало бы самую суть вашего стартапа. Посмотрите профили следующих компаний: их обложки/шапки/фоны просто великолепны:

- Cadbury
- Audi
- Nike

Движок сайта всегда подгоняет вашу картинку под необходимый формат, поэтому не забудьте убедиться, что ничего не будет искажено. А лучше сразу сделать изображение нужного размера — какая сеть требует какого формата, можно посмотреть в посте [Quick Tips for Great Social Media Graphics](#).

Картинку можно сделать самостоятельно, а можно воспользоваться сервисом Canva, который я сейчас евангелизирую: у нас есть сотни заготовок под обложки, фоны и шапки для Google+, Facebook, Twitter и Pinterest. Все доступны по адресу Canva.com.



- **СОЧИНИТЕ МАНТРУ.** Большинство социальных сетей дают пользователям возможность дополнить профиль теглайном. В этой роли отлично сгодится мантра — несколько слов, объясняющих цель вашего стартапа (об этом подробно написано в главе 1). Три примера мантр, отлично работающих в качестве теглайна:
 - Nike: «Все для настоящего спорта»;
 - FedEx: «На душе спокойно»;
 - Google: «Информация для всех и каждого».
- **РАССКАЖИТЕ О СЕБЕ ВСЕ.** Аватар, теглайн и обложка/фон/шапка нужны для того, чтобы произвести самое первое впечатление. Если пользователь заинтересуется, он захочет узнать о компании что-нибудь еще, поэтому расскажите в профиле все, что только можно. Воспринимайте это как своего рода резюме стартапа.
- **ПОДБЕРИТЕ КРАСИВЫЙ И ГОВОРЯЩИЙ URL.** В Google+, Facebook и LinkedIn вы имеете возможность выбрать его самостоятельно.

Например, <https://plus.google.com/+canva/posts>.

Если же сеть сама решает, каким будет ваш URL, вы получите что-нибудь вроде <https://plus.google.com/+112374836634096795698/posts>. Запомнить невозможно, а если захочешь поделиться, придется копировать и вставлять.

И Google+, и Facebook, и LinkedIn рассказывают пользователям, как изменить изначальный, автоматически выданный URL. Как и в случае с доменными именами, многие красивые URL уже заняты, но, что бы вы ни подобрали, это будет куда лучше случайных двадцати с лишним цифр. Заодно гибкость мышления потренируете.

- **ВЗГЛЯНИТЕ СО СТОРОНЫ.** Закончив редактировать профиль, взгляните на него в режиме «инкогнито». Это такая функция браузера, которая позволит вам увидеть свою страницу глазами обычного пользователя.

Чтобы воспользоваться этой функцией в Chrome, выберите строчку «Новое окно в режиме инкогнито» в меню «Файл». Похожим образом это устроено и в других браузерах. Если не можете найти, просто введите в поиск Google «режим анонимности/инкогнито в <название вашего браузера>».

Испытание репостом

Репосты — пожалуй, самая важная составляющая продвижения в социальных сетях. Здорово, когда люди лайкают ваши посты. Отлично, когда они их комментируют. Это как если бы вам оставляли щедрые чаевые, будь вы официантом или официанткой.

Но вершина пользовательского признания — репост. Делясь тем, что вы разместили, люди рискуют собственной сетевой репутацией. Это все равно что советовать другу ресторан. Вот почему самый важный вопрос, на который вам предстоит отвечать каждый раз, когда вы размещаете новую запись.

Захотят ли пользователи ее репостить?

Чтобы ответ был положительным, эта запись должна нести что-то важное и ценное. Все посты в соцсетях можно условно разделить на четыре группы:

- **ИНФОРМАЦИОННЫЕ.** «Что произошло?» Скажем, когда министр обороны США Чак Хэйгел рассказывает о готовности пересмотреть отношение вооруженных сил к транссексуалам и их роли в армии, —

это информационный пост.

- **АНАЛИТИЧЕСКИЕ.** «Что это значит?» Когда журнал *Mother Jones* пытается оценить поступок игрока сборной Уругвая по футболу Луиса Суареса (да-да, тот самый укус²⁹) с точки зрения гигиены, — это аналитика.
- **ПОЗНАВАТЕЛЬНЫЕ.** «Как мне это сделать?» Хороший пример — пост CNET о том, как функционирует SMS-сервис единой службы спасения 911.
- **РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ.** «Ничего себе!» Например, сюжет о том, как две церкви в греческом городке Вронтадосе каждый год на Пасху перестреливаются фейерверками, устраивая так называемую «ракетную войну».

Я бы порекомендовал вам следовать примеру NPR: ребята создают абсолютно потрясающий контент все 365 дней в году, а каждые несколько месяцев проводят кампании по сбору средств. И ведь собирают раз за разом. И все благодаря качеству контента.

Пройдя испытание репостом, вы получите карт-бланш на собственные кампании. Только вы будете не денег просить, а продвигать продукт.

Кормите контент-монстров

Работать над своими страницами в соцсетях придется каждый день. И самая сложная задача — искать и находить контент, чтобы накормить им контент-монстров. Есть два способа это сделать: создавать новый контент или публиковать чужой.

В первом случае вам придется писать длинные тексты, фотографировать или снимать видео. Чтобы создать за неделю больше двух уникальных постов, потребуются невероятные усилия — имейте в виду, если собираетесь заниматься этим на регулярной основе. Сами понимаете, насколько ничтожно это количество в масштабах соцсети: здесь идет не просто конкуренция, но самая настоящая война за внимание пользователя. К сожалению, эта книжка не настолько велика, чтобы всерьез говорить о создании уникального контента, поэтому перейдем ко второму способу.

«Большинство компаний слишком узко представляют себе контент, который соответствует их профилю и при этом интересен пользователям».

Работа с контентом, созданным другими, подразумевает, что вы ищете в Интернете подходящую информацию, адаптируете и форматируете ее под

свои нужды и размещаете у себя странице. Подобный подход приносит пользу всем участникам: вам нужно больше информации, блогам и сайтам — больше посетителей, пользователям — меньше кликов в поисках того, что для них действительно существенно. Несколько рекомендаций, как найти правильный корм для контент-монстра:

- **ПОЛЬЗУЙТЕСЬ СПЕЦИАЛЬНЫМИ СЕРВИСАМИ.** Я был соучредителем сайта Alltop, помогавшего собирать контент с RSS-каналов, выстроенных им в алфавитном порядке по тематике — от А («Адаптация») до Я («Языкознание»). В результате получилось больше тысячи различных разделов — таких как, например, еда, фото, Macintosh, путешествия, усыновление и т.п.
- **ПОСТИТЕ ТО, ЧТО УЖЕ ПОПУЛЯРНО.** «Неспортивно» — скажете вы и будете абсолютно правы. Впрочем, сетевая этика вполне позволяет «спекулировать» тем, что популярно. Не важно, сколько человек уже видело ту или иную информацию — важно то, что ее кто-то еще не видел. Не счесть, сколько раз я постил с YouTube ролики, выложенные несколько лет назад, — и получал свои лайки, комментарии и репосты. Больше хороших примеров — в секции «Explore» Google+.
- **ПОЛЬЗУЙТЕСЬ СПИСКАМИ, КРУГАМИ, СООБЩЕСТВАМИ И ГРУППАМИ.** Люди и бренды, имеющие общие интересы, объединяются в «списки» (в Twitter и Facebook), «круги» (в Google+), «сообщества» (в том же Google+) и «группы» (в Facebook и LinkedIn). Там всегда можно найти качественный контент.
- **ПОСТИТЕ ТО, ЧТО ВЫКЛАДЫВАЮТ ДРУГИЕ.** Делитесь фотографиями своего продукта, сделанными вашими покупателями. Это стратегия также приносит пользу всем: вы получаете доказательства социального принятия продукта, покупатели — внимание и признание собственной значимости.

Большинство компаний слишком узко представляют себе контент, который соответствует их профилю и при этом интересен пользователям. В результате контент-монстр остается голодным. Вот несколько примеров постов, отвечающих интересам сторон и способных расширить аудиторию:

Тип компании	Целевая аудитория в соцсетях	Примеры
Ресторан	Люди, знающие толк в еде	«Элементарные частицы помогут распознать поддельное вино» или «Как разрезать торт по науке»
Motorola	Фанаты Android	«Топ-100 приложений для Android, вышедших в 2014 году» или «Шесть секретов Android»
Авиаперевозчик	Любители путешествий	«Последние автокинотеатры Америки» или «Как фотографировать в путешествии и при этом не упустить ничего интересного»
Дизайнерское бюро	Маркетологи	«Реклама внизу веб-страницы: не надо бояться» или «Новое о лояльности покупателей»
Аудиоаксессуары	Любители музыки и спорта	«Пародия Странного Эла Янковича» или «Самые страшные и забавные трюки»

Планируйте свои посты

Что касается соцсетей, я — сторонник подхода «поливай и молись», поэтому в планирование особо не верю. По-моему, лучше почаще «засевать» вашу страницу в соцсетях и надеяться, что что-нибудь да взойдет. Тем не менее, признавая ваше право на более организованный подход, посоветую вам несколько полезных для планирования средств:

- **EXCEL.** Да-да, старый добрый Excel, безотказное и универсальное средство для всех, кто хочет структурировать информацию — в том числе и черновики будущих постов, которые можно рассортировать по дате планируемой публикации.
- **GOOGLE DOCS.** Отличный выбор для командной работы в режиме реального времени: доступ к документу может получить кто угодно, когда угодно и откуда угодно (разумеется, если есть право доступа). Не нужно координировать работу по электронной почте, можно не переживать, что будет упущено или потеряно что-то важное. Очень удобно.
- **HUBSPOT EDITORIAL CALENDAR.** Планировщик от HubSpot можно использовать как средство для генерации идей, контроля над контентом и активностью пишущих. Создан он специально для команд, желающих спланировать свою активность в соцсетях. Помимо удобного и хорошо знакомого по Excel интерфейса, он хорош возможностью добавлять к каждому посту ключевые слова, темы и

указания.

- **BUFFER, SPROUT SOCIAL И HOOTSUITE.** Все три средства можно использовать для планирования постинга. Buffer — это только планировщик, возможности оставлять комментарии в нем не предусмотрено. Зато это можно делать в Sprout Social и Hootsuite. (И тем не менее я бы посоветовал Buffer. Ну это так, по секрету.)
- **ПЛАГИН ДЛЯ WORDPRESS ОТ STRESSLIMIT DESIGN.** Планировщик, который можно легко «прикрутить» к блогу на WordPress. Позволяет выставлять время публикации постов.

Пишите как профи

Любой добросовестный писатель, размышляя над новой фразой, должен ответить как минимум на четыре вопроса: 1. Что я хочу сказать? 2. Какие слова способны это выразить? 3. Какой образ и фигура речи могут прояснить смысл? 4. Достаточно ли оригинален этот образ, чтобы быть эффективным?

Джордж Оруэлл

После того как вы создадите или найдете контент, нужно будет разместить его на странице своей компании. Есть основные характеристики будущего поста, они же правила, признанные большинством профессионалов и пользователей. (О правилах, которые признает меньшинство, поговорим чуть позже.)

- **КРАТКОСТЬ.** В социальных сетях лаконизм важнее детальности изложения. Не забывайте, что ваш пост — капля в море, а пользователи составляют мнение по первому впечатлению. Человек просто листает ленту, читая то, за что зацепится его взгляд. Мой опыт подсказывает, что оптимальная величина поста с *чужой* информацией — два-три предложения в Google+ и Facebook и 100 символов в Twitter. Развернуться можно в посте собственного сочинения — запись в блоге может вмещать 500–1000 слов.
- **НАГЛЯДНОСТЬ.** Каждый пост (именно *каждый*) должен сопровождаться визуальным элементом, за который может зацепиться взгляд: картинкой, фотографией или видеороликом. Согласно исследованию, проведенному Skyword, «публикации, включающие в себя фотографии или инфографику, просматриваются в 1,94 раза чаще, чем аналогичные публикации, состоящие только из текста».
- **СВОЕВРЕМЕННОСТЬ.** Лучше всего постить по утрам, потому что на утро приходится пик посещаемости соцсетей: люди просыпаются и

сидят за компьютеры. Впрочем, не помешает убедиться в этом на собственном опыте. В следующем разделе мы поговорим об автоматизации постинга, так что вскакивать чуть свет, чтобы заработать лишние лайки, вам не придется.

- **ВЕЖЛИВОСТЬ.** Информация, взятая вами из другого источника, обязательно должна сопровождаться ссылкой на этот источник. Вот что это дает:
 - пользователи при желании смогут почитать больше на эту тему;
 - источник получит больше просмотров — в Интернете это отличный способ отблагодарить за оказанную услугу;
 - вы станете более узнаваемы и популярны среди блогеров и администраторов сайтов.

Если вы находите нужную вам информацию благодаря чужому посту, помимо ссылки на источник обязательно добавьте «за предоставленную информацию спасибо...» — и имя автора поста. В англоязычном сегменте Интернета для этого используется словосочетание hat tip или сокращение h/t.

- **СТРУКТУРИРОВАННОСТЬ.** Если публикация превышает четыре абзаца, форматируйте ее как список. В качестве маркеров сгодятся цифры, тире или буллеты — что угодно. Информацию воспринимать гораздо легче, когда она разбита на небольшие фрагменты и структурирована.

Быть может, я — единственный на Земле человек, который не может осилить текст, в котором один абзац просто сменяет другой. Но если мне хочется прочитать роман, я покупаю книгу в библиотеке Kindle. Пост — это пост, и лично мне куда приятнее читать четко структурированный текст.

- **ЗАВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ.** Невозможно пройти мимо поста, который начинается словами «Как добиться...», или «Десять самых...», или «Уникальный способ...». Я вижу их и сразу понимаю, что сейчас мне расскажут что-то важное и крайне полезное. Ребята из Twelveskip даже составили собственный рейтинг ста самых удачных названий публикаций. Я бы на вашем месте воспользовался возможностью и стащил пару идей.

Вот что мне больше всего понравилось из этой сотни:

- «Как управлять...»
- «Краткое руководство по...»
- «Все, что вы хотели знать о...»
- «Несколько правил...»

- «Как стать...»
- «Самые популярные способы...»
- «Рекомендации для тех, у кого нет времени...»
- «Как прийти к...» / «Как добиться...»
- «О чем молчат...»

- **ДОСТУПНОСТЬ ДЛЯ ПОИСКА.** В соцсетях отлично работает потрясающая штука, которая называется хештег. Классная придумка, которая объединила мир и привнесла порядок в самое сердце хаоса. Добавляя в свой пост хештег, вы тем самым показываете людям, что он (пост) соответствует теме, которая их интересует.

Скажем, хештег Google+ #socialmediatips объединяет посты, рассказывающие о соцсетях. Хештеги популярны и признаны сетевым сообществом. Они работают и в Twitter, и в Instagram, и в Facebook, и в Tumblr, и в Google+.

Сопровождайте каждый пост двумя-тремя хештегами. Больше — это уже перебор: вы будете выглядеть, #какидиот, не наигравшийся с #класснаяштука. А вот в Pinterest хештегами лучше не пользоваться вообще: там их почему-то жутко не любят (подозреваю, это как-то связано с ограничениями на количество символов в сообщениях).

- **ПОЛЕЗНОСТЬ ДЛЯ ДЕЛА.** Не уверен, что тут есть чем гордиться, но факт есть факт: в Pinterest, Facebook или Twitter большей популярностью пользуются проплаченные посты. Facebook уже почти превратился в платный сервис.

Вам надо решить для себя, компенсирует ли возможная выгода затраченные средства. Например, оплата поста, в котором содержится прямой призыв купить ваш продукт, может привести к росту продаж и узнаваемости бренда. Вот и думайте, стоит ли овчинка выделки. Если платить все же не хочется (не могу не уважать подобное отношение), «закрепите» свой пост — он будет отображаться первым в вашей ленте, пока вы его не «открепите». Конечно, это не так эффективно, как проплаченные посты, зато бесплатно.

- **ЗНАЧИМОСТЬ ДЛЯ ЧИТАТЕЛЯ.** Внимательно изучите профили своих подписчиков, чтобы понять, что им интересно, а что нет. Для этого даже есть специальные сервисы — Facebook's analytics, например. Он поможет вам найти своих фанатов и прикинуть, что постить в Facebook в ближайшее время.
 - Для того же Facebook отличным средством является LikeAlyzer, который позволяет следить за всеми своими страницами, редактировать контент, отслеживать определенные типы постов и управлять постингом.
 - Для Twitter могу порекомендовать сервис SocialBro: он отслеживает

активность ваших постоянных читателей, помогает найти новых и, опять же, осуществляет контроль над контентом. Примерно те же функции имеют Sprout Social и Hootsuite.

Автоматизация постинга

В использовании средств планирования и автоматизации постинга нет ничего нечестного. Их охотно применяют современные компании для продвижения бренда в социальных сетях. Не слушайте тех, кто кричит о необходимости постить все исключительно вручную: среди ваших подписчиков вряд ли найдется специалист, способный отличить автоматическую публикацию от «ручной», а у вас высвободится целая куча времени для выполнения других, не связанных с соцсетями обязанностей. В самом-то деле, нельзя же круглые сутки сидеть за компьютером и постить, постить, постить...

Итак, несколько средств и сервисов, которые позволят вам автоматизировать постинг. Всего полчаса — и до следующего утра можно смело забыть о необходимости что-то постоянно публиковать.

- **BUFFER.** Приложение для страниц Google+, страниц и профилей Facebook, LinkedIn и Twitter. Позволяет установить время публикации нового поста или поставить его в «живую» очередь. Опция Buffer for Business дает возможность координировать командную работу и собирает данные для анализа. Помимо этого, Buffer будет предлагать вам информацию для постов и радовать глаз симпатичным интерфейсом.
- **DO SHARE.** Единственное средство, позволяющее работать с личными профилями Google+. Представляет собой приложение для Chrome, поэтому для работы с ним придется установить сам браузер. Само по себе средство замечательное, но такого рода ограничение создает определенные неудобства: скажем, в ситуации, когда вы находитесь в пути и не можете включить компьютер, Do Share постить ничего не будет. Впрочем, для продвижения бренда чаще используются корпоративные страницы, а не личные профили, поэтому Do Share может не пригодиться вовсе.
- **FRIENDS + ME.** Позволяет переносить посты из Google+ в другие соцсети. Работает с Facebook (группы, профили и страницы), LinkedIn (профили, группы и корпоративные страницы), Twitter и Tumblr. Особенно радует возможность разместить твит с изображением из оригинального поста. С помощью хештегов вы можете определить, что постить, как постить, куда постить и постить ли вообще (куда-нибудь, кроме Google+).

- **HOOTSUITE.** Позволяет планировать контент и отслеживать комментарии и реакцию на них. Работает с Twitter, профилями и страницами Facebook, страницами Google+ и профилями LinkedIn. A ViralTag app дает возможность планировать пины в Pinterest. Посты можно добавлять из электронной таблицы, а события в календаре просто перетаскивать и выкидывать — и все это в многопользовательском режиме.
- **POST PLANNER.** Представляет собой Facebook-приложение, а потому работает только с Facebook. Умеет самостоятельно искать информацию для будущих публикаций и подбирать оптимальное время для каждого поста, помогает находить популярные фотографии и самые свежие истории. Позволяет следить за лентами избранных блогов и репостить прямо из Post Planner. Однозначно, лучшее средство для Facebook.
- **SPROUT SOCIAL.** Очень мощное средство, позволяющее работать с Twitter, страницами и профилями Facebook, страницами Google+ и профилями LinkedIn. Поддерживает многопользовательский режим с общим календарем, совместимо с Zendesk. Умеет постить твиты столько раз, сколько нужно, при этом сохраняя оригинальные изображения. Подписка обойдется как минимум в \$59 в месяц.
- **TAILWIND.** Поддерживает только Pinterest. Показывает популярные пины, самые посещаемые доски и прочий пользующийся повышенным интересом контент. Работает напрямую с API Pinterest, поэтому в ближайшем будущем обещает стать крайне мощным и высокофункциональным средством.
- **TWEETDECK.** Автономное приложение для работы с Twitter. Отслеживает активность, позволяет планировать твиты. Результаты поиска выводятся в виде колонок. Можно, например, создать колонку для результатов поиска по собственному @ (в Twitter знак @ ставится перед именем пользователя для упоминания в виде ссылки или ответа другим пользователям) или по @ конкурентов. В следующий раз, когда соберетесь на конференцию, обязательно обратите внимание, как люди работают с Twitter. Уверен, TweetDeck мелькнет не единожды.

Повторяйте посты

Теперь — о тех правилах, которые принимаются далеко не всеми. Но можете мне доверять: каждый день я размещаю в разных соцсетях (Google+, Facebook, Twitter, LinkedIn и Ello) до полусотни постов. И многие из них — точные копии тех, что я уже постил раньше.

«Внимание, тест на IQ. Что лучше: 1300 просмотров или 7600?»

Мало кто придерживается такой стратегии, но это не значит, что она неэффективна. Мой опыт подсказывает, что хорошую публикацию можно постить бесконечно — если, конечно, она действительно хороша. Я даже эксперимент провел в доказательство этой своей идеи: в течение двух дней запостил четыре абсолютно идентичных твита со ссылками на один и тот же источник. Смотрите, какой я собрал урожай:

Дата и время	Просмотров	Ответов	Ретвитов	Добавлений в «Избранное»
6 июля, 19:41	1300	22	18	41
7 июля, 2:11	1300	20	17	43
7 июля, 12:50	2300	24	23	26
8 июля, 8:00	2700	16	10	15
Всего	7600	82	68	125

Внимание, тест на IQ. Что лучше: 1300 просмотров или 7600? Что предпочтительнее: жалобы на то, что вы повторяетесь, и угрозы отписаться от вас или возросший в 5,8 раза читательский интерес?

Кто-то наверняка будет жаловаться на вашу излишнюю активность, на то, что вы только «замусориваете» ленту. Не поддавайтесь. Жалобщики либо привыкнут, либо отпишутся. В любом случае это единицы, а вам важен конечный результат: вы либо продвигаете свой бренд, наращивая количество подписчиков и накручивая счетчик репостов, либо нет. Если в соцсетях нет никого, кому бы вы не нравились, вы плохо работаете.

Отвечайте на комментарии

В мире нет гадости, достойной того, чтобы принимать ее близко к сердцу. Ведь любая гадость характеризует не вас, а того, кто ее делает — это воплощение его внутреннего мира, его восприятия действительности. Человек, обладающий иммунитетом к чужим мнениям и действиям, никогда не станет жертвой, испытывающей столь же жестокие, сколь и бессмысленные страдания.

Дон Мигель Руис

Комментарии бывают разные: глубокие и вдохновляющие, поверхностные и забавные, приятные и льстящие самолюбию. Есть и плохие: глупые, злые,

язвительные, порой откровенно оскорбительные. Если пост хорош, приятных комментариев будет подавляющее большинство. Но избежать гадостей еще никому не удалось. Не удастся и вам.

Отвечать на комментарии — дело на такое простое, как кажется. Оно потребует от вас внимательности и умения держать себя в руках. Отвечать придется и на гадости: будьте максимально терпимы и уступчивы, учитесь смотреть на вещи чужими глазами.

Несколько советов, как превратить переписку с комментаторами из головной боли в дружескую беседу, которая принесет вам свои дивиденды в виде улучшившейся репутации, а, возможно, и нескольких минут вполне искреннего веселья:

- **ПОЛЬЗУЙТЕСЬ СПЕЦИАЛЬНЫМИ СРЕДСТВАМИ.** Первым делом нужно найти те комментарии, на которые нужно отвечать. В разных соцсетях придется работать по-разному. Google+, Facebook, LinkedIn, Pinterest и Instagram имеют функцию отслеживания новых комментариев и так или иначе структурируют диалог, поэтому можете размещать посты и просто время от времени поглядывать, не появились ли к ним новые комментарии.

Twitter этого не умеет, поэтому вам придется вводить в поиске название своей компании и вручную проверять наличие комментариев, ответов и упоминаний. Настройки поиска можно сохранить, тогда делать одно и то же раз за разом не придется.

Чтобы еще больше облегчить себе жизнь в деле поиска комментариев, можно воспользоваться функцией расширенного поиска. Например, создавая шаблоны поиска по @GuyKawasaki или @Canva, я заранее исключил из выдачи результатов ретвиты наших твитов. (Кстати, на комментарии к ретвитам можно не отвечать: в идеале их будет так много, что задача хотя бы просто прочитать их все станет совершенно невыполнимой.)

Люди могут упоминать вашу компанию не только в комментариях под вашими постами. Само собой, эти упоминания тоже надо отслеживать. Прилежные пользователи при этом ставят знак «@» (в Twitter и Facebook) или «+» (в Google+) перед названием компании. Вам при этом приходит оповещение — в соцсети или на электронную почту. Но поступают так, увы, далеко не все (хотя бы просто по незнанию).

Решить задачку помогут специальные средства и сервисы, отслеживающие упоминания в постах и комментариях: Commun.it, Google Alerts, Hootsuite, Social Mention, SocialBro, Sprout Social или Viralheat. Для Twitter удобнее всего использовать TweetDeck — о нем мы уже говорили чуть выше.

«Лучшая политика — вести себя достойно и вежливо (иногда даже подчеркнуто вежливо): победить в войне за собственную репутацию и доверие аудитории куда важнее, чем взять верх над троллем».

- **ОРИЕНТИРУЙТЕСЬ НА ВСЮ АУДИТОРИЮ.** Не забывайте, что аудитория — это все потенциальные читатели, а не только комментаторы. Это не электронная почта, где круг общения ограничен лишь отправителем письма и его получателем (или получателями, если вы рассылаете копии).

В соцсетях невозможно предугадать, кто прочтет тот или иной ваш пост или ответ на комментарий — а ведь именно по ним о вас и судят. Такие «скрытые» читатели — очень важная часть аудитории. Они, пожалуй, даже важнее комментирующих, потому что за каждым из них стоят десятки и сотни подписчиков — больше, чем за любым из троллей. Кстати, о троллях. Это онлайн-хулиганы, которые пытаются на просторах Интернета компенсировать собственную незначительность и убогость, сознательно выводя людей из себя и нарываясь на конфликт. Общайтесь с ними, как политик общается с публикой на собраниях или с журналистами на пресс-конференции: и на секунду не забывайте о том, что каждое ваше слово записывается.

- **БУДЬТЕ ПРИВЕТЛИВЫ.** За вами всегда наблюдают, поэтому важно оставаться приветливым и милым, каким бы глупым, хамским или провокационным ни был комментарий. Лучшая политика — вести себя достойно и вежливо (иногда даже подчеркнуто вежливо): победить в войне за собственную репутацию и доверие аудитории куда важнее, чем взять верх над троллем. Сказать по правде, я сам, бывает, срываюсь, так что эта рекомендация — и для меня самого.
- **СЛЕДУЙТЕ ПРИНЦИПУ «ВСЕ ЛЮДИ ХОРОШИЕ, ПОКА НЕ ДОКАЖУТ ОБРАТНОЕ».** Как и в случае с электронной почтой, в соцсетях очень легко истолковать слова собеседника превратно. Иногда простую иронию или безобидный комментарий можно принять за критиканство или троллинг. А может, вы слишком близко все принимаете к сердцу. Но ведь любой пользователь сети имеет право на кредит доверия.
- **ПОЗВОЛЬТЕ ЛЮДЯМ ИМЕТЬ СВОЮ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ.** Если оставаться милым и приветливым не получается, вы можете хотя бы «согласиться не соглашаться». Жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее на вечные споры, ведь далеко не каждая дискуссия стоит потраченных на нее сил и эмоций. А еще это лучшее оружие против троллей.

- **ЗАДАВАЙТЕ ВОПРОСЫ ПО СУЩЕСТВУ.** В ответ на негативный комментарий попросите автора поделиться своим опытом — максимально подробно. Скажем, если ваш пост посвящен Android и вас атакует фанат iOS, спросите, пользовался ли он когда-нибудь Android'ом. Если нет, и он всего лишь пересказывает чужие слова, — поздравляю, вы уже победили. В соцсетях уверенность в своей правоте и невежество подчас идут рука об руку, так что вы вполне можете обратить это себе на пользу. Очень уж часто самые упрямые спорщики оказываются самыми непроходимыми болванами.
- **УСТАНОВИТЕ ПРАВИЛО ТРЕХ РАУНДОВ.** Наилучшие (равно как и наихудшие) диалоги обычно разворачиваются между двумя комментирующими. Это же очень интересно — смотреть, как общаются друг с другом два абсолютно незнакомых человека, как в желании отстоять свою точку зрения они идут глубже и глубже в текст поста, как их спор причудливо меняет направление. Это — хорошая беседа. Но иногда людей заносит, они начинают биться всерьез, переходят на личности, оскорбляют друг друга, говорят то, чего не осмелились бы сказать при личной встрече. И это — уже плохая беседа.

Установите правила поединка. Ограничьте желающих поспорить тремя раундами. Появление поста — это первый удар гонга. Начали! Раунд 1: комментирующие комментируют. Раунд 2: вы отвечаете. Раунд 3: комментирующие отвечают на ваши ответы. Бой окончен.

- **УДАЛЯЙТЕ, БАНЬТЕ, ЖАЛУЙТЕСЬ.** Если ничего не помогает, идите на крайние меры: удаляйте комментарии, а пользователей отправляйте в черный список и баньте. На троллей и спамеров можно и нужно жаловаться администрации соцсети: вы не обязаны с ними общаться — хотя бы потому, что есть риск опуститься до их уровня. Если вам трудно отличить тролля от эмоционального человека, которому сложно взять себя в руки, прочитайте статью «12 верных признаков того, что имеешь дело с троллем».

Я стараюсь действовать быстро и безжалостно. У меня есть правило: недопустимый комментарий (ненормативная лексика, проявления расизма, оффтоп) — удалить, тролля или спамера — забанить. У меня слишком мало времени, чтобы тратить его на всяких придурков.

Привлекайте новых подписчиков

Не стремитесь к популярности, но восхищайтесь. Не желайте славы, но влюбляйте в себя. Не ищите уважения, но будьте безупречны.

Всех пользователей соцсетей, будь то люди или организации, можно условно разделить на две группы: тех, кто хочет заполучить больше френдов и подписчиков, и тех, кто врет, что не хочет. Согласно статистике Google, в 2014 г. запрос «как увеличить число подписчиков» выдавал 284 млн ответов. Согласитесь, это говорит о многом. Секрет же прост: вам нужно всего две вещи.

1. Хорошие посты. Самое эффективное средство. И точка.
2. Новые платформы. В новых соцсетях завоевывать подписчиков куда легче: и людей меньше, и информационный шум тише.

К июлю 2014 г. у меня в Google+ набралось 6,4 млн подписчиков, потому что свою страницу я создал через несколько недель после старта этого сервиса. Приди мне в голову создать новую сейчас (в Google+ или в любой другой популярной соцсети), я бы такого результата не добился, и «старичков» никогда бы не догнал.

Каждая новая соцсеть рождает собственных звезд. Мне, например, ни за что не догнать Джой Чо на Pinterest: шутка ли, больше 13 млн подписчиков! Зато ей не опередить меня на Google+: там у нее их всего несколько сотен.

Зарегистрироваться в новой соцсети — это как застолбить участок земли. Если вам нужны толпы подписчиков, регистрируйтесь как можно скорее — еще до того, как станет ясно, выживет ли сервис.

Бойтесь прослыть невежей и глупцом

Все проблемы этого мира оттого, что дураки и фанатики всегда уверены в себе, а умные люди полны сомнений.

Бертран Рассел

Каждая соцсеть живет по своду своих неписанных правил. Встречая новичка, сообщество ожидает, что он будет этим правилам следовать. Этот раздел написан для тех, кто не хочет прослыть невежей (если он, конечно, на самом деле не невежа).

«Вполне вероятно, вас никогда не выведут на чистую воду, но вспомните о карме. Она мстит».

- **НЕ ПОКУПАЙТЕ ПОДПИСЧИКОВ, ЛАЙКИ И КОММЕНТАРИИ.**

Будем говорить начистоту: только неудачники и мошенники готовы

платить за то, чего можно добиться бесплатно. Нет-нет, я не сомневаюсь, что пользователи с гигантским количеством подписчиков — это само воплощение порядочности и добродетели. Но покупать подписчиков — глупость несусветная. Вот как работают крупные компании:

- Глава компании едет на конференцию, общается с коллегами и решает, что необходимо уделять больше внимания соцсетям.
- Перед директором маркетингового отдела ставятся задачи по количеству подписчиков, лайков и комментариев.
- Директор маркетингового отдела понимает, что внутри компании в соцсетях никто ничего не смыслит (я утрирую, конечно, но вы же мне это простите?), поэтому самый простой, безопасный и логичный способ решения задачи — нанять кого-нибудь из специализированного агентства: ведь там сидят настоящие мастера своего дела.
- Первое, что делает нанятый «мастер своего дела», — навязывает директору маркетингового отдела свое «бывшее» агентство.
- Агентство запрашивает и получает внушительный бюджет, которого с лихвой хватит на то, чтобы купить подписчиков, лайки и комментарии.
- Агентство «осваивает» бюджет и — сюрприз! — достигает поставленных целей. Победа одержана, все ликуют.

К сожалению, все эти достижения недолговечны. Проплаченные подписчики никак не взаимодействуют с контентом и не интересуются им. Да, вполне вероятно, что вас никогда не выведут на чистую воду, но вспомните о карме. Она мстит.

Единственное исключение из этого правила, которое я допускаю, — плата Facebook за продвижение постов и страниц. Я об этом уже говорил: Facebook так устроен, и ничего с этим не поделаешь. Воспринимайте это как плату за рекламу.

- **НЕ ПРОСИТЕ ФРЕНДОВ ОТМЕЧАТЬ ВАШИ СТРАНИЦЫ КАК ПОНРАВИВШИЕСЯ.** Хотите больше подписчиков — работайте над качеством контента. Если бы Граучо Маркс дожил до наших дней, он сказал бы что-нибудь вроде «Люди, которые просят вас подписаться на свои страницы, не стоят того, чтобы на них подписываться». Не лебезите перед пользователями — просто занимайтесь контентом.
- **НЕ ПРОСИТЕ ФРЕНДОВ РЕПОСТИТЬ ВАШИ ПУБЛИКАЦИИ.** Если посты действительно хороши, их будут репостить и без ваших увещаний. Просто следуйте рекомендациям, перечисленным в этой главе, и люди будут охотно читать ваши публикации и делиться ими со

своими френдами. Да, вот так просто. Единственная ситуация, в которой уместно просить о репосте, — благотворительная акция или мольба о помощи.

- **НЕ ВЫГЛЯДИТЕ КОРЫСТНЫМ.** Соцсети — отличный способ разрекламировать свой продукт, сервис или сайт. Собственно говоря, поэтому мы и говорим о них так долго. Но подумайте, как вы будете выглядеть, если начнете злоупотреблять саморекламой. Не увлекайтесь. Откровенно рекламными могут быть не более 5% всех постов. Если вы знакомы с американскими массмедиа, старайтесь подражать NPR и избегайте сходства с QVC. Представьте, что было бы, если бы NPR проводила кампании по сбору средств не раз в несколько месяцев, а каждый божий день.
- **НЕ ДОВЕРЯЙТЕСЬ АГЕНТСТВАМ.** Если после подписания договора о продвижении в соцсетях нанятые вами «профессионалы» запираются вдесятером в «оперативном центре», чтобы «выработать стратегии», соответствующие «духу бренда», а потом просят 45 дней на то, чтобы «создать» твит, позвольте вас поздравить: вы только что выкинули деньги на ветер.

Не доверяйтесь «экспертам» с сотней подписчиков, которые генерируют по твиту в месяц и просят за это гонорар, сопоставимый с ВВП маленькой европейской страны. Вообще возьмите себе за правило никогда не вести дела с теми, у кого подписчиков меньше, чем у вас.

Если вы прислушаетесь к рекомендациям этой главы, идти в агентство вам и не потребуется. Если же вы сами — агентство... Что ж, теперь вы знаете, как к вам относятся. Возьмите на вооружение эти рекомендации — и, возможно, вы сможете оправдать свои ставки.

- **НЕ ВЗВАЛИВАЙТЕ РАБОТУ НА СТАЖЕРОВ.** Ура, к вам в компанию пришел восторженный юноша, готовый работать за еду и при этом являющийся гордым обладателем аккаунта в Facebook. Не вздумайте взваливать на него ответственность за соцсети! Иметь машину — не значит быть автомехаником. Иметь пенис — не значит быть урологом.

Не поймите меня неправильно: я обожаю стажеров. Они привносят в работу компании свежий взгляд и особый, свойственный только молодости, азарт. Но к соцсетям нужно относиться максимально серьезно, и доверять это дело можно только проверенным и надежным людям. Ведь вы на виду у всего мира, для миллионов людей вы — то, что вы постите. Если же вы все-таки решите привлечь стажера, дайте ему прочитать эту главу, а потом несколько недель лично проверяйте каждый пост и комментарий.

Дополнительно

Мини-глава: Как освещать события

А мне нравятся многолюдные сборища. На них как-то уютнее. В небольшой компании никогда не чувствуешь себя свободно³⁰.

Ф. Скотт Фицджеральд. Великий Гэтсби

Всякого рода конференции и презентации — главный инструмент маркетинга. Соцсети могут сделать этот инструмент еще эффективнее. За год я посещаю до 50 разных мероприятий — и каждый раз удивляюсь упрямству, с которым большинство компаний игнорирует потенциал соцсетей. Нет, они пишут о своем участии, но исключительно в виде анонса: вот, мол, собираемся туда-то и туда-то, будем делать там то-то и то-то, смотрите, какие мы активные, купите наш продукт. И ни слова о том, что происходило на месте событий и как это было интересно и весело.

В 2013 г. мы с Пег Фицпатрик, блогером, специалистом по работе с соцсетями и руководителем целого ряда замечательных проектов, принимали участие в презентациях смартфона Moto X phone, выпущенного компанией Motorola. Дело происходило в Латинской Америке: Мексике, Аргентине, Бразилии, Перу, Колумбии и Чили. Я выступал, а Пег вела онлайн-репортажи. Вот чему мы научились:

- **ВЫБИРАЙТЕ «ЖИВУЧИЕ» ХЕШТЕГИ.** Можно было бы выбрать #MotoXBrasil2013, #MotoXMexico2013 и #MotoXPeru2013, но этих хештегов хватило бы максимум на три дня. Вместо этого мы выбрали короткий, емкий и куда более «живучий» #MotoX.

Ищите такой хештег, который был бы одновременно популярным и броским и при этом подходил бы и под мероприятия, и под сам продукт. В нашем случае слабым местом был недостаток уникальности: хештег #MotoX используется также для событий, связанных с мотоциклами. Но лично для меня краткость гораздо важнее уникальности — и ничего страшного, если при этом кто-то что-то перепутает.

- **ПОЛЬЗУЙТЕСЬ ХЕШТЕГОМ ПОСТОЯННО.** Вставив его в первый пост, посвященный событию, тут же добавьте его на сайт, рекламные баннеры и в шаблон подписи в почтовом сервисе. Напечатайте его на всех сопроводительных буклетах, листовках, бейджиках и т.д. Вставьте в презентацию своего выступления: как минимум 60-м кеглем на первом слайде и менее крупным в виде колонтитула — на остальных. Его должны знать все: сотрудники вашей компании,

выступающие, продавцы и слушатели.

- **ПОПРОСИТЕ ДРУГИХ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ИМ.** Недостаточно самому «транслировать» хештег, надо привлекать к этому других людей. Пусть администраторы и волонтеры напоминают публике о необходимости вставлять его в репосты. Под конец нашего тура каждое свое выступление я начинал с того, что просил публику написать что-нибудь в Twitter, используя #MotoX. И ждал, пока они это сделают.

Нахальство — полезное качество в соцсетях.

«Нахальство — полезное качество в соцсетях».

- **НЕ ОГРАНИЧИВАЙТЕСЬ МЕРОПРИЯТИЕМ.** Ваша аудитория — это все, кто вас читает, а не только публика, пришедшая на встречу. Не забывайте это, когда будете писать твиты. Отлично подойдет формулировка, вроде «Вы не в Бразилии? Посмотрите, что пишет о #MotoX Mashable: <http://mashable.com/2013/08/01/moto-x-hands-on/>». Ретвитов будет масса, я вам гарантирую.
- **НАЗНАЧЬТЕ ДЕЖУРНОГО ПО СОЦСЕТЯМ.** Вот что должен делать человек, ответственный за освещение события в соцсетях:
 - До: рассказывать о предстоящем мероприятии, размещать фактическую информацию о нем — где, когда и во сколько.
 - Во время: вести репортажи в реальном времени, фотографировать выступающих и гостей. В перерывах выкладывать эти фотографии в сеть и репостить интересные публикации.
 - После: постить обзоры прошедшего мероприятия, выкладывать оставшиеся фотографии и видеоролики. Просить подписчиков, присутствовавших на мероприятии, поделиться своими фотографиями.

Если у вас нет подходящих для этого людей, Кети Кларк, исследователь рынка из Портленда (штат Мэн), рекомендует пригласить специалиста со стороны, который будет знать, что делать, имеет собственный аккаунт и привлечет своих друзей в качестве фолловеров. Именно этим и занималась Пег в нашем путешествии по Латинской Америке.

- **ДЕЛАЙТЕ ЖИВЫЕ СТРИМЫ.** Задумайтесь, сколько сил и средств потрачено на мероприятие. Почему бы не транслировать все это в прямом эфире? Бойтесь, что слишком много народу узнает о вашем продукте? Не волнуйтесь. Что плохого в том, что блогер из Москвы напишет о вашей презентации, проходящей в Боготе? К тому же стрим можно записать и показать людям позже.

Не беспокойтесь, люди не откажутся от возможности побывать на

вашем мероприятии лишь потому, что вы соберетесь его стримить. А если все-таки откажутся, задумайтесь: а так ли хорошо ваше мероприятие?

- **ВЕДИТЕ РЕПОРТАЖ В РЕАЛЬНОМ ВРЕМЕНИ.** Если стримить вы не собираетесь, убедитесь, что ваши подписчики будут получать только самую свежую и самую подробную информацию. Используйте для этого Twitter, Instagram или собственный блог. Отлично помогают ресурсы вроде The Verge: их блог-сервис словно специально создан для подробных репортажей с таких мероприятий, как, скажем, презентации Apple. Научитесь им пользоваться.
- **СТРИМЬТЕ ТВИТТЕР.** Пользуйтесь сервисами, которые собирают твиты, содержащие ваш хештег, и показывайте их на большом экране прямо во время конференции. Этим вы стимулируете людей больше писать и использовать хештег. Для многих пользователей увидеть свой твит на большом экране — все равно что увидеть собственную фотографию на главной площади города. В таких случаях я бы порекомендовал сервисы Twubs или Tchat.
- **ОБЕСПЕЧЬТЕ ДОСТУП К WI-FI.** Скажу прямо: вы вбухиваете в свое мероприятие тысячи и тысячи долларов. Вы обвешиваете всех и вся своим хештегом. И при этом не даете людям Wi-Fi. Вы в своем уме, вообще?

Выбирая место для мероприятия, возьмите с собой компьютер или смартфон и проведите Speedtest в каждом помещении. Растолкуйте представителю арендодателя, что в Интернет отсюда будут выходить одновременно несколько сотен человек. Пригрозите уйти к конкурентам, если сеть будет работать нестабильно. Если не помогает, придется запастись хот-спотами или научиться раздавать Интернет через смартфоны.

- **СДЕЛАЙТЕ ДОСТУП ОТКРЫТЫМ.** Запароленный Wi-Fi — злейший враг всех, кто работает с соцсетями. Если арендодатель настаивает на пароле, расклейте его где только можно. Но лучше бы, конечно, обойтись совсем без него.
- **НЕ ЗАБУДЬТЕ ПРО ФОТОЗОНУ.** На каждом мероприятии Moto X мы обустроивали отдельный уголок, где люди могли бы сфотографироваться. Все, что нам для этого было нужно, — правильное освещение и задник с логотипами Moto X. Сущие мелочи в обмен на возможность почувствовать себя голливудской звездой и получить свои 15 минут славы.

Примерно 100% этих фотографий окажутся в сети. В идеале — с вашим хештегом.

«Скажите начальникам, чтоб мужались».

- **ДЕЛАЙТЕ РЕПОРТАЖНЫЕ СНИМКИ И ВЫКЛАДЫВАЙТЕ ИХ В СЕТЬ.** Найдите профессионального фотографа, который будет делать репортажные, непостановочные кадры. Это обойдется вам куда дешевле сувенирных флешек, которые все равно никому не нужны.

На мероприятиях Moto X я фотографировался с каждым, кто просил меня об этом (и сам предлагал это тем, кто об этом не просил) на фоне задника с логотипами. А после того как наше путешествие по Латинской Америке было окончено, отправил всем гостям электронные письма: дал ссылку на те снимки, которые были у меня, и попросил выложить те, которые есть у них (разумеется, с хештегом Moto X).



- **ОБРАБОТАЙТЕ ВАШИХ НАЧАЛЬНИКОВ.** Часто спикеры из руководства вашей компании сразу после своего выступления уезжают на какую-нибудь закрытую пресс-конференцию или интервью. А если и решатся почтить публику своим присутствием, то появляются в окружении толпы людей, призванных защитить их непонятно от чего. И напрасно.

Скажите им, чтоб мужались. Чтобы не просто снисходили до совместного фото с любым желающим, но сами просили людей с ними сфотографироваться. Никто не посмеет им отказать, и все эти снимки появятся в соцсетях.

- **ЗАПОЛОНИТЕ ВЕСЬ ИНТЕРНЕТ.** Наделав фотографий и наснимав

видеороликов, выкладывайте их всюду, где только можно. Мы с Пеги постили их в Google+, Twitter, Facebook и Instagram. Главное — чтобы все, кто присутствовал на мероприятии, увидели снимки и захотели ими поделиться с друзьями. Соцсети, чуть-чуть удачи — и вам удастся представить мероприятие в таком выгодном свете, что люди пожалеют, что не побывали на нем.

ЧИВО

Вопрос: Наша компания такая маленькая, что мы не можем решить, какой аккаунт заводить: персональный или корпоративный?

Ответ: Заводите корпоративный, поскольку на Google+ и Facebook корпоративные аккаунты располагают куда большим набором функций, чем персональные. А если вашу команду внезапно покинет обладатель аккаунта, не придется ломать голову над тем, кому в итоге этот аккаунт принадлежит.

Вопрос: Надо ли следить за тем, что постят наши сотрудники?

Ответ: Полагаю, что для ведения дел вы создали корпоративный аккаунт, в котором иногда ссылаетесь на личные профили своих сотрудников. Строго говоря, то, чем занимаются члены команды в свободное от работы время, — не ваше дело.

Но это становится вашим делом, если то, что пишут в соцсетях ваши сотрудники или представители, начинает вредить имиджу компании. Что ж, найдите причины этой проблемы и решите ее. Это лучше, чем попытки ввести цензуру.

Вопрос: Должен ли различаться контент для разных соцсетей?

Ответ: Расскажу, как поступаю я сам. В Google+ и Facebook помещаю одни и те же посты (три-четыре предложения с ссылкой на источник), в Pinterest — интересные фото с разных сайтов, в Instagram — собственные фото, в Twitter — ссылки на то, что мне кажется интересным.

Вопрос: Я что-то упускаю? За что вы так сильно любите Google+?

Ответ: Во-первых, за симпатичный дизайн. Во-вторых, за отсутствие

алгоритмов вроде EdgeRank, которые решают за меня, кто увидит мой пост, а кто — нет. В-третьих, за качество комментариев. И в-четвертых, — за то, что это Google. Это не тот противник, с которым стоит сражаться.

Рекомендуемая литература

Kawasaki, Guy and Peg Fitzpatrick. The Art of Social Media — Power Tips for Power Users. New York: Portfolio, 2014.

ГЛАВА 10

Искусство шаманизма

Представьте себе, что у каждого встречного на шее висит табличка «Дай мне почувствовать собственную значимость». Так вы преуспеете не только в бизнесе, но и в жизни вообще.

Мэри Кэй Эш

СУТЬ

Шаман — это индейский знахарь, который с помощью ритуалов и заклинаний вызывает дождь. В бизнесе шаман — это человек, способный поднять уровень продаж. Как и знахарь, продавец прибегает к помощи ритуалов и заклинаний, чтобы вызвать дождь продаж. Эта глава рассказывает об искусстве шаманизма.

«Если что-то где-то льется, возможно, это начался дождь».

Шаманизм в стартапе — дело непростое, и тому есть два основных объяснения. Во-первых, сам предприниматель еще не имеет понятия, кто купит его продукт и как этот продукт будет использоваться. Во-вторых, чтобы продать продукты, производимые стартапом, нужно приложить особые усилия, сами они не распродадутся, ведь мало кто хочет рисковать и покупать товар у никому не известной компании.

Но прежде чем перейти к делу, расскажу-ка я вам историю об одном предпринимателе — женщине, которая смогла сломить сопротивление ретейлера, отказывавшегося от ее продукции. Когда парижский универмаг Galleries Lafayette не взял на реализацию новые духи Эсте Лаудер, она просто вылила их на пол. Вскоре число клиентов, интересующихся, что это за приятный запах, достигло критических значений, и универмагу ничего не оставалось, как начать этими духами торговать. Вот так часто и бывает в продажах: то пусто, то густо.

Пусть расцветают сто цветов

Этот лозунг я стащил у Мао Цзэдуна. Лидер коммунистического Китая использовал его как приманку для диссидентов в годы затеянной им «культурной революции». Я трактую это высказывание по-своему: предприниматель должен «сеять» много различных продуктов, наблюдать, какие из них всходят и «расцветают», и развивать соответствующий рынок.

«Когда появятся первые всходы, надо понять, чем эта грядка отличается от прочих, создать повсюду такие же условия и вырастить урожай».

Увы, многие компании впадают в панику, если непредвиденные потребители используют их продукт непредвиденным образом. Они начинают суетиться, пытаются репозиционировать продукт так, чтобы «все шло, как планировалось». Глупее не придумаешь. Правильная тактика в такой ситуации — берите деньги, которые идут в руки!

Когда появятся первые всходы, нужно понять, чем эта грядка отличается от прочих, создать повсюду такие же условия и вырастить урожай. Стартап — не место для капризов и упрямства. Вот три поучительных примера, которые приводит в одной из своих работ опытный предприниматель Питер Друкер:

- Изобретатель новокаина химик Альфред Айнхорн собирался использовать его для общего наркоза. Однако хирургам новинка не понравилась: традиционные препараты казались им надежнее и эффективнее. Зато изобретение неожиданно пришлось по нраву дантистам — на них Айнхорн и сосредоточил свое внимание.
- В одной из первых компьютерных компаний UNIVAC компьютеры рассматривали как инструмент научных исследований и не предлагали их большому бизнесу. Это сделала корпорация IBM, которая ориентировалась не на ученых, а на предпринимателей. В результате об IBM теперь знает каждая домохозяйка, а об UNIVAC — разве что специалисты по истории компьютерных технологий.
- Индийская компания купила в Европе лицензию на производство велосипеда, комплектовавшегося подвесным мотором. Велосипеды продавались плохо, зато на моторы поступило множество заказов. Выяснилось, что крестьяне используют их для полива полей — вместо ручного насоса. Тогда компания перестроила планы и заработала миллионы на продаже поливальных систем³¹.

Горилла? Какая горилла?

Однажды профессор Иллинойского университета Дэниэл Симонс и

профессор Гарварда Кристофер Шабри провели любопытный эксперимент, напрямую связанный с нашей темой. Они показали группе студентов видеозапись баскетбольного матча и попросили их подсчитать количество передач, сделанных одной из команд.

На 35-й секунде записи в кадре появился актер в костюме гориллы и на протяжении 9 секунд колотил себя кулаками в грудь, но 50% студентов этого не заметили. Необходимость считать передачи, концентрация на выполнении задачи сделали их слепыми ко всему остальному³².

Примерно то же происходит и в стартапах: предприниматели в большинстве своем концентрируются на целевой аудитории настолько, что упускают момент, когда всходы вдруг пробиваются на другой грядке. Внимательно смотрите по сторонам: гориллами тоже вполне можно торговать.

Забудьте про должности

«Третий администратор базы данных»... Не очень похоже, что этот человек принимает важные решения, правда? Сразу представляешь себе хмурого бородатого типа, не вылезавшего из тесной комнатухи, доверху забитой всяческими руководствами и инструкциями, и питающегося исключительно бутербродами всухомятку.

«Чем выше вы поднимаетесь в крупной компании, тем более разреженной становится атмосфера. И тем меньше условий для разумной жизни».

Когда Лиза Нирелл, автор книги «Внимательный маркетолог: как выжить и заработать в мире, где всем правит информация», занималась увеличением продаж в компании BMC Software, ей попался один такой «третий администратор баз данных». Парень закупил у них программного обеспечения больше чем на \$400 000! Сидя в своем закутке, где непрерывно звонил телефон, он во многом определял закупки, которые делала компания. Когда у исполнительного вице-президента возникала проблема с тем или иным проектом или продавцом, первым делом он отправлялся к мистеру Администратору Баз Данных.

Чем выше вы поднимаетесь в крупной компании, тем более разреженной становится атмосфера. И тем меньше условий для разумной жизни. Не забывайте: разум сконцентрирован в нижних и средних слоях иерархической структуры, и только он способен оценить новинки по достоинству.

Есть три человека, чье мнение для меня крайне важно: Кэрол Бэллард,

Холи Лори и Джина Посс. Их вполне можно назвать моими ассистентами. С их помощью я принял десятки решений, касающихся отдельных людей и компаний. «Что вы думаете об этом парне?» или «Как по-вашему, это хорошая идея?» — спрашиваю я. «Хам какой-то», или «На редкость самовлюбленный тип», или «Идея совершенно идиотская», — отвечают они, и все — с этим человеком (или этой компанией) я работать ни за что не буду.

Да, люди, не занимающие высокие позиции, могут влиять и влияют на дела вашей компании. Работайте с теми, кто действительно значим, невзирая на их должности — с секретарями, референтами, личными помощниками, менеджерами, и в особенности с администраторами баз данных.

Учитесь подлизываться

Вполне логично будет теперь спросить: «А как узнать, кто действительно значим в компании? Как их найти?» Вот несколько советов:

- **РАССПРАШИВАЙТЕ ДРУЗЕЙ И КОЛЛЕГ.** Кто-то из них непременно вел дела с интересующей вас компанией. И с удовольствием оплатит вам услугой за услугу, которую вы уже оказали или окажете в ближайшем будущем. Взаимная выгода — ключ к успеху в бизнесе.
- **ИСПОЛЬЗУЙТЕ СОЦСЕТИ.** Просто отправляйте твит с вопросом, как зовут нужного вам человека, на публичный аккаунт компании. Бренды опасаются оставлять твиты без ответа. Этот метод куда эффективнее обычных телефонных звонков.
- **ИЗУЧИТЕ ПУБЛИКАЦИИ ОБ ЭТОЙ КОМПАНИИ.** А потом свяжитесь с людьми, упомянутыми в статьях, — по телефону, электронной почте, через соцсети — неважно. Посмотрите странички «О компании» и «Контакты» на сайте организации... В общем, ищите информацию везде, где только можно: никогда не знаешь, где найдешь...
- **ГОВОРИТЕ С ПОМОЩНИКАМИ.** Обращайтесь не к начальникам, а к секретарям, ассистентам и администраторам: они тем охотнее назовут вам нужное имя, чем больше будет их желание оградить своего шефа от всяких надоедливых типов вроде вас.
- **НЕ ЗАБУДЬТЕ ПРО LINKEDIN.** Вполне вероятно, что вы знаете кого-то из работников интересующей вас компании: сотрудничали, вместе учились в школе... Или у кого-нибудь из ваших контактов найдутся нужные контакты... Возможности LinkedIn в этом отношении просто безграничны!

Вам понадобится все ваше красноречие и умение убеждать — это единственный способ общения с людьми, которые нужны вам больше, чем вы им. Научитесь к ним подлизываться, ведь именно они стоят между вами и теми, кто принимает окончательные решения. Надеюсь, вы не забыли, что работа настоящего шамана — вызывать дождь? Значит, вам понадобится зонтик. Люди, о которых идет речь, и есть такие зонтики. И вот как правильно их открывать, чтобы не сломать:

- **ПОНИМАЙТЕ ИХ.** Иногда трудно отделаться от ощущения, будто работа этих людей заключается исключительно в том, чтобы вам мешать. Не льстите себе: не такая уж вы важная шишка. Вы для них — всего лишь электронное письмо или телефонный звонок. Не стоит обижаться, когда совершенно незнакомый человек не мчится вам на помощь сломя голову по первому же вашему зову.
- **НЕ ПЫТАЙТЕСЬ ИХ ПОДКУПИТЬ.** Вам бы понравилось, если бы попытались купить вас? Если бы кому-то просто пришло в голову, что вы — один из «этих»? Вряд ли. Забудьте о подарках или хуже того — о взятках. Единственный способ добиться своего — вызывать доверие, делать ясные предложения, общаться максимально тактично и уважительно.
- **СОЧУВСТВУЙТЕ ИМ.** Большинство из тех, кто вам нужен, зарабатывают совсем мало — сущие гроши по сравнению с тем, сколько получают их начальники. Но это не значит, что они стерпят любое ваше отношение. Сочувствуйте тому, насколько сложно им приходится.
- **НЕ ЯБЕДНИЧАЙТЕ.** Не сплетничайте за их спинами и не ябедничайте на них. Это непременно дойдет до их ушей, и скорее раньше, чем позже. Надо ли говорить, что результат будем прямо противоположен тому, на который вы рассчитывали?

А заполучив свой «зонтик», спросите его вот о чем:

- Кто принимает решения?
- На чьи советы он при этом полагается?
- Чье мнение не может быть при этом проигнорировано?

Вопросы эти могут показаться слишком детальными, но вы же ищете золотые крупички, значит, никакая информация не помешает. Вам нужен человек, влияющий на принятие решений, а им вполне может оказаться сын или дочь топ-менеджера, его одноклассник или однокурсник, «приходящий» специалист или инвестор — в общем, тот, чье имя не найдешь в ведомости на зарплату.

Обучайте

Один из наиболее эффективных способов вызвать дождь заказов на вашу продукцию — учить людей пользоваться тем, что вы делаете. В прежние времена вам пришлось бы собрать покупателей в конкретном месте в конкретное время. Сегодня достаточно провести вебинар или онлайн-конференцию — это недорого и просто: для этого есть такие сервисы, как, скажем, Go to Webinar, WebEx или Google Hangouts.

Давайте я расскажу, как это работает, на примере Canva. Чтобы ввести вас в курс дела: Canva — это сервис, позволяющий людям редактировать изображения онлайн, прямо в браузере. Он полезен, если вы хотите выложить красивую фотографию в соцсеть, оформить лот на eBay или Etsy, сделать обложку для электронной книжки на Kindle, подготовить рекламные листовки или презентации. Раньше для всего этого нужно было покупать Photoshop или другую подобную программу, а потом долго ее осваивать.

Мы же решили провести серию вебинаров — специально для компаний и организаций, составляющих нашу целевую аудиторию. На одном из них мы научили Kirkus Reviews (интернет-издание, обзоревающее книжные новинки) делать обложки для электронных книг на Kindle, на другом — показали Interio (фирме, продающей недвижимость), как верстать рекламные листовки. После этого Kirkus показали наш вебинар своим подписчикам, а Interio — своим агентам и брокерам. И это только два примера!

Сотни людей участвовали в этих вебинарах — сотни тех, кто захотел узнать, как пользоваться Canva. Я вел вебинары прямо из моего дома в Калифорнии. Обошлось мне это все ровно в ноль долларов: ездить никуда не надо было, а большую часть работы по продвижению курса сделали Kirkus и Interio (не переживайте, им это тоже почти ничего не стоило).

В результате все в выигрыше: Kirkus и Interio обеспечили своих подписчиков и работников дополнительным инструментом, подписчики и работники бесплатно научились чему-то новому, а мы, Canva, приобрели новых пользователей. Все довольны, все смеются!

Чтобы ваши вебинары работали, 90% времени нужно отводить обучению и лишь 10% — продвижению продукта. Наши были посвящены тому, как делать книжные обложки и рекламные листовки, при этом свою компанию Canva мы показывали в качестве инструмента — не товара.

УПРАЖНЕНИЕ

Чему такому вы можете научить своего клиента, что пойдет на пользу вашему бизнесу?

Ищите агностиков, а не фанатиков

Тех двух разбойников, что были распяты рядом с Ним, Иисус не пытался обратить в свою веру. Он просто дождался, пока один из них посмотрит Ему в глаза.

Дитрих Бонхёффер

Когда появился компьютер Macintosh, сложнее всего Apple пришлось с последователями MS-DOS — людьми, поклоняющимися иному (и на мой взгляд, злomu) божеству. Легче же всего было с теми, кто до этого вообще никогда не пользовался персональным компьютером.

Они понятия не имели, что такое ПК, как он должен выглядеть, что должен уметь делать и даже где его купить. Их неосведомленность работала на руку Apple: не было необходимости переубеждать, ломать устоявшиеся привычки и взгляды, менять технические стандарты, принятые в организациях.

«Куда проще иметь дело с агностиками — людьми, которые не настолько одержимы, чтобы отвергать вашу религию на корню, и вполне могут признать существование вашего бога».

Поначалу мы, конечно же, пытались догнать производителей техники из списка Fortune 500 — хотели, чтобы крупные компании отказались от IBM PC в пользу наших компьютеров. Ничего из этого, разумеется, не вышло, зато я понял, что пытаться обращать в свою веру фанатиков — занятие бесполезное. Куда проще иметь дело с агностиками — людьми, которые не настолько одержимы, чтобы отвергать вашу религию на корню, и вполне могут признать существование вашего бога.

Дайте потенциальным покупателям возможность высказаться

Природа дала нам два глаза, чтобы видеть, два уха, чтобы слышать, но лишь один язык, чтобы говорить.

Джонатан Свифт

Мой опыт подсказывает, что в большинстве случаев потенциальные покупатели вашего продукта сами скажут вам, что потребуется для заключения сделки. Все, что должны делать вы, — молчать и слушать. Звучит просто, но вовсе не потому, что ничего не понимающие в

шаманизме люди бесполезны (к этой теме мы еще вернемся).

Все очень просто: а) располагаете к себе клиента и просите разрешения задать ему вопросы; б) задаете вопросы; в) внимательно слушаете ответы; г) записываете самое важное; д) объясняете, как ваш продукт может удовлетворить его потребности (конечно, если он действительно это может). У многих предпринимателей, впрочем, даже это не получается, и вот почему:

- Они не умеют правильно формулировать вопросы. Во-первых, выясните, кто ваш потенциальный покупатель и как ваш продукт может ему помочь. Во-вторых, не бойтесь спрашивать, не зная заранее, каким будет ответ.
- Они не могут вовремя закрыть рот, потому что их учили, что продать свой товар можно только, прибегая к напору, доходящему до агрессии: говорить без остановки, до тех пор, пока покупатель не сдастся и не согласится выложить деньги. Даже замолчав, они не утруждают себя необходимостью слушать (то есть слушать-то они слушают, но вряд ли при этом слышат).
- Они не делают пометок: им либо лень, либо они просто не считают важным то, что им говорят. Пометки же, как мы уже говорили в главе «Искусство привлечения денег», крайне важны: они не дадут вам забыть то, что действительно важно, и при этом покажут интервьюеру, что он не напрасно сотрясает воздух.
- Они понятия не имеют, нужен ли их продукт потенциальному клиенту. И это — хуже всего.

Предположим, ваш продукт обладает рядом дополнительных преимуществ — таких как низкая себестоимость, перспектива выхода на новый рынок или экологичность. Рассказывая о них потенциальному клиенту, следите за его реакцией — и вы узнаете, что для него важно.

Если же реакции нет никакой, спросите напрямую, чего бы он хотел от вашего продукта. Обращайте внимание не только на слова, но и на язык тела: с его помощью вы узнаете много нового и интересного, в том числе и ответ на вопрос «Как я могу продать вам свой продукт?». Не забывайте: вы — продавец, да, но тот, кто сидит напротив, — покупатель *потенциальный*. значит, вам придется поработать еще и дознавателем.

Проводите тест-драйв

Главные препятствия на пути любого стартапа — сила инерции и приверженность стереотипам. Люди не любят искать добра от добра: «Меня вполне устраивает то, что есть. У нас уже имеется все необходимое» или,

что еще хуже: «Мои сотрудники отлично справляются и так».

Это не означает, что каждый популярный на рынке продукт действительно хорош и эффективен. Это всего лишь означает, что потребители его приняли и научились им пользоваться. Поэтому основная задача любого предпринимателя — объяснить потребителю, почему ему нужно что-то новое. Старый добрый способ — утопить его в рекламе, доходящей порой до оголтелой пропаганды. «Еще лучше! Еще быстрее! Еще дешевле!» Знакомо, правда? Но у стартапов редко есть деньги на такую рекламную кампанию. К счастью, есть другой выход — тест-драйв. Позволив потенциальному клиенту испытать ваш продукт в деле, вы словно говорите ему:

- «Мы считаем вас умными». (И это позволит потребителю выделить вас из серой массы продавцов.)
- «Мы ничего вам не навязываем и ни к чему не принуждаем». (Еще один критерий вашего отличия от остальных.)
- «Просто попробуйте наш продукт в деле».
- «А потом решайте сами. Если у вас возникнут вопросы — смело задавайте».

Каким будет ваш тест-драйв, зависит от того, чем вы занимаетесь. Вот несколько наиболее ярких примеров:

- В 1893 г. на Всемирной ярмарке в Чикаго Генри Хайнц давал всем желающим попробовать свои соленья. Желающих было немного, потому что его палатка стояла в таком месте, куда забредали разве что совсем уж отчаянные зеваки. Хайнц нашел выход — заплатил мальчишкам, чтобы те раздавали посетителям купоны, обещающие подарки всем, кто заглянет к нему в палатку и попробует что-нибудь из его продукции³³.
- В 1980-х Apple позволяла людям брать домой Macintosh на выходные. Сейчас дают на две недели — в течение этого времени вы можете вернуть любой продукт Apple в магазин, не объясняя причин.
- Компания Salesforce.com предоставляет пользователям бесплатный доступ к своему ПО на целый месяц. Прелесть такого подхода заключается в том, что, разобравшись и освоившись, вы вряд ли захотите отказаться от продукта, в котором уже есть все необходимое.

Поэтому можете смело забыть об отживших свое «традиционных» — и при этом жутко дорогих — маркетинговых стратегиях. Проведите тест-драйв. Это самый эффективный способ преодолеть инерцию потенциальных покупателей.

Учитесь на неудачах

Если ты не решишь проблему — она решит, как быть с тобой.

Генри Тиллмен

Практически любой шаман сталкивается с отказом. И чем лучше он делает свою работу, тем чаще слышит «нет». Лучшие из лучших умудряются извлекать из этих неудач пользу: во-первых, узнают, как совершенствовать свое мастерство, а во-вторых, учатся сразу распознавать бесперспективных клиентов. Вот наиболее распространенные причины отказа, а также уроки, которые можно извлечь из этих «провалов»:

- **«ВЫ ПРОСИТЕ НАС ИЗМЕНИТЬСЯ, А НАМ ЭТО НЕ НУЖНО. ДАЖЕ СЛЫШАТЬ ОБ ЭТОМ НЕ ХОТИМ».** Обычный такой ответ можно услышать от людей, у которых все есть и которые всем довольны настолько, что любая перемена представляется им чуть ли не угрозой. Для вас эта фраза означает, что сегмент рынка выбран правильно, а вот потенциальный покупатель — нет. Ищите тех, кто чем-то на этом рынке недоволен.
- **«ЧТО-ТО У ВАС КОНЦЫ С КОНЦАМИ НЕ СХОДЯТСЯ».** Тут одно из двух: либо у вас действительно что-то не так, либо вы всерьез кого-то обидели. Если первое — переделайте презентацию и поработайте над навыками общения. Если второе — придумайте, как загладить вину.
- **«НИЧЕГО НЕ ПОНИМАЕМ».** Обычно люди произносят эту фразу, когда — вот неожиданность — действительно ничего не понимают. Вернитесь к основам: избавьтесь от специфической лексики, перепишите все начисто, как следует отрепетируйте. Быть понятным — ваш долг; если будете искать клиента «достаточно умного, чтобы по достоинству оценить» ваш продукт и мгновенно понять, зачем он ему нужен, умрете от голода. Или от старости.
- **«ЧТО ВЫ ПРИДУМЫВАЕТЕ КАКИЕ-ТО НЕСУЩЕСТВУЮЩИЕ ПРОБЛЕМЫ?»** Это означает, что вы пришли в чужой монастырь со своим уставом. Пересмотрите ценности и поработайте над тем, что, как и кому вы предлагаете. Посмотрите на свой продукт глазами потенциального покупателя — вдруг он и в самом деле не так уж и хорош?
- **«МЫ РЕШИЛИ ВЫБРАТЬ ДРУГОЙ ПРОДУКТ (ИЛИ УСЛУГУ)».** Если ваш продукт объективно лучше, вы обратились не к тому человеку. Не забывайте: вам нужен тот, кто имеет реальное влияние. Если же продукт конкурента ничем не уступает вашему... Вы что, всерьез надеялись победить?

Управляйте обрядами

Расширение клиентской базы — не «стратегия продаж» и не игра случая, не однократное усилие и не божья воля. Это процесс, которым следует управлять точно так же, как и всем остальным, чем живет ваш стартап. Несколько советов, как делать это наиболее эффективно:

- **ЗАСТАВЬТЕ КАМЛАТЬ ВСЕ ПЛЕМЯ.** Однажды придет такой день, когда для того, чтобы начать продавать новый продукт, инженеру или изобретателю достаточно будет просто перекинуть его через офисную перегородку — прямо в руки только и ждущих того менеджеров по продажам. Придет-придет, не сомневайтесь. Но не сегодня.

«Нетрудно понять, где ты находишься сейчас, труднее и важнее понимать, где ты будешь завтра».

- **ОРИЕНТИРУЙТЕСЬ НА КОНКРЕТНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ.** Ставьте сроки, определяйте, сколько всходов должно появиться через неделю, через месяц, через полгода. Хорошему шаману нужны цели, причем такие, которые поддаются измерению. Нельзя просто сказать: «Иди туда, не знаю куда, и принеси то, не знаю что».
- **СМОТРИТЕ ВПЕРЕД.** У каждого стартапа есть ориентиры, позволяющие оценить правильность выбранного курса и необходимость в его корректировке. Обычно смотрят на показатели продаж: сколько единиц товара было продано за прошедший месяц или квартал. Но смотреть нужно не только назад, но и вперед: продвигаются ли (и в каком объеме) новые идеи, совершаются ли (и в каком количестве) «холодные» звонки, расширяется ли (и как быстро) клиентская база. Нетрудно понять, где ты находишься сейчас, важнее и труднее понимать, где ты будешь завтра.
- **ПРИЗНАВАЙТЕ И ПООЩРЯЙТЕ ДОСТИЖЕНИЯ.** Не позволяйте своим шаманам делать очевидные прогнозы и ставить перед собой такие цели, для достижения которых почти не требуется усилий. Хотеть чего-то достичь — не трудно, а вот вызвать дождь способен только истинный шаман. Поощряйте не желания, но реальные результаты.

Если пустить ритуал вызова дождя на самотек, единственное, к чему вы придете через полгода после «Наши прогнозы скромны» — унылое «Темпы роста продаж не так высоки, как ожидалось». Странная сказка с грустным концом — голосованием инвесторов по вашей кандидатуре.

Дополнительно

ЧИВО

Вопрос: Где в крупных компаниях сидят ранние последователи нашего продукта?

Ответ: Так сразу и не скажешь. Легче пойти от обратного: понять, где они точно *не сидят* — на высших уровнях иерархии. Нужно работать со всеми и где только можно, а не вычислять ранних последователей. Вы не можете позволить себе такую разборчивость.

Вопрос: Что лучше: срывать те плоды, до которых легко дотянуться, или пытаться наладить стратегию продаж?

Ответ: Если верить ботанике, плоды на самом верху получают больше света, а потому быстрее созревают. До нижних, может, и легче дотянуться, но вот будут ли они столь же хороши?

Мой опыт говорит, что на уровне стартапа наладить продажи так сложно, что рассуждать о плодах не имеет никакого смысла: они все висят очень и очень высоко, так что нужно предпринимать все возможные попытки и пробовать все тактики продаж, чтобы добиться успеха.

Вопрос: У нас есть возможность нанять хорошего шамана, но он просит увесистый пакет акций, зарплату \$150 000 в год и \$75 000 на служебные расходы. У него отличные рекомендации, прежней, компании он ежегодно приносил продажи на \$16 млн и еще он говорит, что работа у нас для него — серьезная потеря в доходах. Нанимать его или обойтись имеющимися кадрами?

Ответ: Да, хороший шаман обойдется недешево, но если у вас после него начался сезон дождей, он того стоит. Если он просит золотые горы (как в вашем случае), пусть сам их и зарабатывает, и чем больше дождей он вызовет, тем выше они будут. Сразу все давать не стоит, сначала выясните, с кем имеете дело — мистером Причиной или мистером Следствием.

Рекомендуемая литература

Чалдини Р. Влияние. Психология убеждения. — Мн.: Попурри, 2006.

ГЛАВА 11

Искусство партнерства

Альянс — в международной политике союз двух воров, запустивших руки друг к другу в карманы настолько глубоко, что обворовать третьего уже не могут.

Амброз Бирс

СУТЬ

Создавать разного рода партнерства было одним из излюбленных занятий в эпоху доткомов. Исследовательские партнерства, маркетинговые, дистрибьюторские, торговые... Честное слово, как будто главной целью было создать партнерство, а не заработать денег.

Потом оказалось, что заставить такое партнерство работать — дело невероятно трудное. Обе стороны хотели, чтобы два плюс два равнялось пяти, на деле же выходило и вовсе три: нелепые и неумные союзы, создававшиеся в угоду моде, оказывались совершенно нежизнеспособными.

Хорошее партнерство нужно для того, чтобы стимулировать оборот, увеличить прибыль и уменьшить расходы. Оно строится на взаимной коммерческой выгоде и на уверенности, что вместе успеха будет добиться легче. В этой главе рассказывается о том, как создать эффективное и жизнеспособное партнерство.

Партнеры по расчету

Эффективное партнерство ускоряет процесс выхода на новый рынок, открывает новые каналы распространения, стимулирует выпуск нового продукта и экономит средства.

Все эти цели я называю «отчетными», имея в виду их влияние на отчет с вашими финансовыми показателями. К сожалению, как раз эти цели редко учитываются при создании партнерств: обычно союзы заключаются как дань моде или из простого азарта.

«Мораль проста: если финансовые показатели партнеров остаются на

прежнем уровне, союз обречен».

В конце 1980-х гг. в партнерские отношения вступили Apple и Digital Equipment Corporation. Этот альянс был заключен во многом под давлением критики в прессе: Apple ставилось в вину, что они не занимаются технологиями передачи данных, DEC — что не умеют делать персональные компьютеры.

Толком из этого альянса ничего не вышло. Ни одного продукта, который открыл бы Apple путь в большой бизнес и одновременно вывел бы DEC на рынок ПК, создать так и не получилось. Сомневаюсь, что отчеты с их финансовыми показателями хоть сколько-нибудь расширились — разве что затраты выросли. Это был не более чем удачный пиар-ход — по крайней мере журналисты отстали.

Из всей этой истории я вынес один очень важный урок: нельзя заключать партнерство исключительно в рекламных целях.

Куда более плодотворным оказался союз Apple с Aldus Corporation, создателем PageMaker. Apple в то время переживала не лучшие времена: большой бизнес почему-то воспринял Macintosh как миленькую игрушку с графическими программами, а не как полноценный персональный компьютер для работы.

Требовалось приложение, которое потащило бы кривую продаж вверх. Одновременно с этим Aldus нужна была помощь с продвижением, поиском крупных клиентов, обучением персонала компаний-ритейлеров и, конечно же, конечных пользователей. Классическая ситуация, когда две организации действительно нужны и, что более важно, полезны друг другу. Apple располагала закаленным в торговых боях штатом, неплохим рекламным и маркетинговым опытом — всем, что помогло бы Aldus набрать критическую массу. Aldus, в свою очередь, была способна дать людям причину (и повод) покупать Macintosh вместо более привычных компьютеров с операционной системой Windows. Результатом партнерства этих компаний стало создание нового рынка программных средств для допечатной подготовки — рынок, позволивший Apple выкарабкаться, а Aldus — сделать себе имя.

УПРАЖНЕНИЕ

Вернитесь к финансовому прогнозу, который вы делали в главе 4 «Искусство бутстрэппинга». Как изменятся показатели, если намеченное вами партнерство состоится?

Наметьте ориентиры и определите результаты

Если вы согласны с тем, что хорошее партнерство должно преследовать отчетные цели, вы согласитесь и с тем, что ваш следующий шаг — наметить ориентиры и определить результаты, например:

- получение дополнительного дохода;
- сокращение расходов;
- создание нового продукта;
- привлечение новых покупателей;
- покорение новых географических рынков;
- создание новых программ поддержки;
- разработка новых маркетинговых стратегий и методов подготовки кадров.

Мало кто делает это, и на то есть две причины. Во-первых, сложно определить конкретные результаты и наметить ориентиры союза, когда сам толком не понимаешь, зачем его заключаешь. И это тревожный знак.

Во-вторых — и тут поводов для оптимизма чуть больше, — людям просто не хватает самодисциплины: они либо слишком заняты, либо думают о чем-то другом, либо ленятся, либо просто боятся оценивать свои результаты.

Вот о чем необходимо подумать будущим партнерам:

- Каков будет конкретный вклад каждой из двух компаний?
- Каковы сроки реализации этого вклада?
- Какие конкретно промежуточные результаты должны быть достигнуты каждой из двух компаний?

Вот увидите, установка отчетных целей в качестве приоритетных, правильные ориентиры и четко определенные результаты утратят ваши шансы на успех.

Убедитесь, что подчиненные не против

Еще одна причина, по которой альянс Apple и DEC оказался неэффективным, — абсолютное большинство работников обеих компаний не верило, что он полезен.

«Основы успешного сотрудничества закладываются внизу и в середине иерархической структуры, и лишь потом наверху, в правлениях».

Я тогда как раз работал в Apple. «Да что нам могут дать выскочки с Восточного побережья с этими своими мини-компьютерами?» — думал я.

Уверен, DECовцы думали примерно так же: «Да что нам могут дать выскочки из Калифорнии с этими своими графическими игрушками?»

Если вы хотите, чтобы ваш союз был эффективен, думайте не о том, что написать в пресс-релизе или сказать на совместной пресс-конференции советов директоров, но о том, чтобы *все* — снизу доверху — сотрудники обеих компаний понимали цели партнерства, хотели работать на общее благо и видели плюсы такого сотрудничества.

Сначала нужно сработаться и только потом — рассказывать о союзе общественности. Основы успешного сотрудничества закладываются внизу и в середине иерархической структуры, и лишь потом наверху, в правлениях.

Найдите сторонников внутри компании

Они укрепляют союз, способствуют эффективности совместной работы. На членов правления в этом отношении надежды мало: они либо слишком заняты, либо не могут сосредоточиться на этой конкретной задаче — либо то и другое одновременно. На эту роль подойдет человек (или небольшая группа людей), который поверит в союз и отдаст ему себя без остатка.

Многие слышали о Джоне Скалли, бывшем члене правления Apple. Зато мало кто слышал о Джоне Скалле — человеке, который продвигал технологии допечатной подготовки «изнутри», а в 1985 г. стал главным представителем Apple на зарождающемся рынке.

Именно Джон Скалл ходил из отдела в отдел, уговаривая коллег помочь компании Aldus. Именно Джон Скалл сотрудничал с Aldus, принося в Apple всю необходимую информацию о программе, ее рабочих копиях и технических нуждах корпоративных клиентов. И наконец, именно Джон Скалл «продавал» будущее детище журналистам, экспертам и критикам. Мистер Допечатная Подготовка — вот кем он стал для коллег и внешних партнеров.

Если бы затея провалилась, это была бы вина исключительно одного Джона. Но пришел успех, а у успеха, как известно, много авторов. (Ничего не попишешь, такова участь любого лидера.) Вот несколько вещей, которым учит нас пример мистера Скалла:

- **НАЙДИТЕ СТОРОННИКА СОЮЗА В ОБЕИХ КОМПАНИЯХ.** Это не та ситуация, где каждый может заниматься своим делом, время от времени переключаясь на общие задачи и пытаясь выстроить эффективное партнерство. В каждой из компаний должны быть сторонники союза — минимум один, максимум — два.
- **СДЕЛАЙТЕ ТАК, ЧТОБЫ РАБОТА НА БЛАГО СОЮЗА БЫЛА ЕГО ЕДИНСТВЕННОЙ ЗАДАЧЕЙ.** Этот человек не должен отвлекаться ни на что другое. Это означает, что он ни в коем случае не должен

заниматься реализацией общих замыслов: исполнители всегда завалены работой, причем разной.

- **НАДЕЛИТЕ ЕГО ПОЛНОМОЧИЯМИ.** Совместная деятельность неизбежно приведет к противоречиям, столкновению интересов и пересечению сфер влияния. Все эти щекотливые проблемы невозможно разрешить, не задев чьи-нибудь чувства или не заставив кого-нибудь делать то, чего он делать не хочет. Для этого главный сторонник идеи партнерства должен обладать всеми необходимыми полномочиями (и чем больше его фамилия похожа на фамилию одного из членов правления, тем лучше).

Говорите о сильных сторонах, не замалчивайте слабые

Третья причина, по которой союз Apple и DEC развалился, кроется в том, что он был построен на слабостях: обе компании пытались компенсировать свои недостатки за счет партнера. Философия их сотрудничества была такова: «Вы прикрываете то, что плохо у нас, а мы — то, что плохо у вас. Так мы сможем всех одурачить».

Куда лучше строить союз на сильных сторонах каждого — как это было в случае с Aldus и Apple. Первые сделали программу, которая «взорвала» рынок. Вторые сделали компьютер, на котором эта программа работала, и подключили к проекту необходимые маркетинговые ресурсы, опытных продавцов, инструкторов и даже самых крупных своих клиентов.

Заклучайте взаимовыгодные сделки

Очень часто партнерские отношения заключают компании, значительно отличающиеся друг от друга размерами, объемом капитала и другими не менее важными показателями. Представляете, сколь высок соблазн у более крупной компании лоббировать сделку, выгодную для нее, но невыгодную для партнера? Но для того, чтобы оборот товаров, покупателей и денег работал на союз, перед этим соблазном нужно устоять.

В 1990 г. United Parcel Service (UPS) и Mail Boxes Etc. заключили взаимовыгодную сделку. Mail Boxes Etc. занималась упаковкой, доставкой и получением отправок, а также владела точками в магазинах, где можно было сделать ксерокопии документов или отправить их по факсу. Вот что приобрели обе компании после того, как UPS инвестировала \$11 млн:

- UPS досталась готовая общенациональная сеть пунктов приема и выдачи отправок. Это сэкономило ей немало денег и времени, поскольку отпала необходимость открывать собственную такую сеть.
- Mail Boxes Etc. связала себя с бизнесом UPS, сумела избежать

конкуренции с сильным игроком, который мог бы получиться из UPS, построй она свою сеть, и получила дополнительную прибыль от клиентов UPS, которые теперь стали приходить в ее точки.

Часто встречающийся перекоп в положении партнеров возникает потому, что более сильная сторона диктует свои условия более слабой. Именно так и заключаются невыгодные для одной из сторон сделки. Но теряет от этого не только слабый, но и сильный, и вот почему:

- Такой союз недолговечен. Насильно мил не будешь, поэтому об истинном партнерстве — а значит, и об успехе — можно забыть.
- Поддержка со стороны подчиненных важна только в том случае, если от партнерства выиграют обе стороны.
- В конце концов, это плохо для кармы, а карма в партнерских отношениях решает все.

Если вы на стадии стартапа, не спешите вступать в невыгодный для вас союз, какими бы привлекательными ни казались предлагаемые вам условия. В реальности все будет совсем не так, как на бумаге. Если же вы — большая фирма, умерьте гормоны и предложите такую сделку, которая была бы выгодна и слабому. Это единственный верный путь.

Не торопитесь с оформлением

Есть тип людей, которые, когда им перевалит за пятьдесят, вместо секса начинают бегать по судам.

Гор Видал

Ответьте мне на один вопрос — вполне практический, ничего умозрительного. Что важнее: достичь договоренности или составить договор, в котором были бы перечислены все условия будущего партнерства?

Многие воспринимают работу над договором как способ инициировать переговорный процесс. При этом почему-то считается, что преимущество будет на стороне того, кто начал составлять черновик. На деле же такой подход чреват немалыми осложнениями, и вот по каким причинам.

Во-первых, юрист, увидев документ, может начать сопротивляться, и вы услышите сотню доводов, доказывающих, что ваш союз — плохая идея. Юристы в принципе склонны считать предпринимателей кем-то вроде детей, которые без контроля взрослых натворят такое, что потом беды не оберешься. Для них любая сделка по умолчанию плоха — до тех пор, пока не будет доказано обратное.

Поэтому лучше сначала обговорить все условия и только потом идти с ними к юристу. Причем лучше найти такого специалиста, которому нравится помогать подписывать договоры, а не отклонять их. Придите к нему с правильной установкой: «Вот что я хочу сделать. Помогите мне не сесть в тюрьму». Совсем не то что «А можно я сделаю то-то и то-то?».

Во-вторых, есть риск, что договор выйдет из-под контроля и заживет собственной жизнью. Может, например, попасть в руки членов правления, которые знать не знают, что это «всего лишь отправная точка переговоров». Как красная тряпка перед быком, он будет маячить перед руководством, увеличивая тем самым шансы, что все пойдет под откос.

Поэтому лучше поступить следующим образом:

1. Организуйте личную встречу. Обсудите детали. Если не удалось уладить все вопросы, повторите — столько раз, сколько нужно.
2. Отдельно записывайте пункты, по которым соглашение достигнуто.
3. По результатам переговоров составьте резюме, в котором будут перечислены основные положения будущего союза (одной-двух страниц вполне достаточно).
4. Еще раз согласуйте все детали по электронной почте, телефону и на последующих встречах.
5. Составьте черновик договора.

Многие пытаются перейти от первого пункта сразу к пятому. Не очень хорошая идея. Сначала — диалог, потом — бумаги, не наоборот.

Не забудьте про пункт о расторжении договора

Ну, «Мазаль тов», как говорят японцы (кхм) — вы вот-вот заключите сделку. Выиграть должны обе стороны, поэтому худшее, что сейчас может произойти — ваш партнер вдруг передумает. Ужас, правда? Даже возможности такой ему лучше не давать!

«Отсутствие тяжких юридических оков позволит людям чувствовать себя свободнее, что непременно скажется на эффективности работы».

Какой бы нелогичной ни показалась вам эта идея, обязательно включите в договор пункт о возможности его расторжения — что-нибудь вроде «Каждая из сторон имеет право расторгнуть настоящий договор, уведомив об этом другую сторону не позднее, чем за 30 дней до даты расторжения». Чем проще разорвать партнерские отношения, тем они долговечнее, ведь стороны знают, что в случае серьезных неприятностей не окажутся в

юридической ловушке.

Отсутствие тяжких юридических оков позволит людям чувствовать себя свободнее, что непременно скажется на эффективности работы и откроет путь творческим идеям.

Выбирайтесь из змеиного брюха

По словам Хейди Мейсон, одного из авторов книги «Венчурный императив», быть партнером большой и известной компании — все равно что «застрять в брюхе у змеи». Вроде тепло и уютно, но наружу вам уже не выбраться — разве только что в виде косточек. Да и способ «высвобождения» не сделает вам чести. Вот почему так важно уметь распознавать ложь. Ниже в таблице — 12 самых распространенных ее видов (до десяти сократить не получилось, как ни пытался).

Мне совсем не хочется сгущать краски под самый конец главы, но должны же вы знать, с каким именно сортом лапши вас собираются сожрать.

Что они говорят	Что они имеют в виду
«Нам это нужно в стратегических целях»	Они сами не могут понять, почему ваше партнерство для них важно
«Наше руководство крайне в этом заинтересовано»	Вице-президент слушал об условиях договора целых тридцать секунд и пока не сказал «нет»
«Не видим никаких причин для задержек»	Никто еще не консультировался с юристами
«Наш юридический отдел не доставит вам никаких проблем»	Их юридический отдел доставит вам <i>огромные</i> проблемы
«Мы приурочим объявление о нашем партнерстве к релизу новой версии своего продукта»	Они безнадежно отстали от графика, поэтому черт его знает, когда это произойдет
«Нашим инженерам очень нравится этот проект»	Их маркетологи зарубят проект на корню

«Нашим маркетологам очень нравится этот проект» Что они говорят	Их инженеры зарубят проект на корню Что они имеют в виду
«Нашим инженерам и маркетологам очень нравится этот проект»	Их юристы зарубят проект на корню
«Нашим инженерам, маркетологам и юристам очень нравится этот проект»	Так просто не бывает. Не в этой жизни
«Наша главная цель — чтобы вы, ребята, росли и процветали»	«Вы, ребята, оказались гораздо умнее, чем мы думали»
«Чтобы обеспечить проекту успех, мы соберем многофункциональную команду»	Они не нашли никого, кто бы отвечал за успех проекта
«Я вынужден покинуть проект, но я нашел прекрасного специалиста, который отлично справится с этой ролью»	Все. Очень. Плохо

Дополнительно

ЧИВО

Вопрос: Партнерство — это когда «50 на 50» и «взаимовыгодно», так ведь? Значит, другая сторона тоже должна инициировать встречи, предлагать компромиссные решения, настраивать своих сотрудников на совместную работу и т.д.?

Ответ: «Должна» еще не означает «будет». Теоретически вы абсолютно правы, но на практике все может сложиться совершенно иначе. Приучите себя к мысли, что за все, что касается вашего бизнеса, ответственны только вы. Поэтому, если вы хотите заключать союзы, продавать товар и получать прибыль, беритесь за дело сами. Повторюсь, на вас — процентов 80 всей работы и 100% всей ответственности, поэтому о такой штуке, как гордость, можете забыть.

Вопрос: Как избежать давления со стороны делового партнера, если он больше, влиятельнее и богаче меня?

Ответ: Никогда не верьте, будто сильный всегда прав (ну, или хотя бы не показывайте другим, что верите). Просто, чтобы вы знали: вы нужны слону ничуть не меньше, чем слон нужен вам. Двигайтесь вперед с расчетом на победу, но не бойтесь стоять на своем, если запахнет жареным.

Вопрос: Мы заключили союз с одной фирмой, но дело не движется с мертвой точки. Стоит ли тратить время и деньги, чтобы расшевелить проект, или лучше махнуть на него рукой?

Ответ: Мне в этой связи постоянно вспоминается одна старая врачевная притча: «Чтобы труп перестал смердеть, нужны поистине титанические усилия. Столь же титанические, сколь бесполезные»³⁴. Бросьте свои силы и ресурсы на те отношения, которые работают и которые обещают вылиться во что-то большее. Но перед тем, как заключать новый союз, выясните, почему оказался нежизнеспособен старый.

Рекомендуемая литература

Резак Д. Связи решают все. Бизнес-сказка о царевне-лягушке. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.

RoAne, Susan. The Secrets of Savvy Networking: How to Make the Best Connections for Business and Personal Success. New York: Warner Books, 1993.

ГЛАВА 12

Искусство быть сильным

Главное — не победа, а стремление победить.

Винс Ломбарди

СУТЬ

Предпринимательство — это не забег на короткую дистанцию, хотя бы потому, что бежать придется несколько лет кряду. Больше похоже на десятиборье, только вот десятиборье — не командный вид спорта. В принципе, любая попытка сравнить бизнес и спорт заранее обречена на неудачу.

Вашей команде придется делать десять вещей одновременно. И здесь метафора с десятиборьем, пожалуй, вполне оправдана: то и другое — испытание выносливости. Выиграет тот, у кого хватит сил дойти до конца, тот, кто научился не сдаваться. В этой главе рассказывается о том, как сделать свой стартап долговечным.

Стремитесь к принятию

Люди принимают ваш продукт тогда, когда начинают верить в него и в то, как он работает. Так получилось с Macintosh: покупатели поверили в его простоту и понятность, в соответствие формы содержанию — и в то, что даже одиночке по силам многое. Если общество примет ваш продукт, он неизбежно станет популярным и останется с людьми надолго.

Лучшие аргументы в подтверждение этого тезиса — примеры компаний, чьи продукты были приняты и заняли свое место в сердцах потребителей. Ровно шесть.

Принятие — процесс нелегкий, зато эффект от него долговременный. Macintosh был выпущен в 1983 г., я работал на его принятие тогда и продолжаю пропагандировать (евангелизировать) его даже сейчас — спустя столько-то лет! И это притом, что в Apple я давно уже не работаю. За 32 года активного пользования компьютерами я купил ровно одну машину на Windows — да и ту передал благотворительной организации.

Компания	Причина
Chez Panisse	Свежайшие продукты с местных ферм — прямиком к вам на стол
Etsy	Бизнес ручной работы — во всем своем великолепии
Harley-Davidson	Драйв и бунтарство
Maker Faire	Обучение через созидание
Philz Coffee	Ваш день становится лучше
Zappos	Вера в человека

Передавайте право действовать

Еще один отличный способ повысить жизнестойкость своего стартапа — отслеживать, что перемены принимаются и воплощаются в жизнь на всех уровнях социальной пирамиды. Отличный пример — традиционный взгляд на улаживание вооруженных конфликтов: лидеры противоборствующих сторон собираются вместе и отстаивают каждый свою точку зрения. Предполагается, будто в таких ситуациях лидер выражает волю своего народа, пользуется его поддержкой и полным доверием.

«Любое движение начинается снизу».

С таким пониманием вещей не согласна Силия Маккион, сотрудник Conciliation Resources — независимой благотворительной организации, содействующей делу мира:

При разрешении конфликтов традиционная дипломатия основывается на узком понимании процесса мирного урегулирования. Она полностью доверяется такому ненадежному инструменту, как личные встречи политических и военных лидеров противостоящих сторон. Целью подобных встреч является попытка наладить диалог, запустить переговорный процесс и прийти к компромиссу, соглашению, к принятию мер, направленных на сворачивание конфликта и переход к миру. Этот подход основан на предположении, что лидеры наделены реальными полномочиями принимать решения и способны влиять на настроения собственных граждан и/или групп населения, чтобы те придерживались достигнутых договоренностей, какими бы они ни были.

Однако гражданские войны последних десятилетий показывают узость такого взгляда и требуют комплексного подхода к пониманию отношений, лежащих в основе мирного процесса. Переговоры между лидерами сторон

проходят отнюдь не в вакууме — социальном или политическом — и подчас не могут объективно отразить всю сложность и запутанность постоянно меняющихся отношений между участниками конфликта, в том числе и восприятие его «подконтрольными» силами, обществом в целом, религиозной и мировой общественностью. Поэтому неоспоримым представляется влияние любой, даже самой незначительной инициативы на ход мирного процесса, на каком бы уровне она ни проявилась: деревень и поселков, крупных городов и регионов, целых государств или всего мира. Потенциал таких инициатив значителен³⁵.

Учитесь обходиться собственными силами

Профессор Университета Миннесоты Кэтлин Вос, исследуя влияние денег на поведение человека, провела серию любопытных экспериментов. Результаты говорят сами за себя, любые комментарии излишни. Судите сами:

- Испытуемым предлагалось сыграть партию в «Монополию». Стартовый капитал распределялся между участниками случайным образом: кто-то получал \$4000, кто-то — \$200, а кто-то не получал ничего. После того как психолог покидал комнату, его сообщник — подставное лицо — рассыпал по полу карандаши, якобы случайно. Разумеется, все бросались помогать ему их собирать. Наиболее ощутимой была помощь тех, кто начал игру без денег, люди, получившие по \$200 помогали менее охотно, «богачи» же собирали меньше всего карандашей.

«Если ваш стартап чего-то стоит, деньги не понадобятся — наоборот, только сведут на нет добрую часть затраченных усилий».

- Испытуемым раздавали по восемь картонок с отдельными словами и просили сложить их в предложения. В некоторых говорилось о деньгах. По окончании эксперимента участникам предложили пожертвовать средства студенческому фонду. Те, кому попались «денежные» предложения, жертвовали куда меньше тех, в чьих «пазлах» не было ни слова про деньги.
- Каждого испытуемого сажали в отдельную комнату с компьютером. На разных компьютерах были разные заставки: темный экран, рыбки или деньги. Задание было простым: расставить стулья для остальных участников эксперимента. В результате в комнате, где стоял компьютер с деньгами на заставке, стулья стояли дальше всего от экрана.

Вы можете усомниться в зафиксированных результатах, сославшись на то, что все испытуемые были студентами и сами эксперименты были далеки от реальной жизни. И, вполне вероятно, будете правы. Тем не менее эти опыты ясно показывают, что, когда речь заходит о деньгах, отношение людей к происходящему вокруг них меняется. Впрочем, это совсем не значит, что обещание награды заставит ваших сотрудников работать усерднее и сделает ваш стартап более жизнеспособным.

Наглядное доказательство тому — Википедия. Только вдумайтесь: самый известный и популярный в мире источник информации создан силами активистов и «непрофессионалов» (с точки зрения маркетинга). Сравните его с аналогичным проектом Encarta, в который Microsoft вбухала несколько миллионов долларов — и все для того, чтобы через несколько лет признать свое поражение.

Многие компании пытаются заманить евангелистов и некоторых своих покупателей в сети продаж, суля им комиссионные, а то и партнерскую ставку. Это только плодит подозрения среди потенциальных клиентов («Выходит, ты об этом рассказываешь только потому, что тебе за это платят?») и искажает саму природу отношений между продавцом и покупателем («Выходит, я об этом рассказываю только потому, что мне за это платят?»).

Если ваш стартап яйца выеденного не стоит, никакие деньги не помогут. Ну а если он чего-то стоит, деньги не понадобятся — наоборот, только сведут на нет добрую часть затраченных усилий.

Дающему да воздастся

Взаимопомощь — еще один действенный способ повысить выносливость своей компании. Когда в 1935 г. Италия вторглась в Эфиопию, Мексика не только осудила этот акт агрессии, но и перечислила немалую сумму на борьбу с захватчиками. Подобной помощи Эфиопия больше не увидела ни от кого в мире.

Ровно через 50 лет, в 1985 г., мексиканская столица пережила одно из самых разрушительных землетрясений за всю историю Америки. На помощь пострадавшим Эфиопия направила \$5000. Да, сумма небольшая, но разве дашь много, когда твоя страна сама проходит через, пожалуй, самую жуткую катастрофу — голод. Да-да, государство, гражданам которого нечего есть, направило деньги тем, кто помог им полстолетия назад.

Еще один пример взаимопомощи. В 2001 г. во время парада в честь Дня благодарения, устраиваемого ежегодно компанией Masu's, ученики школы White Knoll Middle School (что на западе Колумбии в Южной Каролине) подарили мэру Нью-Йорка Рудольфу Джулиани чек на сумму в \$447 265.

Дети попросили потратить эти деньги на новые пожарные машины — взамен тех, что были уничтожены или повреждены во время трагедии 11 сентября. (Справедливости ради отметим, что бóльшую часть этой суммы составило пожертвование от некоего обеспеченного человека.)

Этот жест был актом взаимопомощи: за 134 года до этого Нью-Йорк точно так же собрал деньги, чтобы Колумбия смогла купить себе пожарную повозку — до этого пожары там тушили исключительно с помощью ведер. К сожалению, первая повозка до места назначения так и не доехала: утонула по дороге. И тогда ньюйоркцы купили еще одну.

Отставной полковник армии южан Самюэль Мелтон был до глубины души поражен такой щедростью янки. В своей благодарственной речи от лица жителей Колумбии он пожелал Имперскому городу, как иногда называли Нью-Йорк, «никогда не знать ни бед, ни невзгод».

«Отдашь много — и получишь много».

Как же сделать так, чтобы в ответ на помощь вам отвечали тем же?

- **ПОМОГАЙТЕ ПЕРВЫМ.** Если вас просят о помощи — помогайте. Не ждите, пока помощь понадобится вам: когда благодарность (и я не простое «спасибо» имею в виду) следует сразу же за услугой, это называется сделкой, а не взаимопомощью. Вам же важно именно помогать.
- **ПОМОГАЙТЕ ОТ ВСЕГО СЕРДЦА.** Самая благородная помощь — помощь тем, кто не сможет вернуть вам этот долг (как не могла этого сделать Колумбия после опустошительной Гражданской войны), тем, кто способен отблагодарить только на словах. Парадокс в том, что именно бескорыстная помощь чаще всего оказывается вознаграждена.
- **ПОМОГАЙТЕ ЧАСТО, ОТДАВАЙТЕ МНОГО.** «Что посеешь, то и пожнешь». Отдашь много — получишь много. Если помощь будет существенной, не менее существенной будет и благодарность. Забудьте эту глупую мантру всех продавцов — всегда закрывайте (сделку). Ваш девиз — всегда отдавайте.
- **ПОМОГАЙТЕ ДАЖЕ ТОГДА, КОГДА ВАС ОБ ЭТОМ НЕ ПРОСЯТ.** Как-то раз на конференции в Москве я встретил Ричарда Брэнсона, гендиректора Virgin Group. Он спросил, летал ли я когда-нибудь самолетами его фирмы. Я признался, что нет, не летал. И тут он вдруг встал передо мной на колени и протер мне ботинки рукавом пиджака. С тех пор я летаю только самолетами Virgin. А через несколько лет мне представилась возможность сделать для него то же.
- **ГОВОРИТЕ ПРЯМО, КАК ВАС МОЖНО ОТБЛАГОДАРИТЬ.** Не

стесняйтесь просить ответную услугу — тогда, когда вам это нужно. Человек, которому вы помогли, будет вам за это только благодарен: чувство долга — тот еще груз. С большой долей вероятности он снова придет к вам за помощью — и будет готов помочь вам. Чем не начало хорошей и крепкой дружбы?



Всему этому меня научил Роберт Чалдини, а именно — его работа «Влияние. Психология убеждения». С моей стороны было бы чистым свинством не упомянуть эту совершенно изумительную книжку и не посоветовать вам ее прочитать. Отличная штука для тех, кто хочет добиться настоящего успеха в бизнесе.

Будьте последовательны

Однажды 40 парней и девушек, влюбленных в Гавайи, собрались вместе и создали Kapu Hawaii — компанию, всеми способами продвигающую культуру и образ жизни этого уникального места. Они не хотели отказываться от того, что им нравилось, из-за тех последствий, которые неизбежно приносит с собой урбанизация: ухудшения экологической ситуации, повышения стоимости жизни, все большей напряженности в отношениях, проблем с поиском работы...

Каждого члена организации просили вносить личный вклад в общее дело: покупать местные продукты, убирать мусор на пляжах... А потом Kapu Hawaii помогала рассказывать об этом в Facebook и Twitter, посылать друзьям письма, ведь это очень важно — быть последовательным: делать то,

что обещал, и доводить начатое до конца.

Такой подход избавит вас от необходимости постоянного выбора — что нужно делать, а что нет. И позволит не мучить себя сомнениями об уже сделанном. Избавьте себя от конфликта между своими убеждениями и действиями: *«Я — человек слова. Если не сделаю того, что обещал, я не могу считаться человеком слова»*.

Но мало убедить в этом себя, нужно поработать и с остальными:

- **ДАВАЙТЕ КОНКРЕТНЫЕ ОБЕЩАНИЯ.** Когда некоммерческие организации просят о пожертвованиях, они называют конкретные суммы. Это куда эффективнее, чем мямлить что-нибудь вроде «ну, сколько не жалко»... Еще большей силой обладают письменные обязательства. Не стоит недооценивать силу обещаний.
- **РАССКАЗЫВАЙТЕ ДРУГИМ О СВОИХ ОБЕЩАНИЯХ.** Это первый шаг на пути к их исполнению. После этого не сдержать слово будет уже просто неприлично. Все, что вас в этом случае ждет, — подмоченная репутация и сомнения в вашей честности и решительности.
- **НАХОДИТЕ ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ.** Люди, которые разделяют цели вашего стартапа, скорее всего помогут вам. Если вы, скажем, производите экологически чистые продукты, вас наверняка поддержат сторонники рационального использования энергоресурсов.

Впрочем, не все так однозначно. По сути, вы играете с людьми, заставляя их верить вам, а желание держать собственные обещания порой заставляет делать то, что может навредить. И тогда это обращается не благом, но злом. Поэтому никогда не забывайте о собственных моральных принципах — они важнее всего на свете. Далеко не всякая цель оправдывает средства.

Стремитесь к социальной проверке

Одна из причин феноменальной популярности iPod'a — белый цвет наушников. Все производители почему-то предпочитали исключительно черный цвет, Apple решила выделиться — и победила. iPod и белые наушники стали синонимами.

«Хлам никому не нужен. Общество его не только не примет, но и с удовольствием похоронит — вместе с вашим стартапом».

Это и стало сигналом того, что общество приняло продукт, оценило его по достоинству и было готово его покупать. Каждая последующая покупка лишь подтверждала и углубляла это принятие, что заставляло все больше

людей идти в магазины за iPod'ами. Самовоспроизводящийся процесс, вырабатывающий столько энергии, что можно согреть не один совет директоров в самые холодные зимние дни.



Очевидно, что социальное принятие значительно увеличивает жизнь вашего продукта. Вот что поможет вам его добиться:

- **ОТЛИЧНЫЙ ПРОДУКТ.** Это сквозная тема моей книги. Поймите: хлам никому не нужен. Общество не только не примет его, но и с удовольствием похоронит — вместе с вашим стартапом.
- **БОЯЗНЬ УПУСТИТЬ ЧТО-ТО ВАЖНОЕ.** Очень полезное для предпринимателя чувство. *«Если я не куплю iPod, я пропущу важный этап в развитии музыкальных технологий».* Никому не хочется оставаться в стороне, когда происходит что-нибудь действительно важное и интересное.
- **НЕПРОИЗВОЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ.** Наушники были либо белыми, либо белыми. Никакой альтернативы. Социального принятия можно добиться, незаметно навязав что-нибудь. Например, в шаблонах электронных писем, отправляемых со смартфонов Apple, есть строчка «Отправлено с iPhone». Ее легко удалить, но мало кто это делает.
- **КРИТИЧЕСКАЯ МАССА.** Есть целый ряд маркеров, показывающих, насколько общество принимает ваш продукт, — мнения экспертов (вроде Маркеса Браунли), авторитетов (вроде Уильяма Шетнера) и пользователей (см. Yelp), а также показатели продаж («У нас более миллиарда клиентов!»). Ваша задача — определиться, какая из этих

оценок наиболее значима для вашего продукта, и сделать все возможное (и невозможное), чтобы заставить ее работать на вас. (Узнать об этом больше можно из книги Эйлин Ли «Социальное принятие как новая маркетинговая стратегия».)

УПРАЖНЕНИЕ

Как добиться социального принятия вашего продукта?

Создайте свою экосистему

В городе Саннивейл в Калифорнии есть замечательная компания под названием Pley. Она дает напрокат наборы LEGO: вы вносите плату, составляете список, получаете первый набор, играете, возвращаете его компании и тут же получаете следующий. По сути, та же модель, по которой в свое время работали видеопрокаты, в том числе Netflix на заре его деятельности: клиент брал DVD, просматривал, возвращал, брал следующий.

Pley — часть экосистемы LEGO, отличный выбор для тех, кто любит играть в конструкторы, но не любит, когда ими завалено все жилое пространство. Само наличие таких сервисов, как Pley, в разы расширяет аудиторию потенциальных клиентов LEGO — кому не приятно, когда о нем заботятся, а его желания стремятся предугадать? Точно так же и тысячи разработчиков приложений под Android работают на популярность Android-устройств, создавая необходимую среду, экосистему.

Наличие экосистемы — отличный маркер того, что ваш продукт оказался достаточно успешным, чтобы создать свою экосистему. Контрпример — смартфоны на платформе Microsoft Windows, которым явно недостает приложений, чтобы удовлетворить все нужды пользователей. И пока ассортимент не будет расширен, на настоящий успех Windows Phone может не рассчитывать.

Вот из чего состоит практически любая экосистема:

- **КОНСУЛЬТАНТЫ.** Ребята, которые помогают другим начать пользоваться вашим продуктом. Отличный пример симбиоза: вам нужны их услуги, а они кровно заинтересованы, чтобы ваш бизнес выжил, поскольку зарабатывают на нем.
- **РАЗРАБОТЧИКИ.** Чем бы вы ни занимались — игровыми приставками (вроде Xbox), компьютерами с собственной операционной системой (вроде Macintosh) или онлайн-сервисами (вроде Twitter), — без сторонних разработчиков ваше детище обречено на забвение. Они выпускают игры, создают приложения,

предлагают дополнительные услуги — в общем, делают ваш продукт более полезным и функциональным.

- **ТОРГОВЫЕ ПОСРЕДНИКИ.** Розничные сети и дилеры — отличный и удобный способ донести ваш продукт до конечного пользователя. Их репутация — залог вашего успеха, ведь «BestBuy бараклом торговать не будет».
- **ГРУППЫ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ.** 1980-е и 1990-е — самый сложный период в истории Apple, период, когда ей приходилось сражаться за право компьютеров Macintosh на существование. Большую помощь в этом ей оказали сами пользователи — люди, поверившие в новый компьютер, сотни фанатов, объединившиеся в небольшие группы и рассказывавшие другим, какая это классная машина. Они рекламировали, учили, обращали в свою веру — делали все то, что самой Apple тогда было не под силу.
- **САЙТЫ И БЛОГИ.** Обычно создаются и ведутся энтузиастами — консультантами или разработчиками — в свободное от работы время. Просто погуглите «блог на WordPress» и увидите, как экосистема WordPress работает на популярность этой системы.
- **ИНТЕРНЕТ-СООБЩЕСТВА И ГРУППЫ.** Интернет нужен в том числе и для того, чтобы искать единомышленников. Пользователи образуют группы, а то и целые сообщества по интересам — «Любители технологии Bluetooth», например. На таких сайтах люди делятся друг с другом идеями, помогают друг другу разобраться с той или иной функцией, критикуют и выпускают пар. Если у вашего продукта широкая целевая аудитория, шансы на появление таких сообществ весьма высоки.
- **КОНФЕРЕНЦИИ.** Если в один прекрасный момент вы понимаете, что можете провести конференцию, посвященную вашему продукту, это означает, что он стал популярен. Конференция станет катализатором роста стартапа: люди считают, что подобное мероприятие под силу организовать только тому, кто уже набрал критическую массу.

Это были ключевые компоненты экосистемы проекта. Теперь определим принципы ее построения. По сути, они схожи с теми, которые мы обсуждали в главе 8 «Искусство евангелизма», говоря о создании сообществ.

- **СОЗДАЙТЕ ТО, ЧТО «ПОТЯНЕТ» НА ЭКОСИСТЕМУ.** Повторюсь: ни евангелизм, ни продажи, ни презентации, ни экосистема — все это невозможно без действительно хорошего, нужного людям продукта. По большому счету, такой продукт сформирует экосистему сам, безо всяких усилий с вашей стороны. И наоборот, вокруг откровенного баракла экосистему не построишь, как ни старайся.

- **НАЙДИТЕ ОТВЕТСТВЕННОГО ИСПОЛНИТЕЛЯ.** Большинство ваших сотрудников, несомненно, захотят поучаствовать в создании экосистемы. Но вам нужен один-единственный — тот, для кого эта задача станет главной, которая будет занимать его мысли с утра и до позднего вечера. Другой, менее приятный подход — «Кого увольнять, если затея провалится?». Экосистеме нужен апологет внутри самой компании, отважный герой, готовый нести ваше пламя людям.
- **НЕ КОНКУРИРУЙТЕ С СОБСТВЕННОЙ ЭКОСИСТЕМОЙ.** Если вы хотите, чтобы люди или организации помогали вам формировать экосистему, не ставьте им палки в колеса. Не продавайте (и не распространяйте бесплатно) приложения, схожие с теми, над которыми уже работают сторонние разработчики. Знаете, как сложно было убедить хоть какую-нибудь компанию создать текстовый редактор под Macintosh? А все потому, что Apple раздавал всем желающим MacWrite.
- **ОТКРОЙТЕ ВСЕ ДВЕРИ.** «Открытой» называется такая система, которая легко впускает в свою среду всех желающих и при этом осуществляет над их действиями минимум контроля. «Закрытая» же система сама решает, кто ей будет пользоваться, и при этом дает ему делать только то, что разрешено. Право на существование имеют обе, но я бы порекомендовал вам строить именно открытую систему — как того требует моя доверчивая и хаотическая натура.
 - Все, кто формирует вашу экосистему, должны иметь доступ к необходимым данным и функциям вашего устройства, чтобы писать приложения. Не обращайте внимания, что я использую программистский словарь — это для примера. Что бы вы ни производили, необходимо позволить людям работать с вашим продуктом — менять, настраивать и улучшать.
- **ПУБЛИКУЙТЕ ИНФОРМАЦИЮ.** Вещь, естественно дополняющая любую открытую систему, — книги и статьи, посвященные продукту. Они рассказывают о нем покупателям, до которых по той или иной причине сложнее всего добраться. А заодно показывают всему миру, что ваш стартап запущен и открыт всем, кто в этом заинтересован.
- **НАЛАЖИВАЙТЕ ДИСКУРС.** Термин «дискурс» означает «вербальный обмен», и «обмен» здесь — ключевое слово. Любая компания, поставившая себе цель сформировать экосистему, должна наладить обмен идеями и мнениями. На деле это означает обязательное наличие на вашем сайте форума, где все желающие смогут общаться друг с другом и с сотрудниками компании. Не беспокойтесь, экосистема не поглотит вас и не переварит, зато вы будете слышать ее голоса.
- **ЦЕНИТЕ КРИТИКУ.** Большинство организаций холят и лелеют свою

экосистему — покуда она говорит им приятные слова, покупает продукт и не смеет жаловаться. Но стоит прозвучать первому критическому замечанию, как они тут же переходят в режим священного гнева и начинают агрессивно огрызаться на любую реплику вообще. Как-то неумно. Залог здоровья экосистемы — продолжительность и серьезность отношений, поэтому не стоит бежать подавать на развод после первой же размолвки. Чем спокойнее — даже благожелательнее — вы воспринимаете критику, тем крепче ваш союз.

- **ПООЩРЯЙТЕ, НО НЕ ДЕНЬГАМИ.** Вы уже знаете, как я отношусь к плате — в прямом смысле этого слова — за помощь. Но ведь есть и другие способы вознаградить людей за их труд. Ничего сверхъестественного: публичная похвала, отличительные знаки, льготы и привилегии — все это имеет куда больший эффект, чем пара лишних долларов. Деньги — совсем не определяющий мотив для большинства из тех, кто работает над вашей экосистемой, и ваши «подачки» могут только оскорбить их.

В общем, ваша задача — строить и развивать экосистему, в центре которой будет ваш стартап. Она обеспечит воздухом верных последователей и привлечет новых — и тем самым обеспечит вашему продукту необходимую жизнеспособность.

Собирайте разностороннюю команду

Основа основ жизнеспособного стартапа — разносторонняя команда. Свежий взгляд на то, что вы делаете, важность, уместность — вот что может дать вам коллектив, состоящий из людей с разными исходными данными, целями и навыками. Представьте себе императора, окруженного лишь льстецами и безынициативными тупицами. Долго ли просуществует такая империя? То же самое произойдет с вашим продуктом.

«Если вы создаете команду-лидера, разнообразия не бывает слишком много».

Если получится набрать людей разных возрастов, разной половой, расовой и религиозной принадлежности, разного социального положения и с разным образованием — это отлично. Само собой, в команде они должны играть разные роли.

Я не зря назвал коллектив основой основ стартапа. Кадры действительно «решают все». Если вы создаете команду-лидера, разнообразия не бывает

СЛИШКОМ МНОГО.

Заботьтесь о друзьях

Великим может стать каждый... потому что каждый может служить людям. Для этого не нужен университетский диплом. Чтобы служить, не обязательно уметь говорить без запинок. Сердце, полное милосердия, и душа, способная любить, — вот что нужно.

Мартин Лютер Кинг-младший

Забота о друзьях — это прежде всего первоклассная поддержка собственных клиентов. Только при ее наличии они останутся верными продукту, даже если тот не является новейшим и не превосходит конкурентов. Не уникальные функции, не дизайн, не цены и не удачно заключенные альянсы убедили Дерек Сиверса в том, что его проект, CD Baby, ждет успех. Главной причиной он сам назвал качество работы клиентской службы — особенно то, что пользователь, позвонив в нее, говорил с живым человеком, а не с бездушной машиной.

Вот несколько советов, как сделать так, чтобы ваша клиентская служба работала не просто хорошо, но великолепно:

- **НЕ СКУПИТЕСЬ И ВЕРЬТЕ ЛЮДЯМ.** Как говорит Сиверс, хорошо — это когда вам ничего не жалко для клиента и вы даете ему все, чего он только может пожелать. И наоборот, плохо — это когда вы пытаетесь на клиенте сэкономить. Техподдержка пользователей по телефону, разрешение клиенту воспользоваться туалетом в вашем офисе, бесплатный Wi-Fi — все это хорошо.

Конечно, ваш бухгалтер будет всем этим недоволен: мол, если каждый покупатель будет звонить вам за ваш счет, пользоваться туалетом да еще и получит новый товар взамен сломанного, банкротство не за горами. Возможно, упреки были бы справедливы, если бы все это проделывали *все* клиенты. Но так не бывает. Будьте щедры и вы сами увидите, компенсирует ли хорошая репутация расходы на обслуживание клиента.

- **ОПЕКАЙТЕ СВОИХ ПОКУПАТЕЛЕЙ.** Вы когда-нибудь были в Nordstrom? Покупали там что-нибудь? Если нет — обязательно зайдите, и тогда узнаете, что такое по-настоящему классный сервис. Стоит только переступить порог, и вы оказываетесь под опекой компании. Вам разрешат взять товар в одном магазине, а заплатить в другом. Если нужно упаковать подарок, вам не придется стоять в очередь напротив туалета, — это сделают прямо на кассе, со всей

аккуратностью и изяществом.

Большинство компаний придумывает для клиентов строгие правила и мудреные процедуры возврата или обмена товара, получения бесплатных образцов или звонков в службу поддержки. Правильная линия поведения — дать клиенту все, что ему нужно, а не заставлять его следовать каким-то невнятным правилам. Опекайте покупателя, заботьтесь о нем и следите, чтобы ваши сотрудники делали все как надо.

«Делать больше, чем обещать, — свойство, отличающее первоклассную службу по работе с клиентом».

- **ОТВЕЧАЙТЕ ЗА СВОИ ПРОМАХИ.** Плохая клиентская служба не признает промахов компании. Хорошая клиентская служба их признает и несет за них ответственность. Первоклассная клиентская служба несет ответственность еще и за промахи клиента.

Расскажу вам одну поучительную историю. Однажды я приехал в Nordstrom на примерку заказанного смокинга. Примерил, а потом вдруг обнаружил, что куда-то делись две подвески, которые я перед этим купил в ювелирном магазине. Мы искали их битый час, весь магазин перерыли, но все без толку. Менеджер уверила меня в том, что их портной — честнейший, проверенный работник.

Представьте, через несколько недель Nordstrom возместил мне полную стоимость моей пропажи, хотя, повторюсь, я покупал подвески в *другом* магазине. Они взяли на себя ответственность, хотя их вины здесь не было никакой — через пару месяцев я нашел пропажу. И вернул Nordstrom компенсацию.

- **ДЕЛАЙТЕ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ОБЕЩАЛИ.** Если вы вдруг когда-нибудь приедете в Диснейленд за несколько минут до открытия, вас все равно впустят внутрь, а не заставят ждать. Согласно официальным правилам Disney бесплатно на территорию парка могут попасть только дети младше трех лет — на деле же никто никогда не спросит, сколько лет вашему малышу.

Перед каждым аттракционом обязательно есть табло, показывающее, когда примерно подойдет ваша очередь. Обычно эти цифры сильно преувеличены — кто не обрадуется, узнав, что ждать пришлось гораздо меньше, чем рассчитывал? Официально Disney не обменивает билеты в случае плохой погоды, но если вы попросите, вам не откажут. Потому что официальные правила — это одно, а применение их на практике — совсем другое. Когда второе превосходит первое, клиент радуется. Делать больше, чем обещать —

свойство, отличающее первоклассную службу по работе с клиентом.

- **НАБИРАЙТЕ ПОДХОДЯЩИХ ЛЮДЕЙ.** Каждый член команды должен уметь общаться с клиентом, но это совсем не значит, что с работой в профильной службе справится любой. Клиентская служба — лицо вашей компании, самая настоящая передовая, и те, кто идет в авангарде, должны обладать соответствующими качествами:
 - **СПОСОБНОСТЬЮ ЧУВСТВОВАТЬ НУЖДЫ КЛИЕНТА.** Хороший работник клиентской службы физически ощущает, что покупателя что-то не устраивает в продукте. Нерешенные проблемы терзают его, не дают уснуть. Это, пожалуй, самое главное качество.

«Лучшие сотрудники Apple пользовались "Маками" еще до приема на работу в компанию».

- **ЛЮБОВЬЮ К СВОЕМУ ДЕЛУ.** Некоторым вашим сотрудникам нравится работать над продуктом, некоторым — его продавать. А есть такие, кому нравится помогать покупателям. Они-то и должны работать в клиентской службе, ведь только помощь другим приносит им истинное удовлетворение. Для них это цель, а не средство.
- **ЗНАНИЕМ ПРОДУКТА.** Любить его и разбираться во всех его функциях и опциях. Поэтому сторонников вашего продукта нужно искать по клиентской базе. Лучшие сотрудники Apple пользовались «Маками» еще до приема на работу в компанию.
- **ЗАКАЛИТЕ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ В ГОРНИЛЕ КЛИЕНТСКОЙ СЛУЖБЫ.** Так поступают многие организации, справедливо полагая, что каждый член команды должен понять, каково это — общаться с покупателем лицом к лицу. Никакие отчеты и цифры, никакие графики, призванные продемонстрировать уровень удовлетворенности вашим продуктом, не заменят настоящей полевой работы. Несколько часов на передовой — и все в голове встает на свои места. В Go Daddy, например, каждый новичок, на какую бы позицию его ни брали, обязан проходить курс по работе с клиентом и слушать звонки в службу поддержки.
- **СДЕЛАЙТЕ РАБОТУ С КЛИЕНТОМ ОДНИМ ИЗ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ.** Не дело задвигать покупателя в самый низ пирамиды ваших интересов. Какая бы проблема ни возникла у клиентской службы, в списке дел на сегодня она должна быть наверху, а не внизу. К сожалению, далеко не все компании так считают. Многие воспринимают клиента как неизбежное зло — о каком внимательном отношении тут может идти речь? Работники этой

службы должны быть самой уважаемой и почитаемой «кастой» в компании, а не «непонятно чем занимающимися бездельниками с третьего этажа». Они работают на ваш имидж ничуть не меньше, чем сборщики, упаковщики, пиарщики, рекламщики и все остальные «-щики» вашей компании. К тому же удержать старого клиента гораздо дешевле, чем приманить нового.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

ГЛАВА 13

Искусство быть приличным человеком

Судить о человеке можно по тому, как он обращается с теми, кто не представляет для него никакой пользы.

Сэмюэл Джонсон

СУТЬ

Эта глава о приличиях и о том, как их достичь. Быть приличным человеком — это такое полезное качество, благодаря которому люди будут считать вас этичным, честным и приятным в общении. А еще это высшая форма признания и вершина карьеры.

«Правильно то, что правильно, а то, что неправильно, — неправильно».

Мне хочется, чтобы вы хотели чего-то большего, чем просто заработать деньги и построить большую организацию. Эта глава рассказывает о том, что значит быть приличным человеком.

Люди, которые не могут вам помочь

Приличные люди помогают даже тем, кто не сможет вернуть им этот долг. Им не важно, богат человек или беден, могущественен или слаб. Только не думайте, будто богатые, знаменитые и могущественные не нуждаются в помощи — напротив, им она подчас нужна больше всего. Поэтому помогайте. Но не только им.

Помогайте, не рассчитывая на награду

Приличные люди помогают, не ожидая ничего взамен — по крайней мере в этой жизни. «А как же награда?» — спросите вы. Конечно, она будет. Только совершенно нематериальная — просто радость от того, что вы кому-то

помогли. Не больше, но и не меньше.

Помогайте многим

Количество имеет значение, поэтому чем большему числу людей вы поможете, тем лучше. Это «часть операционной системы» приличного человека: он помогает и помогает — просто не может остановиться. (Хотя, разумеется, помочь всем на свете невозможно.)

Поступайте правильно

Приличные люди поступают правильно. Из всех возможных вариантов нужно всегда выбирать самый порядочный (как правило, он оказывается одновременно и самым сложным). Словосочетание «ситуативная этика» должно стать для вас оксюмороном. Правильно то, что правильно, а то, что неправильно, — неправильно. Приличие подразумевает, что вы будете делать не то, что можно сделать легко, с выгодой, ради экономии или без последствий, но только то, что правильно.

Отблагодарите общество

Приличные люди осознают, что им повезло в жизни. За это они должны благодарить общество. И помните: *благодаря, вы возвращаете долг, а не делаете любезность.*

УПРАЖНЕНИЕ

Это последнее упражнение в книге. Представьте себе, что ваша жизнь вот-вот закончится.

Назовите три вещи, за которые вы хотите, чтобы вас помнили:

- 1.
- 2.
- 3.

Дополнительно

ЧИВО

Вопрос: Как сделать так, чтобы успех не вскружил мне голову?

Ответ: Ни богатства, ни слава, ни власть ничего не значат, если вы вдруг заболели или вот-вот умрете. Поэтому каждый раз, когда вы чувствуете, что начинаете зазнаваться, просто вспомните о том, что все мы смертны, а в каждую следующую секунду может приключиться все что угодно. Звание «самого богатого пациента в больнице» или «самого богатого обитателя кладбища» — успех весьма и весьма сомнительный.

Вопрос: Как избавиться от ощущения, будто, пытаясь продать свой товар, я обманываю покупателя?

Ответ: Если вы продаете то, что действительно нужно потребителю, такое ощущение не должно возникать. Если оно возникает, вы продаете не тот товар и не тем людям.

Вопрос: А что делать с потенциальными инвесторами? Не сочтут ли мою доброжелательность излишней мягкостью или даже слабостью, которые мешают успешному ведению бизнеса?

Ответ: Если потенциальный инвестор так подумает, значит, что-то не так с ним, а не с вами. Доброта и успех — вещи не взаимоисключающие, вполне можно быть и добрым, и успешным одновременно. Вот только и прямой связи между ними нет: не стоит думать, будто инвестор дает вам деньги потому, что вы — сама доброта. Не забывайте, что его основная цель — приумножить свое благосостояние.

Вопрос: Как мне — такому доброму и всегда готовому помочь — давать сдачи соперникам?

Ответ: Знаете, чему меня научил хоккей? Собираешься дать сдачи — будь готов к удалению. Пользы от этого никакой, один вред. С возрастом я научился просто молчать в ответ — и побеждать.

Вопрос: Люди постоянно просят у меня совета, и это мешает мне работать. Что делать?

Ответ: У меня та же проблема. Мне удалось найти два решения. Иногда я

говоря, что у меня просто нет времени: слишком много надо сделать на работе и дома. Люди приятно удивлены тем, что я вообще им ответил, понимают причины отказа и не обижаются.

А иногда я обещаю взглянуть на их бизнес-план (просто это самое частое, с чем ко мне обращаются), если они пожертвуют \$500 университетской хоккейной команде UC Berkeley, в которой играет мой сын. Если человек платит, он настроен серьезно, и ему стоит помочь. Да и команде от этого польза.

Рекомендуемая литература

Halberstam, Joshua. *Everyday Ethics: Inspired Solutions to Real-Life Dilemmas*.
New York: Viking, 1993.

Послесловие

Книги по-своему хороши, но они лишь бледное подобие настоящей жизни.

Роберт Льюис Стивенсон

Спасибо вам, что прочитали эту книгу (а ведь некоторые знакомы еще с первой редакцией). Вы инвестировали в меня время и деньги. Надеюсь, вы получили то, что хотели — научились ставить перед собой цели и узнали, как изменить мир.

Описать циклический характер бизнеса можно по-разному: приливы и отливы, инь и ян, взлеты и падения, надувающийся и лопающийся пузырь... А вот еще одно сравнение: микроскопы и телескопы.

- В фазе разглядывания в микроскоп мы размышляем над тем, что имеем, осмысливаем основы, концентрируемся на текущих финансовых результатах. Эксперты придирчиво и детально анализируют деятельность, статьи доходов и расходов, требуют от руководства прогнозов развития, результатов исследования рынка и кропотливой работы над ошибками.
- В фазе разглядывания в телескоп мы смотрим на будущее. Мечтаем о грядущих свершениях, о том, как изменим мир и как «поздние последователи» будут плакать горючими слезами. Деньги потрачены напрасно, но остались безумные идеи, которые и заставляют нашу планету вертеться.

С телескопом каждый превращается в астронома, а мир видится полным звезд. Когда телескоп недоступен, люди расчехляют микроскопы и мир начинают кишеть бактериями недостатков и микробами пороков. Для того чтобы достичь успеха, предпринимателю нужны оба эти инструмента. Надеюсь, эта книжка принесет вам пользу и в той, и в другой фазе работы.

Первого человека, который пересек Северный полюс вплавь, зовут Льюис Гордон Пью. Своим поступком он хотел привлечь внимание общественности к проблеме глобального потепления. Казалось бы, какое глобальное потепление может быть на Северном полюсе, в царстве вечной мерзлоты. За 19 минут Пью проплыл ровно километр в ледяной — минус 1,7 градусов по Цельсию и 29 градусов по Фаренгейту — воде. На его месте я — и вы, наверняка, тоже — сразу же превратились бы в овощ. Не в свежий и

сочный, прямо с грядки, а в замороженный и сморщенный, который еле-еле отковыряли от задней стенки морозилки. Ах да, он был в плавках и резиновой шапочке — никаких гидрокостюмов.



Чтобы совершить невозможное, пловец прибег к психологической уловке: каждые сто метров он передавал своим друзьям, сопровождавшим его на лодке, флажок, окрашенный в государственные цвета их стран. Таким образом он разбил для себя километровую дистанцию на десять отрезков по 100 м — куда более реальная задача, не правда ли? Предпоследним был флаг Австралии: британец по происхождению, он не мог позволить себе сдать в самом конце на глазах у всей Австралии — вот оно, Содружество во всей своей красе, ха-ха.

В дни тоски, когда руки сами собой опускаются, а любой шаг пугает неизвестностью, вспоминайте Льюиса и разбивайте невыполнимую задачу на десять выполнимых. Компания с оборотом в миллиард долларов — это десять компаний с оборотом в сто миллионов. Компания с оборотом в миллион долларов — это десять компаний с оборотом в сто тысяч. Apple сейчас продает и Macintosh, и iPhone, и iPad, и iPod — и все это миллионами штук, а начиналось-то все с нескольких сотен Apple I.

И еще кое-что. Надеюсь, жизнь когда-нибудь сведет меня с вами. Если у вас при этом будет с собой эта книжка, покажите мне ее. Надеюсь увидеть записи на полях, загнутые уголки страниц, подчеркнутые абзацы... Для автора нет лучшей благодарности, чем увидеть свою книгу зачитанной до дыр.

Пора заканчивать. Я и так слишком злоупотребил вашим вниманием.

Дерзайте, ведь предпринимательство — это прежде всего дело, а не наука о деле.

Гай Кавасаки
Кремниевая долина, Калифорния
GuyKawasaki@gmail.com

Чем занимаются предприниматели?

У меня четверо детей, и в один прекрасный момент я столкнулся с тем, что не смог внятно им объяснить, чем, собственно говоря, занимается их отец. Их друзья работают докторами, юристами, учителями, брокерами... Все эти профессии просты и понятны. Но как объяснить детям, кто такой предприниматель? Поэтому я приготовил вам небольшой «бонус за покупку» — на тот случай, если вам придется объяснять, чем вы занимаетесь.

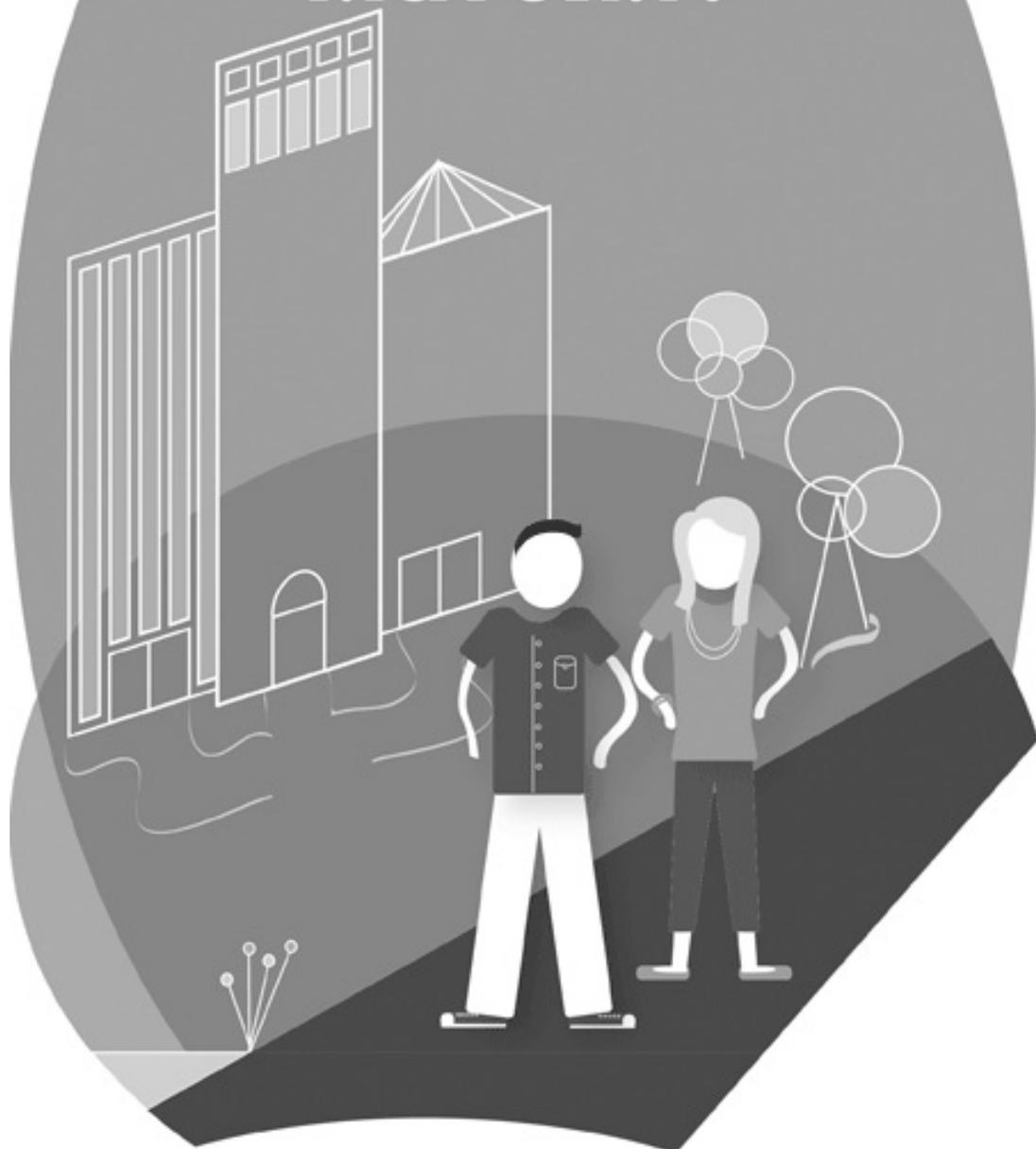
Чем занимаются предприни- матели?

Гай Кавасаки

Иллюстрации —
Линдси Филби



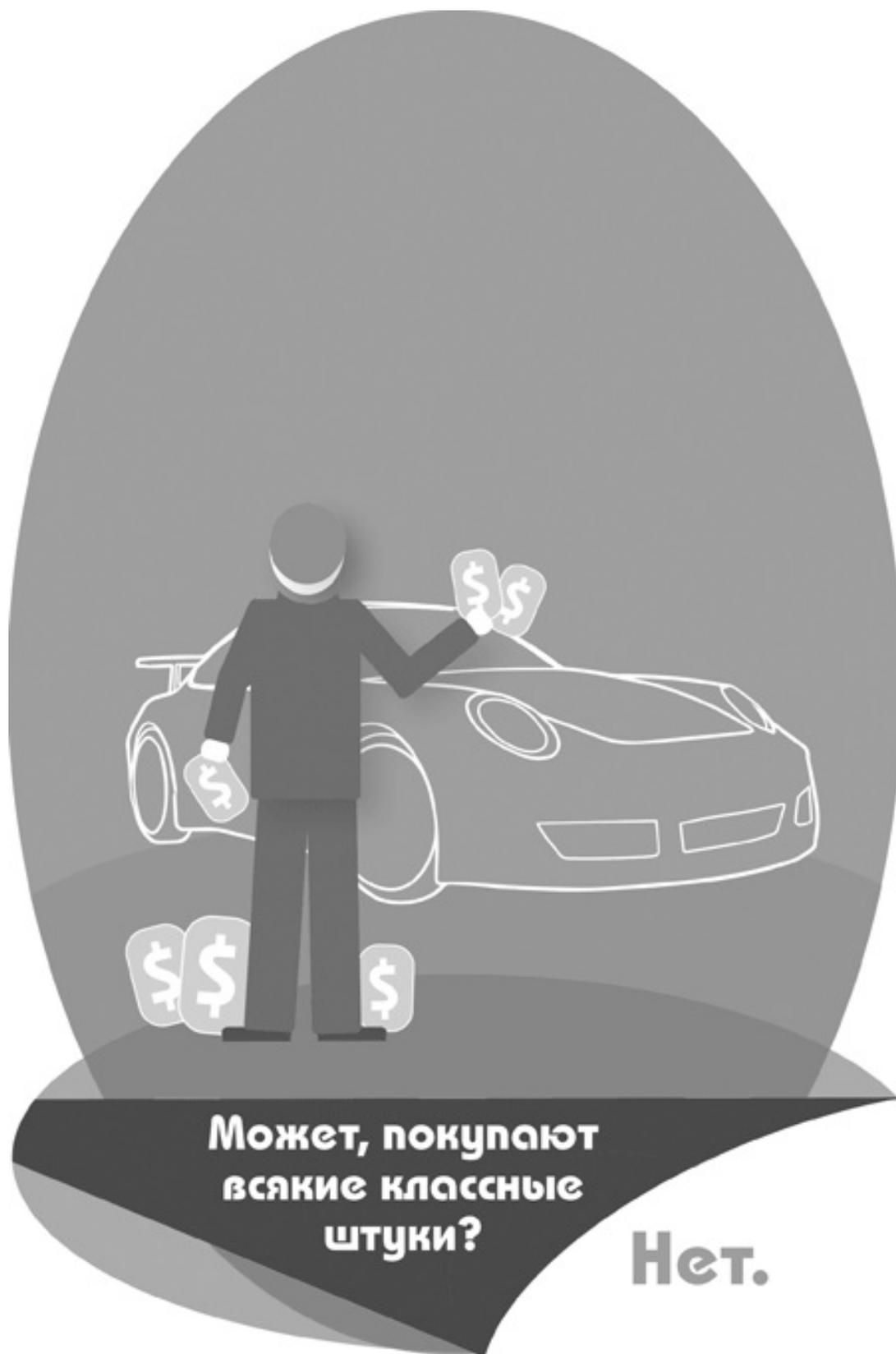
Чем занимаются предприни- матели?





**Может, говорят
другим людям,
что им делать?**

Нет.



**Может, покупают
всякие классные
штуки?**

Нет.

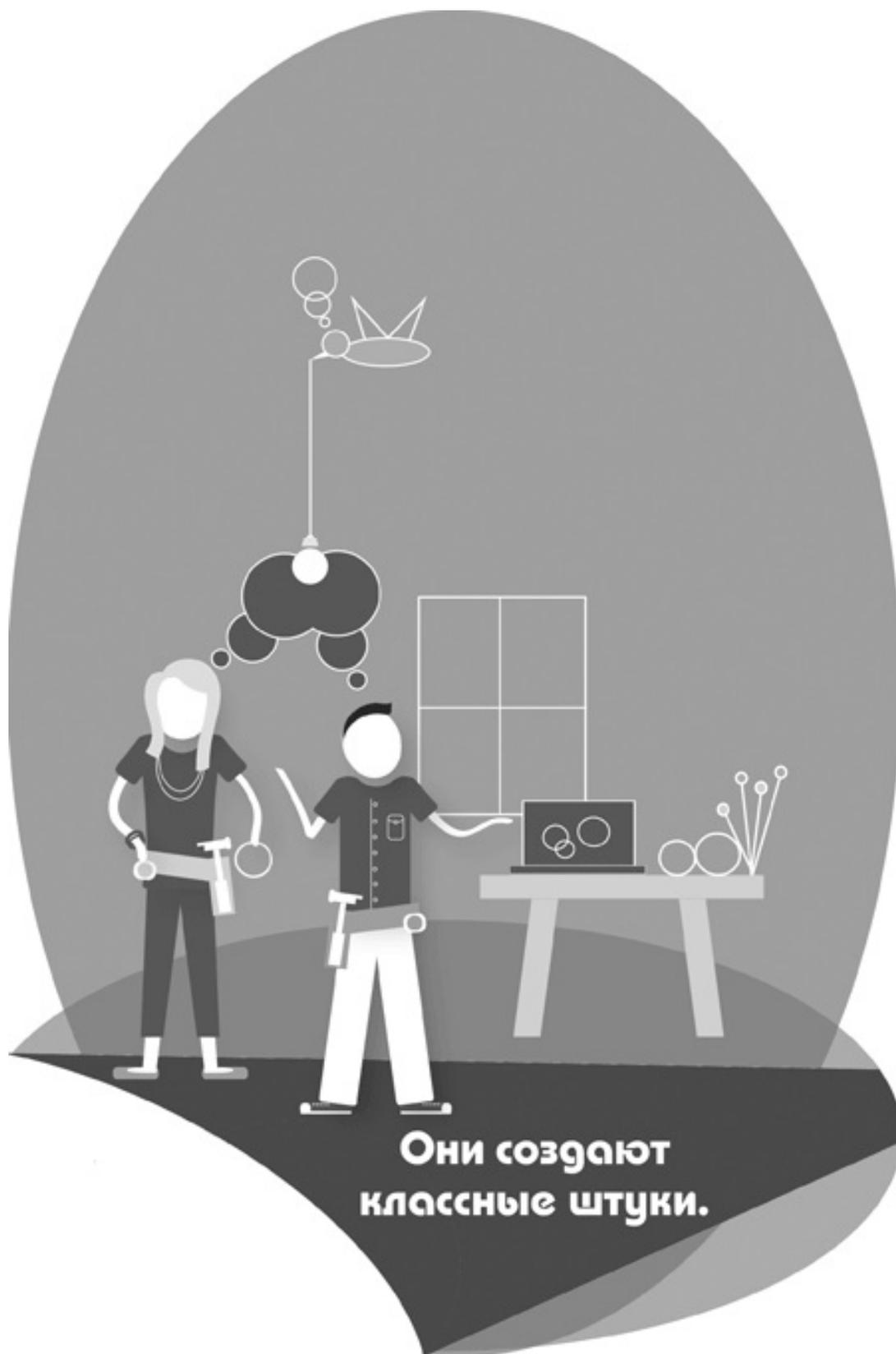


**Может, путешествуют
по разным интересным
местам?**

Нет.

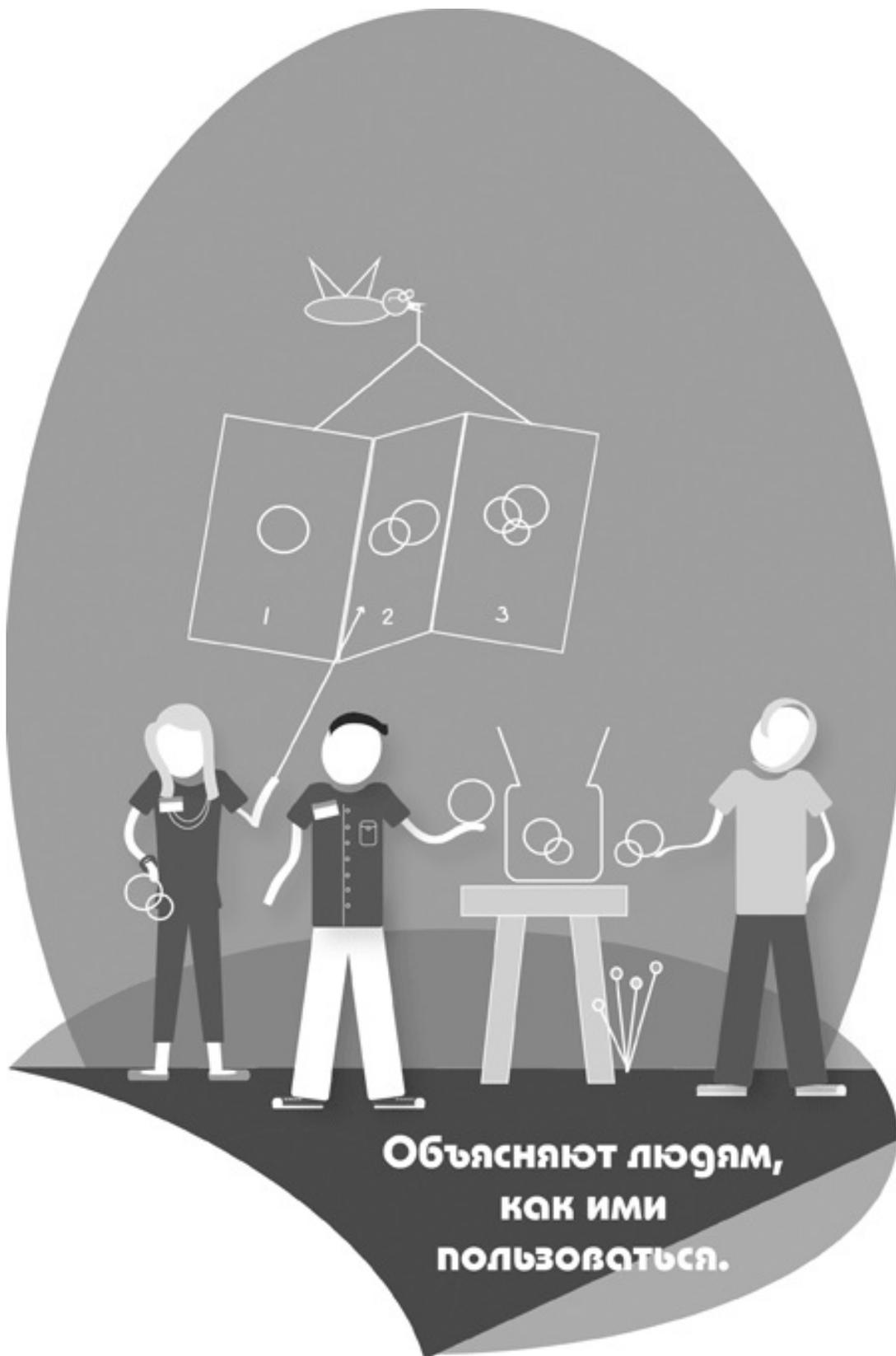


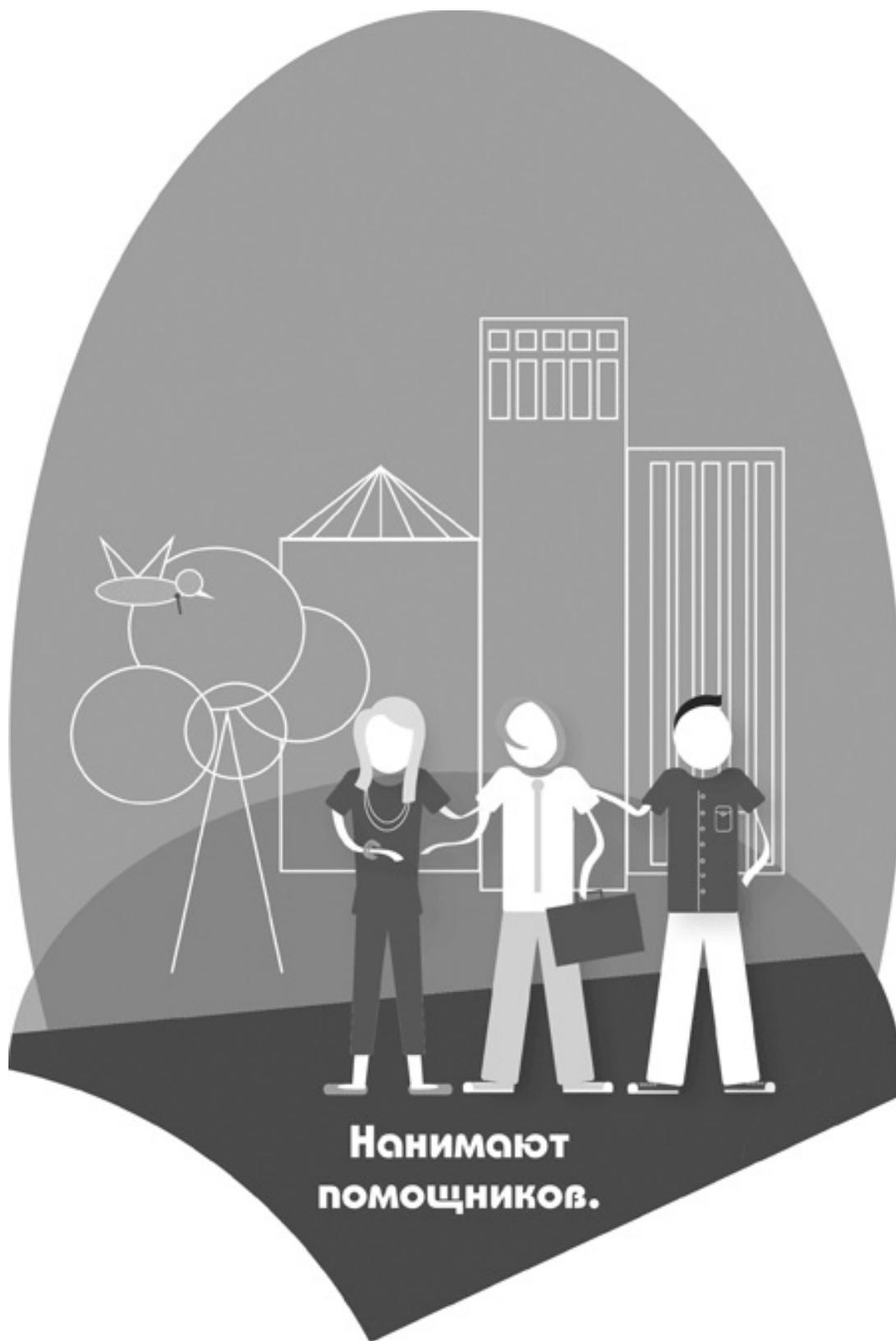
Вот чем
ОНИ
занимаются.



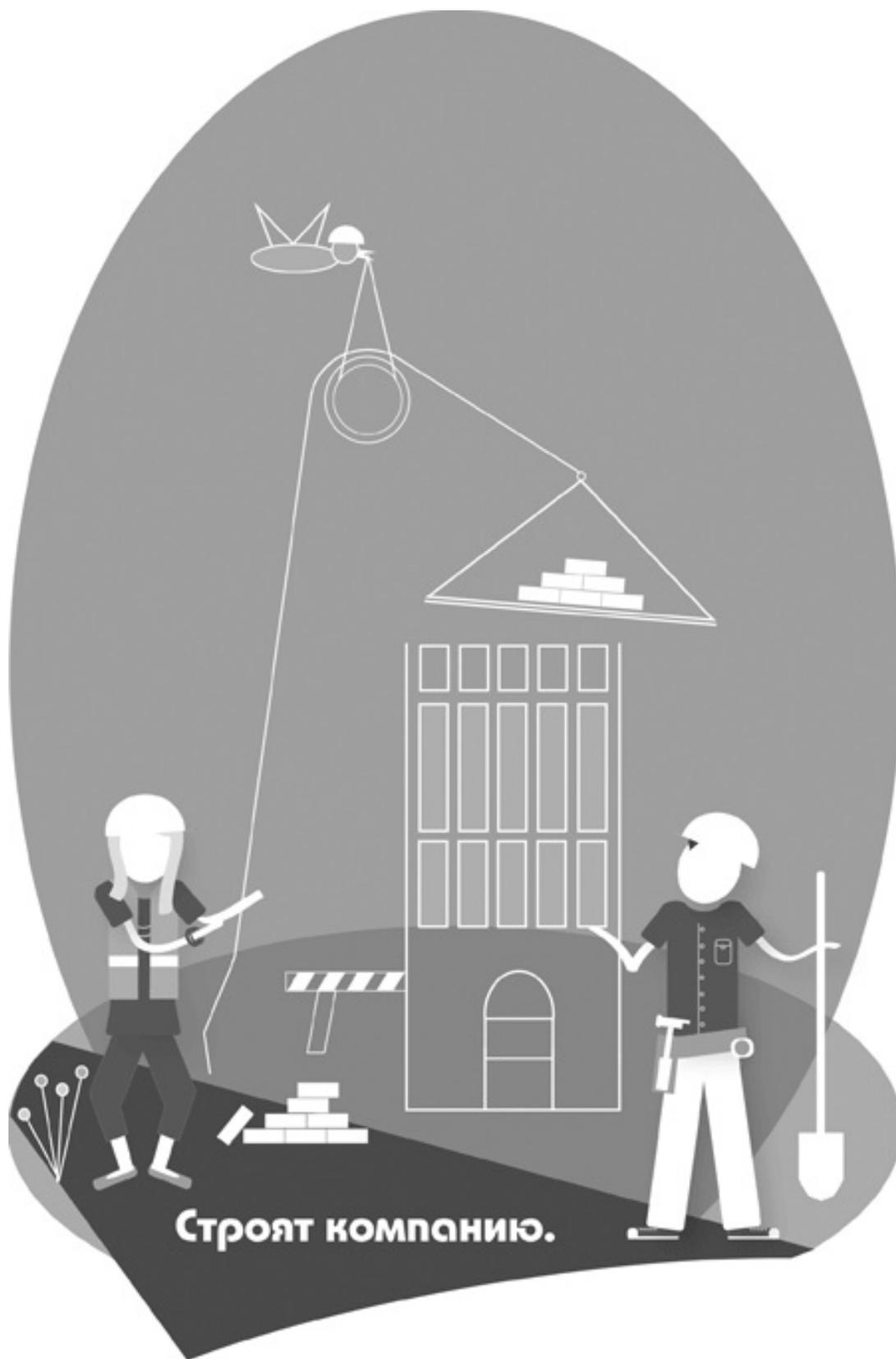
**Они создают
классные штуки.**







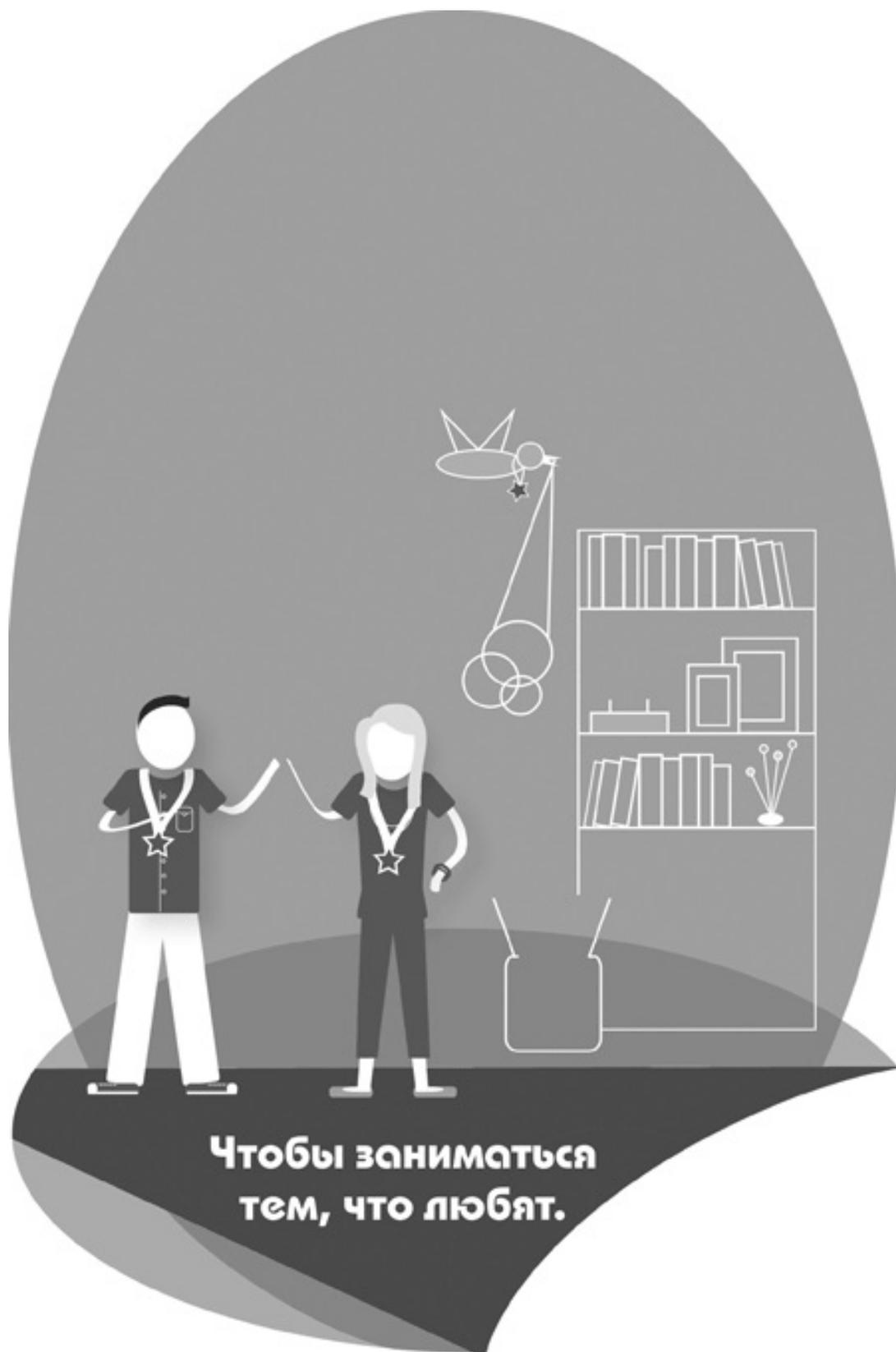
**Нанимают
помощников.**





Но зачем
ОНИ
это делают?







Послепослесловие

Ой, а вы же Джеки Чан, да?

Незнакомая юная особа

Лет 25 назад я купил себе кабриолет Porsche 911. И вот как-то раз останавливаюсь я на светофоре на Эль Каминьо Реал в Менло-Парк в Калифорнии. Оглядываюсь по сторонам и вижу машину, в которой сидят четыре прекрасных юных барышни. Они тоже увидели меня, заулыбались, а потом вдруг начали хихикать.

Вот он, мой звездный час, подумал я. Даже подростки меня знают! Одна из них покрутила рукой — опусти, мол, стекло. Видимо, никогда не ездила на Porsche 911 — иначе знала бы, что стекла на нем управляются электроприводом. Я опустил, предвкушая восторженные крики о том, как ей нравятся мои книжки или выступления... или просто, как я выгляжу.

Но вместо этого я услышал: «Ой, а вы же Джеки Чан, да?»

Какое отношение эта история имеет к стартапам? Да почти никакого. Но любой хороший автор умеет в любых обстоятельствах придерживаться заданной темы. Любой великий — отходить от нее сколь угодно далеко, а потом ловко к ней возвращаться. Я просто хотел показать вам, как это работает.

Забраться так глубоко в книжку (шутка ли, послепослесловие!) — это все равно что посмотреть титры с неудачными дублями, которыми заканчивается почти каждый фильм Джеки Чана. Только вместо смешных роликов в награду за вашу стойкость я приготовил нечто другое — «да, и еще кое-что», как сказал бы Стив Джобс.



Горячая десятка предпринимательских ошибок

Своеобразный рейтинг ошибок, которые совершает на том или ином этапе профессионального пути почти каждый предприниматель. И советы, как этих ошибок избежать. Или по крайней мере извольте надумать новых.

1. ОШИБКА: РАССЧИТЫВАТЬ НА 1% ОТ БОЛЬШИХ ЧИСЕЛ.

Предприниматели обожают взять огромный сегмент потенциального рынка (безопасность в Интернете, например) и прикинуть, какую огромную прибыль им принесет даже 1% этого сегмента. Что может быть проще, чем захватить какой-то жалкий процент?

КАК ИЗБЕЖАТЬ: ИСХОДИТЕ ИЗ РЕАЛЬНЫХ ЦИФР. Начинайте с того, что имеете, а не с того, что надеетесь заиметь. Сами увидите, насколько сложно, порой даже невозможно заполучить этот «жалкий» процент, не имея клиентской базы и не набрав критическую массу. Первый год после выхода на рынок принесет вам скорее ноль долларов, чем хотя бы 1% от потенциальной «огромной прибыли».

2. **ОШИБКА: РАСШИРЯТЬСЯ СЛИШКОМ РАНО.** Рассчитывая заполучить 1% от объема рынка, предприниматель спешит вложить средства в расширение инфраструктуры, штата и производства, чтобы справиться с такими колоссальными объемами и переварить такие огромные деньжищи. Ежемесячные затраты тут же взмывают ввысь, капитал начинает стремительно истощаться, а вскоре вы с удивлением

обнаруживаете, что находитесь на грани увольнения.

КАК ИЗБЕЖАТЬ: ЕШЬТЕ ТОЛЬКО ТО, ЧТО ДОБЫЛИ. Пока сделки не закрыты, а товар не продан, не рискуйте без необходимости капиталом и своей репутацией. Я не видел ни одной компании, разорившейся только из-за того, что не успела вовремя «покрупнеть». Равно как не видел компании, которая сумела бы вывести свой продукт на рынок аккуратно под пик спроса. Возможно, вы сможете стать тут первым, но тренд скорее говорит об обратном.

3. **ОШИБКА: РАЗЫСКИВАТЬ ПАРТНЕРА.** Предприниматели просто обожают произносить слово на *С* — «союз», — особенно в те моменты, когда слово на *П* — «продажи» — вдруг отступает куда-то на задний план. Любые партнерские отношения преследуют только одну цель — увеличить показатели обеих сторон. В остальных случаях это просто ерунда. Большинство партнерских альянсов в наше время — это пиар и пустая трата времени.

КАК ИЗБЕЖАТЬ: СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА ПРОДАЖАХ. Вместо того чтобы самому себе ставить палки в колеса со всеми этими партнерствами, решайте проблемы с реализацией продукта. Хотите — татуировку у себя на лбу сделайте: «Продажи — ключ ко всему». Если фотография способна заменить собой тысячу слов, одна продажа заменит собой тысячу партнерских договоров. Максимальный срок, в течение которого от вас будут терпеть слово на *С*, — полгода. Максимум — год. А потом вы, скорее всего, услышите слово на *У* — «уволен».

4. **ОШИБКА: ЗАЦИКЛИВАТЬСЯ НА ПОИСКЕ ДЕНЕГ.** Успех состоит не в том, чтобы раздобыть как можно больше денег. Успех — это создание выдающейся компании. Многие почему-то забывают, что инвестиции — всего лишь средство, а не цель, и тратят кучу времени на то, чтобы подготовить презентацию, составить бизнес-план и предстать перед инвестором на слабеющих ногах и с сердцем, ушедшим в пятки.

КАК ИЗБЕЖАТЬ: СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА СОЗДАНИИ РАБОЧЕГО ПРОТОТИПА ПРОДУКТА. Главное на ранней стадии проекта — создать рабочий прототип. Он позволит увидеть, как отреагируют люди на ваш будущий продукт, а еще и, чего доброго, получить первую прибыль с продаж. Бутстрэппинг, займы, краудфандинг — мало ли в наши дни стратегий выживания и достижения заветной цели — работающего продукта.

5. **ОШИБКА: СЛИШКОМ МНОГО СЛАЙДОВ.** Если вам предстоит провести презентацию, не вставляйте в нее 50–60 слайдов. Уверен, вы знакомы с принципом «чем меньше, тем лучше», но еще я знаю, как сильно искушение счесть себя счастливым исключением из этого правила. Никакое вы не исключение. Если вам нужно 50 слайдов, чтобы рассказать о своей идее, цена такой идее — медный грош.

КАК ИЗБЕЖАТЬ: ПРИДЕРЖИВАЙТЕСЬ ПРАВИЛА 10/20/30. Оптимальное количество слайдов — 10. Продолжительность выступления — 20 минут. Кегль — 30-й. А еще лучше — вообще забудьте о слайдах и займитесь демоверсией продукта. Еще один довод в пользу создания прототипа.

6. **ОШИБКА: РЕШАТЬ ЗАДАЧИ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО.**

Предприниматели пытаются работать по плану, последовательно выполняя пункт за пунктом: найти финансирование, найти сотрудников, создать продукт, начать продажи, получить прибыль и т.д. Намерения у них при этом вполне благие: сконцентрироваться на одной вещи и сделать ее идеально. Вот только стартапы работают совсем не так.

КАК ИЗБЕЖАТЬ: РЕШАЙТЕ ЗАДАЧИ ПАРАЛЛЕЛЬНО. Работа над бизнес-проектом — это не прямая линия, а плоскость. Поймите и примите это, привыкайте так жить. Вам придется заниматься многими вещами одновременно. А идеал — вещь недостижимая. Пусть будет не «идеально», а «вполне хорошо». На то, чтобы заниматься чем-то одним и доводить все до совершенства, у вас попросту нет времени.

7. **ОШИБКА: ЦЕПЛЯТЬСЯ ЗА «КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ».** Сохранение контроля — навязчивая идея учредителей бизнеса. Поэтому они всеми силами стараются максимизировать стоимость компании и продать как можно меньше акций. «Покуда мы распоряжаемся 51% акций, — рассуждают они, — мы принимаем все решения».

КАК ИЗБЕЖАТЬ: РАСТИТЕ. Деньги появляются только тогда, когда вы увеличиваете размер одного большого пирога, а не пытаетесь напечь как можно больше маленьких пирожков. Лучше владеть 0,01% Google, чем 51% Bezdarnost Technology, Inc. А любой контроль — это иллюзия: ровно с того момента, когда вы получаете деньги со стороны, вы работаете не на себя, а на инвесторов.

8. **ОШИБКА: ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПАТЕНТЫ КАК СРЕДСТВО ЗАЩИТЫ. В**

предпринимательских кругах из уст в уста передаются истории, как нарушители патентного права несли в судах многомиллионные убытки. Из-за этого создается иллюзия, будто патенты — надежная защита интеллектуальной собственности. Знаете, это все равно что перестать запира́ть входную дверь, потому что вчера в газете сообщили о поимке одного очень опасного вора-домушника.

КАК ИЗБЕЖАТЬ: УСПЕХ — ВОТ ЛУЧШАЯ ЗАЩИТА. Патентное право — поле, на котором играют очень крупные игроки, имеющие в своем распоряжении огромный штат адвокатов и очень много денег. А как с этим обстоят дела в вашем стартапе? Единственное, что может вас защитить, — это развитие, успех и победа в конкурентной гонке. В таких условиях просто некогда и не на что судиться.

9. **ОШИБКА: НАНИМАТЬ ТЕХ, КТО ВАС ДУБЛИРУЕТ.** Многие предприниматели нанимают специалистов, исходя из соображений сходства с большинством членов команды. Разработчики берут разработчиков. Бизнес-администраторы — бизнес-администраторов. Мужчины — мужчин. Но какое это имеет отношение к сплоченности? Что делать с компанией, состоящей сплошь из молодежи, мужчин, разработчиков — да кого угодно?

КАК ИЗБЕЖАТЬ: НАНИМАЙТЕ ТЕХ, КТО ВАС ДОПОЛНЯЕТ. Стартапу нужны люди, обладающих самыми различными навыками, целями и опытом. Не нанимайте двойников — ищите тех, кто умеет то, чего не умеют остальные. Самые важные умения на старте — умения производить продукт и продавать его. Начинать поиски прямо сейчас.

10. **ОШИБКА: ЗАВОДИТЬ ДРУЖБУ С ИНВЕСТОРАМИ.** Пока длится медовый месяц (ну хорошо, три месяца) начиная со дня появления вашего продукта на рынке, у вас может возникнуть совершенно безумное желание подружиться с инвесторами. Вы же такие милые люди, ваш союз будет длиться вечно, и вас никогда не уволят, потому что именно их симпатия к вам принесла вам деньги... Ой, Фея-Крестная, привет!..

КАК ИЗБЕЖАТЬ: УЧИТЕСЬ ПРЕВОСХОДИТЬ ОЖИДАНИЯ. Не хватает любви — поставьте себе Tinder или ступайте на eHarmony. Хоть все выходные там просидите. От инвесторов вам нужны только деньги. Когда их получите — используйте максимально мудро. А потом верните в десять раз больше. Можете относиться друг к другу как угодно — хоть глотки грызть. Все это не имеет

никакого значения, пока все делается вовремя, а кривая продаж растет быстрее, чем ожидалось.

«Хотите, признаюсь, о чем я мечтаю? О том, что однажды какая-нибудь юная особа спросит у Джеки Чана: "Ой, а вы же Гай Кавасаки, да?"»

Если вам интересно посмотреть на меня вживую, приходите на мои лекции в Школе бизнеса Хааса или смотрите их в записи на YouTube. Я — парень забавный. Не настолько забавный, как Джеки Чан, конечно, но вам понравлюсь. Хотите, признаюсь, о чем я мечтаю? О том, что однажды какая-нибудь юная особа спросит у Джеки: «Ой, а вы же Гай Кавасаки, да?»»

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

[2](#) Спасибо за идею Адриану Сливоцки и его книге «Искусство получения прибыли».

[3](#) *Forbes FYI* (Winter 2003): 21.

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

[5](#) Там же, с. 52.

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

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

[8](#) 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 McGrath and Ian C. MacMillan, "Discovery-Driven Planning," *Harvard Business Review* (July–August 1995)).

[9](#) В Российской Федерации торговый знак можно зарегистрировать в электронном виде на сайте Федеральной службы по интеллектуальной собственности (Роспатент, <http://www.rupto.ru>). Государственная экспертиза товарного знака длится больше года, однако временную охрану для товарного знака податель получает в день подачи заявки. — *Прим. пер.*

[10](#) Автор имеет в виду свой текущий проект Canva. — *Прим. пер.*

[11](#) Имя автора Гай (Guy) омонимично слову *guy* — парень, приятель, а

также пугало, чучело. — *Прим. пер.*

[12](#) Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. — М.: Альпина Паблишер, 2016.

[13](#) «Операция "Кролик"» (1952) — серия мультипликационного сериала «Looney Tunes» о кролике Багзе Банни. — *Прим. пер.*

[14](#) Мур Дж. Преодоление пропасти. — М.: Вильямс, 2006.

[15](#) CNET — веб-сайт, публикующий новости, статьи, блоги, обзоры и подкасты различных технологий и бытовой техники. — *Прим. пер.*

[16](#) «Профили мужества» — книга, написанная 35-м президентом США Джоном Кеннеди. Книгу составляют краткие биографии людей, которых Кеннеди считал образцами мужества в политике. — *Прим. пер.*

[17](#) Друкер П. Бизнес и инновации. — М.: Вильямс, 2007.

[18](#) Andrew Hargadon, *How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate* (Boston: Harvard Business School Press, 2003), 116–17.

[19](#) Для определения описываемого явления автор использует словосочетание «Vozo Explosion», что дословно можно перевести как «Взрыв тупиц». — *Прим. пер.*

[20](#) Ролодекс — вращающийся каталог с карточками для хранения контактной бизнес-информации (от *rolling* и *index*). — *Прим. пер.*

[21](#) Peter Hay, *The Book of Business Anecdotes*. New York: Wings Books, 1988, p. 149.

[22](#) Michael Schrage, "Letting Buyers Sell Themselves". *MIT Technology Review* (October 2003): 17.

[23](#) Отсылка к популярной песне Пола Саймона *Fifty Ways to Leave Your Lover* («Пятьдесят способов бросить возлюбленного»). — *Прим. пер.*

[24](#) Перевод Б. Л. Пастернака. — *Прим. пер.*

[25](#) Richard C. Borden, *Public Speaking as Listeners Like It!* (New York: Harper & Brothers, 1935), 53.

[26](#) От *англ.* *schmooze* (сплетничать, судачить, заводить полезные знакомства). — *Прим. пер.*

[27](#) По кн.: Резак Д. *Связи решают все. Бизнес-сказка о царевне-лягушке.* — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.

[28](#) Пятая поправка к Конституции США — часть Билля о правах США, ратифицированного в 1791 году. Согласно одному из ее пунктов лицо, обвиняемое в совершении преступления, нельзя принуждать свидетельствовать против себя. — *Прим. пер.*

[29](#) Речь об инциденте, произошедшем во время матча футбольного Чемпионата мира 2014 года между сборными Уругвая и Италии. На 79-й минуте уругваец Луис Суарес укусил за плечо итальянского защитника Джорджо Кьеллини. Судья не заметил этого, однако через два дня Суарес был дисквалифицирован на 9 матчей. — *Прим. пер.*

[30](#) Пер. Е. Д. Калашниковой.

[31](#) Друкер П. *Бизнес и инновации.* — М.: Вильямс, 2007.

[32](#) Michael Shermer, "None So Blind," *Scientific American* (March 2004).

[33](#) Maggie Overfelt, "A World (Fair) of Invention". *Fortune Small Business* (April 2003): 31.

[34](#) Друкер П. *Бизнес и инновации.* — М.: Вильямс, 2007.

[35 http://www.academia.edu/7855213/Hostilities_must_stop_democracy_and_respect_to_its_principles_must_be_enhanced_in_Mozambique_Annual_Report_2013](http://www.academia.edu/7855213/Hostilities_must_stop_democracy_and_respect_to_its_principles_must_be_enhanced_in_Mozambique_Annual_Report_2013).

Переводчик *Д. Глебов*
Редактор *В. Потапов*
Руководитель проекта *А. Василенко*
Корректор *С. Мозалёва*
Компьютерная верстка *К. Свищёв*
Дизайн обложки *Ю. Буга*

© Guy Kawasaki, 2004, 2015

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2016

© Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2016

Кавасаки Г.

Стартап по Кавасаки: Проверенные методы начала любого дела / Гай Кавасаки; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2016.

ISBN 978-5-9614-4398-1