

Гай Кавасаки

# СТАРТАП

ГАЙ КАВАСАКИ

# СТАРТАП

11 МАСТЕР-КЛАССОВ  
ОТ ЭКС-ЕВАНГЕЛИСТА APPLE  
И САМОГО ДЕРЗКОГО ВЕНЧУРНОГО  
КАПИТАЛИСТА КРЕМНИЕВОЙ ДОЛИНЫ

Перевод с английского Е. Корюкиной



Москва  
2010

УДК 65.011.1  
ББК 65.290-2  
К12

К12 **Кавасаки Г.** Стартап: 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины / Г. Кавасаки; пер. с англ. Е. Корюкиной, предисл. Д. Яна. — М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2010. — 254 с.

ISBN 978-5-904522-41-4

Вы держите в руках уникальное руководство для начинающего любое дело: от разработки нового продукта в рамках существующей компании до создания интернациональной корпорации и церковной общины. Цель этой книги — помочь вам создать нечто великое, не завязнув в теории и ненужных деталях и получив при этом все необходимые знания.

Гай Кавасаки — авторитет для предпринимателей по всему миру — до сих пор был известен в России лишь узкому кругу IT-специалистов. Однако его идеи полезны для самой широкой аудитории — от студентов до руководителей крупных компаний любой сферы деятельности. Первым книга поможет набраться смелости и сделать шаги в верном направлении, вторым — встряхнуться и пересмотреть свои взгляды на ведение дел.

УДК 65.011.1  
ББК 65.290-2

*Все права защищены, включая право на воспроизведение всей книги или любой ее части в какой-либо форме.  
Опубликовано по договоренности с Portfolio, Penguin Group (USA) Inc.*

ISBN 978-5-904522-41-4

© Guy Kawasaki, 2004.  
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Юнайтед Пресс», 2010.

# Содержание

*Друг — это тот, кому вы можете выложить  
содержимое своего сердца как есть, с зернами и плевелами.  
Зная, что самые бережные руки переберут все и отделят  
одно от другого, храните в себе то, что стоит хранить,  
и легко расставайтесь со всем остальным.*

Неизвестный автор

Предисловие к русскому изданию	7
Благодарности	13
Read me	15
<b>Мотивация</b>	
Мастер-класс №1: С чего начать	19
<b>Формулирование</b>	
Мастер-класс №2: Как позиционировать	45
Мастер-класс №3: Как презентовать	61
Мастер-класс №4: Как написать бизнес-план	85
<b>Активизация</b>	
Мастер-класс №5: Как стать бутстрэппером	97
Мастер-класс №6: Как подобрать сотрудников	121
Мастер-класс №7: Как добыть капитал	143
<b>Процветание</b>	
Мастер-класс №8: Как выстроить партнерство	179
Мастер-класс №9: Как создать бренд	197
Мастер-класс №10: Как стать шаманом	225
<b>Долг</b>	
Мастер-класс №11: Как стать меншем	243
Послесловие	249
Алфавитный указатель	250

# Предисловие к русскому изданию

**Б**лестящая книга! Наконец-то этот мировой бестселлер выходит на русском языке. Я с уверенностью могу сказать, что это лучший учебник по предпринимательству из тех, что мне приходилось читать.

Гай Кавасаки — легендарный человек. Во многом благодаря его таланту и профессионализму у Macintosh сегодня толпы ревностных приверженцев, а Apple — едва ли не самый узнаваемый бренд. Успешный бизнесмен, неповторимый презентатор, автор 9 книг, Кавасаки получил степень бакалавра психологии в Стэнфордском университете, а также MBA в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе. У него есть чему поучиться и к его советам стоит прислушаться.

Возможно, моя экспрессивная оценка также связана с тем, что в каждом мастер-классе я обнаружил идеи и концепции, поразительно коррелирующие с моими собственными. Начать свое дело — это все равно что отправиться в поход, в дальнюю экспедицию. Через ущелья, реки, заснеженные горные хребты в прекрасную долину... И что самое интересное, поход этот без карты и — чаще всего — без проводников. Каких людей звать с собой? Сколько брать провианта? Какое снаряжение? Как выбирать маршрут? Этими вопросами мы задаемся, когда нам тепло и сухо и мы ушли еще не так далеко и в любой момент можем повернуть к дому. На пятом перевале мы понимаем, что возвращаться уже поздно, провизия кончается, а за очередной покоренной вершиной каждый раз открывается новая...

В этой трудной, рискованной, но исключительно интересной экспедиции книга Гая будет картой, где отмечены труднопроходимые участки и места для привала. Она станет верным помощником, преданным другом, опытным проводником и мудрым наставником-гуру. Читайте ее перед отправлением в путь, читайте ее в пути, перечитывайте на самых трудных его участках. Гарантирую, вы сделаете меньше ошибок, выберете оптимальный маршрут, а когда вас внезапно накроет снежная буря, у вас окажутся сухие спички.

Эта книга универсальна — неважно, что и в какой сфере вы предпринимаете, главное — правильные установки. Я полностью разделяю мнение Кавасаки: только то начинание ждет действительно большой успех, в основе которого лежит желание сделать мир лучше. Если вы хотите создать компанию на долгие годы, эпохи и даже на целую вечность (а почему нет? 😊), тогда ее основной целью должно быть искреннее стремление сделать людей счастливее.

Я и мои коллеги, тогда еще студенты МФТИ, создавая компанию АBBYY, не сразу смогли сформулировать, зачем мы занялись предпринимательством. Однако разрабатывая словари-переводчики Lingvo, систему для сканирования и распознавания текстов FineReader и другое программное обеспечение, мы интуитивно чувствовали, что нами движет что-то большее, чем тривиальное желание заработать денег. Может быть, именно поэтому в первые 10 лет мы не выплатили себе как акционерам ни рубля дивидендов и реинвестировали всю нашу прибыль обратно в компанию. Мы знали только одно: мы хотим создать лучший в мире продукт, и ради достижения этой цели готовы были трудиться круглосуточно (и фактически так и делали).

Сегодня в компании АBBYY работает более 900 сотрудников, нашими программами пользуется более 30 миллионов человек в 130 странах мира. И только сейчас мы можем четко сформулировать нашу мантру: мы создаем программы, которые помогают всем нам лучше понимать друг друга.

Мы живем в стране, которой как воздух необходимы люди с активной жизненной позицией, уверенные, что они сами — кузнецы своего счастья и что достичь его можно, только создавая что-то действительно значимое. Таковы, по мнению Гая Кавасаки, настоящие предприниматели. И когда таких людей будет больше, когда они пре-

кратят просить и ждать помощи и приступят к активным действиям, Россия возродится и станет инновационной державой.

Книга Гая выходит в правильном месте в правильное время. Сейчас России очень нужна такая книга, несущая верные идеи и положительный посыл. Я рад, что в русском переводе прочел ее первым.

Давид Ян,  
основатель и председатель совета директоров компании АBBYU,  
соавтор компьютерных программ Lingvo и FineReader,  
сооснователь компаний iiko, Cybiko, ArteFAQ, FAQcafe,  
ресторана «Сестры Гримм», клуба Squat, компании АТАРУ Software,  
образовательного фонда Ауб и др.,  
кандидат физико-математических наук, лауреат премии  
Правительства России в области науки и техники

*Много лет назад Редьярд Киплинг выступал с речью в Университете Макгилла в Монреале. И там он сказал одну очень важную вещь, достойную запоминания. Предостерегая студентов от чрезмерной заикленности на деньгах, власти или славе, он сказал так: «Однажды вы повстречаете человека, для которого все это не имеет значения. И тогда вы поймете, как вы бедны».*

Хэлфорд Лаккок

## **МОИМ ДЕТЯМ НИКУ, НОА И НОЭМИ**

Ребенок — высшая форма стартапа, а у меня их уже трое.  
Они — мое богатство.

# Благодарности

*Советуй не то, что всего приятнее,  
а то, что всего лучше.*

Солон

**Х**очу поблагодарить всех, кто помогал мне в работе над этой книгой. Это, во-первых, Рик Кот из Viking — он и предложил мне ее написать. Кроме того, он мирился со всеми моими безумными идеями — включая название, подзаголовок и конкурс на лучший дизайн обложки. Дай Бог каждому автору работать с таким редактором, как Рик. (Обратное — не обязательно верно.)

Во-вторых, это Пэтти Бозза и Алессандра Люсарди из Viking и команда Portfolio: Джо Перез, Уилл Вайссер и Эдриан Закхайм, а также Лиза «Ее Высочество» Берковиц. За каждым успешным автором всегда стоит великолепная команда.

В-третьих, это группа читателей, которая искренне стремилась мне помочь, советуя не то, что приятнее, а то, что лучше. Немало часов потратили они на чтение и правку моих черновиков. Моя бесконечная благодарность: Мэрилин Делбург-Делфис, Джорджу Григорьеву, Ронит ХаНегби, Хайди Мейсон, Биллу Миду, Джону Мичелу, Энн П. Митчелл, Лизе Нирелл, Биллу Райхерту, Гэри Шэфферу, Рiku Склэрину и Эндрю Тэну.

В-четвертых, это люди, вносившие ценные предложения, поправки и добавления. А именно: Мохамед Абдель-Рахман, Анурам Ананд, Имран Анвар, Дейв Бэкеландт, А. Дж. Баласубраманиян, Стив Бенгстон, Дэвид Берг, Скотт Батлер, Том Байерс, Антонио Карреро, Лириан Чоу, Пэм Чун, Том Корр, Стивен Кокс, Дебора Воллмер Дальке, Мартин Эдик, Боб Элмор, Эрик Эрикссон, Элайн Ферре, Пэм Фишер, Сэм Хан, Ленн Хэнн, Стив Холден, Хилари Хорлок, Кэтрин Хсу, Даг Айто, Билл Джус, Джон Мичел, Синди Немет-Джоханнес, Том Кос-

ник, Пэвин Лолл, Лес Лэки, Молли Лэвик, Эрик «Открытый» Лайер, Энтони Ллойд, Роберт Макгрегор, Том Мид, Крис Мелчинг, Фуджио Мимони, Джефффри О'Нил, Бола Одыюлейт, Колин Онг, Стив Аулетт, Лакиба Питтман, Джина Росс, Джули Паунд, Уоррик Пойзер, команда Pgoron, Ричард Пуц, Анита Рао, Джим Робертс, Марти Роджерс, Джон Рони, Аарон Розенцвейг, Майкл Розенек, Брайан Рудолф, Дэвид Шлиттер, Джон Скалл, Изхар Шэй, Марк Сиркин, Марти Стогдилл, Джуди Суортли, Расс Тейлор, Лэрри Томпсон, Эйми Вернетти, Райан Вэлкотт, Шелли Ватсон, Тим Вилсон, Райан Вонг и Ян Зонес.

В-пятых, люди, помогавшие мне с маркетингом этой книги: Алиса Фишер, Сэнди Кори, Тесс Мэйалл, Рюи Фэн Пех, Шифэн Ли, Шиам Санкар, Бетти Тейлор и Кай Ян Ван.

В-шестых, моя любимая и любящая жена Бет. Спасибо тебе, что терпела меня все время, что я писал эту книгу в такой сложный для нас обоих период жизни, а еще — за лучшие двадцать лет моей жизни.

В-седьмых, Слоан Харрис из International Creative Management. Слава Богу, что у меня есть Слоан, — иначе Рик Кот и Portfolio съели бы меня живьем.

В-восьмых, Патрик Лор и команда из iStockPhoto, помогавшие с графикой этому графически отсталому автору.

Наконец, это Джон Болдуин, Рубен Айала и Кен Якел из конькобежно-хоккейного клуба Ice Oasis. Если бы не они, я бы закончил эту книгу на шесть месяцев раньше. Но тогда я не был бы сейчас лучшим начинающим хоккеистом пятидесяти лет гавайского происхождения в Кремниевой долине. А это, согласитесь, очень привлекательная рыночная ниша.

# Read me

*Самая волнующая фраза, которую можно услышать в науке, фраза, возвещающая о новых открытиях, — вовсе не «Эврика!», а «Как странно...»*

Айзек Азимов

**М**ножество метафор можно подобрать для описания фаз роста и спада бизнес-циклов: приливы и отливы, инь и ян, восход и закат. Вот вам еще одна — микроскопы и телескопы. В фазе микроскопов популярно хладнокровное мышление и «возвращение к основам». Эксперты изучают как под микроскопом каждую деталь, каждый продукт в линейке, каждую трату — а затем требуют подробных прогнозов, многолетних исследований рынка и всеобъемлющего конкурентного анализа.

В фазе телескопов предприниматели совершают прорыв в будущее. Они изобретают нечто новое, меняют мир и утирают нос конкурентам. Тратят кучу денег на безумные, казалось бы, идеи, но какие-то из них срабатывают — и человечество делает шаг вперед.

Когда в ходу телескопы, каждый из нас — астроном, и мир полон звезд. Но затем мы вновь берем микроскопы и видим мир, полный изъянов. Если же вы хотите достичь успеха, вам потребуются и микроскопы, и телескопы.

Однако это непросто, так как подразумевает сбор информации, разбросанной по тысячам книг, журналов и интернет-сайтов. Это также означает консультации с сотнями экспертов и профессионалов — и то в случае, если вы сумеете добиться аудиенции (и оплатить ее). Вы рискуете потратить все свое время на обучение, а не на действия. Между тем именно действия составляют сущность предпринимательства.

Эта книга призвана облегчить ваши муки. Моя цель — подсказать вам, как, используя все свои знания, любовь и амбиции, создать нечто великое, не завязнув в теории и ненужных деталях. Я исхожу из предположения, что ваша цель — изменить мир, а не изучить его. Если ваш девиз: «Довольно болтовни — скажи мне, что я должен сделать», то вы попали по адресу.

«А вы — это кто?» — возможно, спросит читатель. Дело в том, что предприниматель не профессия, а состояние души человека, который хочет изменить будущее. (И оно, конечно, присуще не только обитателям Кремниевой долины, вечно ищущим венчурный капитал.) Таким образом, эта книга — для всех людей, стремящихся создать нечто новое в самых разных сферах деятельности:

- для ребят в гаражах, мечтающих основать крутую компанию;
- для храбрецов, которые, работая в уже существующих фирмах, продвигают на рынок новые продукты и услуги;
- для святых, открывающих школы, церкви и некоммерческие организации.

У великих компаний, выдающихся школ, церкви и НКО гораздо больше общего, чем различий, когда речь идет о создании чего-либо с нуля.

Главное — не закопаться на стадии микроскопов, совершая прорыв в будущее. Итак, за дело.

Гай Кавасаки  
Пало-Альто, Калифорния  
kawasaki@garage.com

# МОТИВАЦИЯ

# С чего начать

*Нужно внимательно следить, куда ведет тебя сердце, и затем прилагать все силы, чтобы не свернуть с этого пути.*

Хасидское изречение

## КОРОТКО

### (Как Оптимизировать Работу Открывающейся Компании)

**О**бычно я оформляю свои речи в виде списка из десяти пунктов, и эту книгу я хотел начать так же — списком из десяти самых важных вещей, которые должен сделать предприниматель. Но получилось всего пять:

**1. Сотворите что-то действительно значимое (вдохновил Джон Дуэрт).** Лучший мотив для открытия собственного дела — это предпринять что-то действительно значимое, то есть придумать такой продукт или услугу, которые сделают мир лучше. Так что первоочередная ваша задача — решить, как именно вы можете усовершенствовать мир.

**2. Сочините мантру.** Забудьте о программных заявлениях — они слишком длинны, скучны и бесполезны. Никто не способен запомнить их — не говоря уж о том, чтобы претворить в жизнь. Вместо этого возьмите вашу идею из п. 1 и на ее основе сочините мантру. Она и поможет всем вашим сотрудникам понять главные цели компании.

**3. Приступите к действиям.** Начните производство и реализацию вашего продукта или услуги. Берите в руки паяльники, компиляторы, молотки, пилы, AutoCAD — любые необходимые вам инструменты — и за дело. Не зацикливайтесь на болтовне, писанине и планировании.

**4. Определите свою бизнес-модель.** Какое бы дело вы ни открывали, вы должно четко представлять себе, как зарабатывать на нем деньги. Даже самые гениальные идея, технология, продукт, услуга — не жильцы без устойчивой бизнес-модели.

**5. Постройте систему ВРЗ (вехи, расчеты, задачи).** И последний штрих — нужно свести в единую систему три списка: а) главные вехи, которые необходимо пройти; б) расчеты, на которых вы строите вашу бизнес-модель, и в) задачи, которые нужно решить, чтобы достичь поставленных целей. Эта система будет поддерживать дисциплину в вашей компании и поможет ей удержаться на плаву, случись хоть всемирный потоп.

## СОТВОРИТЕ ЧТО-ТО ЗНАЧИМОЕ

*Я никогда не помышлял о том, чтобы сочинять ради славы и почестей. Я должен дать выход тому, что у меня в сердце, — вот почему я пишу музыку.*

Людвиг ван Бетховен

Существует множество книг по предпринимательству, которые с первых же страниц погружают в дотошный самоанализ, предлагая читателю определить, действительно ли он готов к открытию своего дела. Вот типичные вопросы оттуда:

- Готовы ли вы работать по много часов за низкую зарплату?
- Готовы ли вы получать отказ за отказом?
- Готовы ли вы взять на себя ответственность за сотни подчиненных?

Но проблема в том, что на подобные вопросы невозможно ответить заранее, и толку от них мало. С одной стороны, слова недорого стоят. Если человек говорит, что он готов сделать что-либо, это вовсе не значит, что он это сделает.

С другой стороны, наличие у вас сомнений и тревог не означает, что вы не способны построить великую компанию. Ваши ответы

на эти вопросы сейчас не имеют ничего общего с вашими действиями тогда, когда вас осенит гениальная идея.

Мало кто на самом деле *знает* о том, что он\* — предприниматель, пока не станет им (а некоторые и тогда не догадываются). Вот единственный вопрос, который следует задать себе, прежде чем начинать собственное дело:

Хочу ли я создать что-то значимое?

«Значимое» — это не деньги, не власть и не престиж. И даже не создание привлекательного места работы. «Значимое» — это, например:

- сделать мир лучше;
- повысить качество жизни;
- исправить чудовищную ошибку;
- не дать чему-то хорошему закончиться.

Если у вас есть такого рода цели, это дает вам огромное преимущество на тернистом пути предпринимательства. Если же нет, вы все равно можете достичь успеха, но это будет уже труднее, т. к. сотворение чего-то действительно значимого — сильнейшая из возможных мотиваций.

Чтобы понять это, мне потребовалось двадцать лет.

В 1983 году, когда я начинал работать в подразделении Macintosh компании Apple Computer, целью нашего существования было разгромить IBM, отправить их на свалку истории — вновь торговать пишущими машинками Selectric.

В 1987-м целью нашего существования стало уничтожить Windows и Microsoft, отправить Билла Гейтса грузить рыбу на Пайк-Плейс-Маркете.

В 2004-м я — управляющий директор компании Garage Technology Ventures, которая занимается стартовыми венчурными вложениями. Сегодня моя цель — воодушевлять людей разрабатывать крутые продукты, создавать великие компании, менять мир к лучшему.

---

\* Если бы только сексизм можно было побороть, лишь вставляя тут и там дополнительное местоимение: он/она, его/ее и т. д. Я использую местоимения мужского рода просто для краткости. Успех в предпринимательстве не зависит от пола. Не ищите сексизм там, где его нет.

## Мастер-класс № 1

Главный мотив действительно великих фирм — желание создать что-то значимое. Наличие такого желания не гарантирует успеха, но если вы и потерпите неудачу, то уж, по крайней мере, в достойном деле.

### УПРАЖНЕНИЕ

Закончите предложение:

Если бы не было моей фирмы, мир был бы хуже, потому что

.....

### СОЧИНИТЕ МАНТРУ

Закройте глаза и задумайтесь о том, какую пользу вы будете приносить своим клиентам. В чем вы видите смысл существования вашей фирмы? Большинство людей ответ на этот вопрос называют «программным заявлением, или миссией, компании».

Составление программного заявления — как правило, то, что начинающий предприниматель делает в первую очередь. К сожалению, обычно это трудный и болезненный процесс, в результате которого получается какая-нибудь убогая нудятина. Это неизбежный результат сочинительства огромным количеством людей чего-то, призванного осчастливить еще большее количество людей (сотрудников, акционеров, клиентов и партнеров).

Основной недостаток большинства программных заявлений — высокопарность и чрезмерная детальность. Почти все они — длинные, нудные, банальные и бессмысленные\*. В своей «Книге программных заявлений» Джефффри Абрахамс приводит 301 пример, показывающий, что все компании пишут о себе одну и ту же банальщину. Вот неполный список слов, наиболее часто употребляемых в примерах, собранных Абрахамсом\*\*:

лучший — 94 раза;

сообщества — 97 раз;

клиенты — 211 раз;

---

\* Если вы все равно убеждены, что программное заявление необходимо, зайдите на [www.artofthetart.com](http://www.artofthetart.com) и щелкните по ссылке «Генератор программных заявлений» (<http://www.unitedmedia.com/comics/dilbert/career/bin/ms2.cgi>). Откроется генератор Дилберта — воспользовавшись им, вы сможете сэкономить тысячи долларов.

\*\* По кн.: Abrahams J. The Mission Statement Book. Berkeley: Ten Speed Press, 1999 (Абрахамс Дж. Книга программных заявлений).

совершенство — 77 раз;  
лидер — 106 раз;  
качество — 169 раз.

Удача сопутствует смелым, так что я дам вам один совет, как облегчить себе жизнь: отложите написание программного заявления на потом. Займитесь этим позже, когда станете успешным бизнесменом с кучей свободного времени и денег. (А если не станете, то и программное заявление вам будет уже ни к чему.)

А сейчас — сочините для своего предприятия мантру. Вот словарное определение:

Мантра [*санскр.* mantrah от man — думать, мыслить] — в индуизме: священное заклинание, которому приписывается волшебная, сверхъестественная и исцеляющая сила\*.

Великая вещь! Много ли программных заявлений способны вызывать столько эмоций и пробуждать такие силы?

Прелесть мантры в том, что от нее по определению ждут краткости и звучности. (Пожалуй, самая короткая мантра в мире состоит из одного-единственного индийского слова — Ом.) Мантру не нужно записывать, публиковать в ежегодном отчете или печатать на плакатах. А если вы все же вынуждены «продвигать» вашу мантру таким образом, то это неудачная мантра.

Вот пять примеров, иллюстрирующих силу хорошей мантры:

- Все для настоящего спорта (Authentic athletic performance), Nike.
- Развлечения для всей семьи (Fun family entertainment), Disney.
- Ценен каждый миг (Rewarding everyday moments), Starbucks\*\*.
- Думай (Think), IBM.
- Все ради победы (Winning is everything), Винс Ломбарди\*\*\* и Green Bay Packers.

---

\* Большой толковый словарь русского языка / Гл. ред. С. А. Кузнецов. СПб.: Норинт, 2009. — *Прим. ред.*

\*\* Bedbury S. A New Brand World: 8 Principles for Achieving Brand Leadership in the 21st Century. New York: Viking, 2002 (Бедбери С. О, дивный мир брендов! 8 принципов достижения брендового лидерства в XXI веке).

\*\*\* Винс Ломбарди (1913–1970) — американский футбольный тренер. — *Прим. ред.*

## Мастер-класс № 1

Сравните мантру Starbucks — «Ценен каждый миг» — с программным заявлением этой же компании: «Утвердить Starbucks на позициях главного поставщика лучшего в мире кофе, сохраняя по мере роста и развития приверженность нашим неизменным принципам». Что легче запомнить?

Представьте, что кто-то спросит ваших родителей или секретаря, что производит ваша фирма. И что может быть лучше краткого ответа-мантры — «все для настоящего спорта»?

### УПРАЖНЕНИЕ

Придумайте мантру для вашей компании, уместив ее на этой строке:

.....

И последнее по этому пункту: не путайте мантру и слоган. Мантра — для ваших сотрудников: она помогает им понять, ради чего они трудятся. Слоган — для ваших клиентов: он объясняет, для чего им ваш продукт или услуга. Например, мантра Nike — «Все для настоящего спорта», а их слоган — «Просто сделай это. Не дай себя остановить» (Just do it).

### УПРАЖНЕНИЕ

В следующей таблице представлены реальные программные заявления нескольких компаний и мантры, которые я для них сочинил. Что, на ваш взгляд, сильнее цепляет?

КОМПАНИЯ	РЕАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ	ГИПОТЕТИЧЕСКАЯ МАНТРА
Авиакомпания Southwest Airlines	Миссия Southwest Airlines — неуклонно следовать высшим стандартам качества обслуживания клиентов, неотъемлемыми элементами которых являются индивидуальный подход, теплота, дружелюбие, уважение и корпоративный дух	Лучше, чем за рулем

---

<b>Coca-Cola</b>	Компания Coca-Cola существует для того, чтобы нести в мир благодать и свежесть	Освежим мир!
<b>Wendy's</b>	Миссия Wendy's — предоставлять нашим клиентам продукты и услуги высочайшего качества и делать это посредством лидерства, инноваций и партнерского взаимодействия	Здоровый фаст-фуд
<b>Красный Крест</b>	Помогать людям избегать критических ситуаций, готовиться к ним и справляться с ними	Остановим боль!
<b>BBC США</b>	Охранять США и защищать их интересы посредством воздушно-космического могущества	Круче всех в небе и космосе
<b>United Way (Гавайи)</b>	Задача Aloha United Way — возглавить объединение людей с целью построения более здорового, равнодушного общества	Объединим людей!
<b>March of Dimes</b>	Ученые, волонтеры, педагоги, социальные сотрудники и адвокаты организации March of Dimes объединяют усилия с целью помочь в борьбе за выздоровление всем детям — недоношенным, с врожденными пороками и другими патологиями развития	Спасем детей!

---

## **ПРИСТУПИТЕ К ДЕЙСТВИЯМ**

Приступить к действиям — не значит запустить Word для написания бизнес-плана, открыть PowerPoint для подготовки презентации или загрузить Excel для построения финансовых прогнозов. Это все не то!

Я говорю так не с целью снизить продажи ПО Microsoft Office — знайте, что я вне лагеря врагов Microsoft. Их приложения очень полезны, но в свое время. Но на данном этапе от вас требуется: а) побороть тягу к оформлению документов и б) перейти к практическим действи-

## Мастер-класс № 1

ям, а именно — к разработке опытного образца, написанию ПО, запуску вашего веб-сайта или рекламированию ваших услуг. В любом деле (хоть в писательстве, хоть в бизнесе) самое сложное — начать. Помните: никому еще не удавалось достичь успеха планированием.

Не стройте стратегий продаж — продавайте. Не заикливайтесь на тестировании, все эти игры — для крупных фирм. Не бойтесь неопределенности. Не стремитесь создать совершенный продукт или услугу. Лучшее — враг хорошего. У вас будет еще куча времени на усовершенствования. Важно не то, как вы начнете, а то, к чему придете в итоге.

Размышления — тормоз действия, и на этом этапе размышления о «стратегических» аспектах разработок и развития компании лишь помешают вам. Вопросы типа «Сможем ли мы совершить прорыв в бизнесе?», «А вдруг никому не понравится то, что мы делаем?» и «Подстраиваться ли нам под целевого потребителя или же создавать то, что нравится нам самим?» должны быть отброшены, когда ваша задача — начать с нуля новое дело.

Вот основные принципы, которым вы должны следовать:

- **Мыслите глобально.** Метьте высоко, ставьте великие цели. Едва ли вам удастся изменить мир, если ваши продукты и услуги будут незначительны, незаметны. Стремитесь создать нечто как минимум в десять раз лучше того, что есть. Когда Джефф Безос запустил Amazon.com, он не стал строить книжный магазин, где было бы на жалкие 25 000 названий книг больше, чем в соседних магазинах с 250 000 названий. Он открыл интернет-магазин с 3 000 000 названий книг!
- **Найдите соратников.** В истории популярен образ новатора-одиночки: Томас Эдисон (электрическая лампочка), Стив Джобс (Macintosh), Генри Форд (Ford Model T), Анита Роддик (The Body Shop), Ричард Брэнсон (Virgin Airlines). Но это заблуждение. На самом деле в создании и продвижении всех успешных проектов принимают участие как минимум двое, а обычно и более, талантливых людей, даже если впоследствии «новатором» зачастую признают лишь одного из них.

- **Поляризируйте общество.** Если благодаря продуктам или услугам вам удастся завоевать любовь части потребителей — будьте готовы к тому, что другая часть вас возненавидит. Запомните, ваша цель — вызывать эмоции, как положительные, так и отрицательные. Не обижайтесь, если люди станут критиковать то, что вы делаете; единственная реакция, которая должна огорчать (и пугать) вас, — безразличие. Хороший пример поляризации потребителей — дизайн автомобилей: обратите внимание, насколько противоречивые эмоции вызывают Mini Cooper, Infiniti Fx45 и Toyota Scion xB. Люди либо фанатеют от этих машин, либо ругают их на чем свет стоит — и это очень хорошо.
- **Идите своим путем.** В зависимости от модной в данный момент управленческой концепции вам могут внушать, что существует лишь один идеальный подход к проектированию продуктов и услуг. Это не так. Нет строго определенного пути к успеху. Вот вам четыре разных и одинаково эффективных метода (и я уверен, что есть еще немало):

«Хочу себе такое». Это наилучший вид маркетинга, когда клиент и разработчик — одно лицо. Таким образом, голос клиента доходит до разработчика не искаженным ничем: ни корпоративной политикой, ни опорой на статус-кво, ни маркетинговыми. Так, Фердинанд Порше рассказывал: «Все началось с того, что я огляделся по сторонам и, не увидев автомобиля своей мечты, решил сконструировать его сам»\*.

«Мое начальство так не смогло/не захотело». Менее романтичный вариант, но тоже действенный. Благодаря предыдущему опыту работы вы уже располагаете информацией о клиентской базе, конкурентах и поставщиках, а также отраслевыми контактами. Вам все равно еще только предстоит создать продукт или услугу и найти клиентов, но на многие вопросы уже найдены ответы. Например, бывшие офицеры подразделения 8200 (отдела высокотехнологичной разведки) израильской армии, имея

---

\* *Forbes FYI* (зима 2003, стр. 21).

опыт разработки ПО для армейских компьютерных систем безопасности, основали свои компании, такие как Checkpoint.

«Я докажу, что это возможно!» Эта теория непопулярна в трудные времена, когда в ходу микроскопы. Мир тогда становится консервативным и требует, чтобы любой рынок был сперва «испытан». Но рынок для прорывного, революционного продукта трудно проверить заранее. Например, когда Motorola изобрела сотовые телефоны, никто не бросился тотчас их покупать. «Мобильный телефон» звучало оксюморонам, потому что любой телефон был обязательно к чему-нибудь прикреплен. И не существовало еще рынка для телефонов, с которыми можно было бы перемещаться.

«Должна быть идея получше». Проект, рожденный из такой философии, основан на идеалистическом представлении, что ты можешь сделать мир лучше, создав нечто новое. Во многих подобных случаях основатели не являлись специалистами в отрасли. Им просто приходила в голову идея, и они решали ее воплотить. Пример: основатель eBay Пьер Омидьяр решил разработать систему для «совершенного рынка» обмена и продажи товаров. (То, что его девушке якобы нужно было распродать свою коллекцию дозаторов Pez, — байка, сочиненная пиарщиками уже постфактум.)

- **Вместо маркетинговых исследований используйте опытные образцы.** На первых порах существования компании нельзя получить четкое представление о том, что именно нужно производить и чего же хотят потребители. На этом этапе традиционные исследования рынка бесполезны — никакие соцопросы и фокус-группы не помогут спрогнозировать реакцию целевой аудитории на продукт, который вы и сами-то с трудом можете описать. Вы бы купили новый компьютер без ПО и жесткого диска и с некорректной цветопередачей?\*

Наиболее разумное поведение — взять самый удачный из опытных образцов, вывести его на рынок и незамедлительно повторить процедуру. Если же вы будете ждать идеальных обстоятельств, при

---

\* Не то чтобы мы так позиционировали первый Macintosh, но именно таким он и был.

которых у вас была бы вся необходимая информация (что невозможно), рынок пройдет мимо вас.

Следуя принципу «приступить к действиям», вы добиваетесь вывода вашего продукта на рынок. Помните: он не получится идеальным с первого же раза. Однако ошибкой будет дорабатывать продукт с целью сделать его привлекательным для потенциальных покупателей. Нет, вы должны дорабатывать его по той причине, что он уже привлекает покупателей. Позвольте, я проведу религиозную аналогию. Некоторые люди верят, что, если они будут работать над собой, Бог полюбит их. Другие верят, что Бог любит их, и поэтому нужно работать над собой. Так вот, когда речь идет о запуске и развитии нового предприятия, следует мыслить в рамках второй парадигмы.

## **ОПРЕДЕЛИТЕ СВОЮ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ**

Итак, вы намерены привнести в мир новый смысл. Вы сочинили мантру. Вы уже начали производство ваших продуктов или услуг. Следующий шаг — определить свою бизнес-модель. Для этого необходимо ответить на два вопроса:

- В чьих карманах лежат ваши денежки?
- Что нужно сделать, чтобы они перекочевали в ваш карман?

Не самые благородные вопросы, однако весьма полезные, чтобы оценить реальную обстановку, в которой предстоит развиваться вашему предприятию. В особенности, как ни парадоксально, предприятию некоммерческому — ведь такому придется выбивать себе деньги, чтобы удержаться на плаву. Вы не можете изменить мир, если вы мертвы, — а отсутствие денег для вас равносильно смерти.

Выражаясь более изящно, первый вопрос подразумевает определение вашего клиента и его потребностей. Второй — построение механизма продаж, который обеспечит вам постоянную прибыль. Вот несколько полезных советов по разработке бизнес-модели:

- **Ставьте четкие цели.** Чем точнее вы можете описать вашего клиента, тем лучше. Некоторые предприниматели боятся загнать себя

в слишком узкую нишу и застрять там навсегда, так и не достигнув глобализации. Однако самые успешные компании начинали с завоевания узких сегментов рынка, а затем (часто вопреки ожиданиям) разрастались до всемирного масштаба. И лишь немногим из тех, кто ставил изначально грандиозные цели, удалось достичь задуманного.

- **Будьте проще.** Если вы не можете описать вашу бизнес-модель в десяти словах, значит, у вас ее нет. Помните: максимум десять слов. Используйте простой, повседневный язык, избегайте любых модных бизнес-жаргонизмов (типа стратегический, критически важный, мировые стандарты, синергический, первопроходец, масштабируемый, корпоративного класса и т. п.). Сложный бизнес-язык — отнюдь не залог успешной бизнес-модели\*. Вспомните бизнес-модель eBay: регистрационный сбор плюс комиссия. Все.
- **Используйте шаблон.** Коммерция существует давно, и все возможные виды бизнес-моделей уже придуманы умными людьми. Вы можете вводить новшества в области технологий, рынка и клиентуры, но изобретать новую бизнес-модель — бессмысленная затея. Лучше возьмите за образец какую-то из уже испытанных и доказавших свою эффективность моделей. У вас еще будут шансы отличиться.

И последняя моя рекомендация по этому пункту: советуйтесь с женщинами. Только с женщинами. У меня есть теория, что где-то в глубине мужской ДНК кроется ген убийства. Он проявляется в желании убивать — людей, животных, растения. Современному обществу в значительной степени удается подавлять проявления этого гена; и тем не менее, открывать предприятие с целью уничтожить другое предприятие по-прежнему считается социально приемлемым.

Вот потому-то и бесполезно советоваться по поводу вашей бизнес-модели с мужчинами: им понравится любая, если в ее основе — желание кого-нибудь уничтожить. Например, Sun Microsystems мечтает уничтожить Microsoft. Но когда вы в последний раз покупали компьютер исходя из того, кого хотел убить производитель?

---

\* Вдохновился книгой: Shermer M. Why People Believe Weird Things. New York: W.H. Freeman, 2002 (Шермер М. Почему люди верят во всякую чушь).

У женщин же этот ген отсутствует, поэтому судить о жизнеспособности бизнес-модели лучше предоставить им. Не согласны? Тогда прочтите книгу «Премия Дарвина II» — там содержится доказательство того, что у женщин со здравым смыслом гораздо лучше. Эта премия отмечает «индивидуумов, избавивших генофонд человечества от своих генов особо идиотскими способами». Например, в 1998 году двое строителей разбились насмерть, вырезав в полу окружность вокруг того места, на котором стояли\*. Так вот, в этой книге большинство мастер-классов посвящены идиотизму мужскому и лишь один — женскому.

Я все сказал.

## **УПРАЖНЕНИЕ**

**Действие 1:** Подсчитайте ежемесячные расходы на эксплуатацию вашего предприятия.

**Действие 2:** Подсчитайте валовую прибыль от единицы вашей продукции.

**Действие 3:** Разделите результат действия 1 на результат действия 2.

**Действие 4:** Спросите нескольких женщин, есть ли, по их мнению, у вас шанс продать такое количество единиц продукции. Если их ответ: «Нет» — значит, у вас нет бизнес-модели.

## **ПОСТРОЙТЕ СИСТЕМУ ВРЗ**

На пятом, самом ответственном, этапе запуска ваша задача — не допустить развала предприятия. Для этого разрабатывается система ВРЗ: вехи, расчеты, задачи. С ее помощью вы сможете определить масштабы своего проекта, оперативно проверить свои расчеты и разработать метод выявления и исправления крупных изъянов в своем мышлении.

### **Вехи**

Большинству людей, запускающих свое предприятие, кажется, будто перед ними стоит неограниченное число целей. Тем не менее среди этих целей можно выделить первоочередные. Это и есть вехи

---

\* По кн.: Northcutt W. The Darwin Awards II. New York: Dutton, 2001 (Норткутт В. Премия Дарвина II).

## Мастер-класс №1

вашего предприятия — они отмечают ваше продвижение на дороге, ведущей к успеху. Вот семь неотъемлемых вех любого запуска (если вы упустите хотя бы одну из них, ваше предприятие может погибнуть):

- Доказать свою концепцию.
- Завершить детальную разработку проекта.
- Завершить изготовление опытного образца.
- Добыть капитал.
- Поставить клиентам опытный вариант продукции.
- Поставить клиентам окончательный вариант продукции.
- Достичь точки безубыточности.

Эти вехи — общие для всех видов бизнеса. Например, новая школа может обосновать свою концепцию, доказав, что двое учителей, работая с экспериментальным классом по новому учебному плану, могут обеспечить более индивидуализированное обучение и усовершенствовать учебный процесс в целом. Имея на руках эти доказательства, школа может вносить последние штрихи в проект учебного плана, добывать средства, запускать пилотную программу и начинать занятия.

Есть и другие задачи (мы вернемся к ним позже), также важные для выживания проекта, но вышеперечисленные вехи — важнее всего. От сроков прохождения этих вех будет зависеть график всех остальных ваших дел, так что отдайте им 80% вашей энергии.

### УПРАЖНЕНИЕ

Снимите со стены приемной никому не нужное программное заявление и повесьте на его место распечатку плановых дат прохождения семи вышеперечисленных вех. Удостоверьтесь, что они хорошо видны вашим сотрудникам и посетителям.

#### Бонусные баллы

Повторяйте эту процедуру при выпуске каждого нового продукта или услуги. Заведите «стену славы» и фиксируйте на ней историю компании.

## **Расчеты**

Затем следует провести основные расчеты по вашему бизнесу и зафиксировать их на бумаге. Нужно учесть такие факторы, как:

- рабочие характеристики продукта/услуги;
- размер рынка;
- валовая прибыль;
- количество заявок на продажу у продавца;
- коэффициент превращения потенциальных клиентов в реальных;
- длина цикла продажи;
- коэффициент окупаемости инвестиций клиента;
- количество звонков в техническую поддержку на единицу поставленного товара;
- цикл выплат дебиторской и кредиторской задолженности;
- фонд заработной платы;
- стоимость деталей и материалов.

Постоянно сверяйтесь с этими цифрами и на каждое отклонение от них реагируйте незамедлительно. В идеале, следует объединить список расчетов с вышеприведенным списком вех. Таким образом, достигая новой вехи, вы одновременно будете проверять очередной расчет.

## **Задачи**

И третий подробный список, который вам нужно составить, — это список основных задач по проектированию, производству, продаже, поставкам и поддержке ваших продуктов или услуг. Выполнение этих задач необходимо для запуска предприятия, пусть они и второстепенны по сравнению с семью вехами. В этот список входят:

- аренда офисного помещения;
- поиск основных поставщиков;
- организация бухгалтерии;
- оформление юридических документов;
- покупка страховых полисов.

Список задач нужен, чтобы вы могли понять и оценить весь объем предстоящих работ и в эйфории первых дней не упустили ни одной важной детали.

## **P. S.**

### **О ВНУТРЕННЕМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ**

*Новаторские идеи часто рождаются вне стен существующих предприятий отчасти потому, что успешным предприятиям свойственны привычка к статус-кво и неприятие идей, способных его изменить.*

Натан Розенберг

Многие амбициозные предприниматели работают сегодня в крупных компаниях. Как и все предприниматели, они мечтают изобрести новаторский продукт или услугу и задаются вопросом, возможно ли сделать это, оставаясь внутри компании. Ответ — да, возможно. И этот постскрипtum призван объяснить, как.

Все рекомендации, дающиеся в этой книге, актуальны и для внутреннего предпринимательства, ведь там точно так же требуются инновации, позиционирование, презентации, бизнес-планы, бутстрэппинг\*, рекрутинг, сбор средств, партнерское взаимодействие, брендинг, шаманство и меншизм. Но есть и особые рекомендации для этой категории.

Как это ни парадоксально, многие независимые предприниматели заводят сотрудников крупных фирм, так как считают, что у этих счастливиц — немереные финансовые ресурсы, толпы торгового персонала, первоклассно оборудованные лаборатории, неограниченные производственные мощности и признанные бренды плюс бесплатная медицинская

\* Бутстрэппинг (*англ.* bootstrapping) — в бизнесе: открытие собственного дела без внешней поддержки / внешнего капитала. Стартап-компания, идущая путем бутстрэппинга, финансирует свое развитие из внутреннего кассового оборота и крайне осмотрительна в расходах. Термин происходит от английского выражения *to pull oneself up by one's bootstraps* (досл.: вытянуть себя за петли на задниках ботинок) — самосовершенствоваться, развиваться без посторонней помощи. Иногда в этой связи вспоминают еще Мюнхгаузена, вытащившего себя из болота. — *Прим. пер.*

страховка. Как чудесно было бы, мечтают парни в гаражах, изобретать новые продукты среди такого великолепия, на всем готовеньком.

А вот и нет! Создавать новый продукт или услугу внутри уже работающей инфраструктуры вовсе не легче; просто задачи и трудности в этом случае — иные. Мне довелось участвовать в «наилучшем» из этих двух сценариев — я работал в подразделении Macintosh компании Apple. Успех того внутреннего предприятия я могу объяснить в двух словах: Стив Джобс. Его незаурядный талант дизайнера, маниакальное внимание к деталям и необыкновенная харизма (плюс статус соучредителя) принесли Macintosh успех. Если бы не Стив, не было бы никакого Macintosh — либо вместо него было бы нечто вроде Apple II без жесткого диска.

Тут вы, наверняка, скажете: «Ну, раз для того, чтобы создавать новые продукты внутри крупной компании, необходимо быть Стивом Джобсом, то даже и пробовать не стоит». И снова ошибетесь! Конечно, подобных провидцев в любом бизнесе — единицы; но каждый человек, обладающий силой воли, интуицией и политической смекалкой, вполне способен основать предпринимательский аванпост внутри уже признанной компании. Этот раздел я писал в сотрудничестве с моим близким другом Биллом Мидом, который сделал существенный вклад в фонд интеллектуальной собственности Hewlett-Packard. Вместе мы составили список рекомендаций для предпринимателей-инсайдеров:

- **Исходите из интересов фирмы.** Главным, если не единственным движущим мотивом внутреннего предпринимателя должно быть увеличение благосостояния компании. Суть внутреннего предпринимательства — не в том, чтобы привлечь к себе побольше внимания, построить империю или подготовить себе путь бегства из компании. Когда у вас возникает интересная идея нового продукта или услуги, это привлекает к вам коллег со всех уровней, от самого низа до самого верха. И они начинают поддерживать вас — но лишь в том случае, если вы стараетесь на благо компании, а не для себя любимого. А завоевав поддержку большого числа рядовых сотрудников, вы уже обретаете некоторую степень независимости от мнения начальства.
- **Убивайте дойных коров.** Не следует это особо афишировать, однако вводимые вами новшества, вполне вероятно, сделают ненужными какие-то из уже существующих продуктов и услуг.

И все же лучше, если убийцей дойных коров компании станете вы, чем какой-нибудь конкурент или двое парней из гаража. Так, Macintosh уничтожил Apple II. Но разве для Apple было бы лучше, если бы создателем Macintosh стал конкурент? Ни в коем разе. Это, кстати, еще одна причина, почему следует ставить во главу угла интересы фирмы: внутреннее предпринимательство — всегда палка о двух концах. Но если вы не будете убивать дойных коров компании, этим займется кто-то другой.

- **Оставайтесь в тени.** Парням из гаража нужно стремиться привлечь к себе как можно больше внимания. Огласка поможет им быстрее добыть капитал, найти партнеров, заключить сделку, нанять сотрудников. Однако для внутренних предпринимателей рекомендация прямо противоположная. Вам лучше оставаться незамеченным до тех пор, пока ваш проект невозможно будет не заметить либо пока остальные сотрудники компании не признают его необходимость. Чем громче вы о себе заявляете, тем меньше понимания находите у коллег. Из-за ваших заявлений они начинают опасаться за собственный статус, поэтому препятствуют любым переменам.
- **Найдите «крестного отца».** Во многих компаниях есть свои так называемые «крестные отцы» — люди, уже заработавшие себе авторитет и независимые от повседневных интрижек. Они относительно неприкасаемы, и обычно высшее руководство уважает их и прислушивается к их мнению. Внутреннему предпринимателю хорошо заручиться покровительством подобного сотрудника, чтобы тот помогал ему советами, консультировал по техническим и маркетинговым вопросам, а также мог защитить, если в этом возникнет необходимость.
- **Займите отдельный офис.** Представьте, что вы, сидя у всех на виду, замышляете собственный проект и каждый менеджер отдела, проходя, считает своим долгом объяснить вам, почему ваш проект — полная лажа. Надолго ли вас хватит?.. «Все новое всегда выглядит бледно и бесперспективно на фоне состоявшегося бизнеса, мощного и бурно развивающегося»\*. Подразделение Macintosh начинало свою работу в здании, расположенном ровно на таком расстоянии от остальной

---

\* По кн.: Друкер П. Бизнес и инновации. М.: Вильямс, 2007.

Apple, чтобы держаться в стороне от корпоративной суеты, но в то же время иметь доступ к корпоративным ресурсам. Отдельный офис позволит вам оставаться в тени и укреплять командный дух в вашей веселой пиратской шайке. Идеальное расстояние между вашим офисом и фирмой составляет от 400 метров до 3 километров, то есть достаточно короткое, чтобы вам было удобно добираться, но достаточно длинное, чтобы оградить вас от нежелательных визитов корпоративного чма.

- **Дайте надежду страждущим.** Каждый корпоративный циник, считающий, что «компания слишком развита для инноваций», в душе наивный идеалист и хочет верить в обратное. В каждой крупной компании много хороших людей, уставших от пренебрежения начальства, постоянных унижений и необходимости подчиняться. Их гордость задавлена, но душа еще жива. Когда эти люди увидят, что вы затеяли преобразования в самом очаге стабильности, они и их ресурсы к вам потянутся. И тогда ваша задача — сделать так, чтобы все страждущие быстро перешли в разряд верных соратников.
- **Предчувствуйте тектонические сдвиги и вовремя реагируйте на них.** Структурные изменения в компании благоприятствуют внутреннему предпринимательству. Чем бы они ни были вызваны — внешними факторами, вроде изменений на рынке товаров, или внутренними, типа смены главы компании, — тектонические сдвиги предвещают перемены и зачастую создают новые возможности для применения вашего потенциала. Талантливый внутренний предприниматель предчувствует эти сдвиги, и как только они случаются — он уже тут как тут со своим проектом: «Посмотрите, что мы придумали!» Корпоративное чмо же действует ровно наоборот: «О, я вижу сдвиг, — говорит оно. — Мне нужны: ваше разрешение, шесть месяцев и команда аналитиков — и тогда я, возможно, разработаю новую товарную стратегию».
- **Стройте на готовеньком.** Внутреннее предпринимательство в крупной компании имеет свои издержки — они очевидны и документально доказаны, — однако есть и преимущества. Не стесняйтесь использовать имеющуюся инфраструктуру, чтобы облегчить инновационный процесс, — воруйте, если потребуется. Так вы не только раздобудете ре-

## Мастер-класс № 1

сурсы, но и заведете друзей за счет того, что другие сотрудники начнут ощущать себя частью вашей команды. Если же вы будете упрямо идти «своим путем» (как крайний пример, строить собственную фабрику), то лишь наживете врагов. А внутренние враги — это последнее, что нужно предпринимателю (хватит с него и внешних, на рынке).

- **Собирайте и обнародуйте данные.** Неизбежно наступит день, когда какой-нибудь бухгалтер или адвокат заметит вас и заинтересуется причинами существования вашего проекта. Рано или поздно, но это случится. Подготовьтесь к этому дню, а именно: 1) соберите данные о том, сколько и на что вы потратили, 2) выкладывайте их в открытый доступ. В крупных компаниях данным удастся подавлять антитела, но поздно собирать данные, когда антитела уже появились и приняли вас за вирус.
- **Пусть начальство придет к вам само.** Маленький вопрос: считаете ли вы, что ваша первоочередная задача — пойти к вице-президенту компании с просьбой утвердить ваш проект? Если да, то вы ошибаетесь. Это то, что следует делать в самом конце. Вице-президент с большей вероятностью оценит и поддержит вашу идею, если узнает о ней случайно, а затем сам обратится к вам с предложением поддержки. Вы можете, дождавшись благоприятного момента, организовать ему это «случайное» открытие — но это не то же самое, что просить разрешения на запуск проекта.
- **Сделав дело, расходитесь.** Преимущество внутренней предпринимательской команды — в том, что она способна разработать новый продукт или услугу в очень сжатые сроки. Но, к сожалению, та самая сплоченность, что делает такую команду эффективной, впоследствии может стать причиной ее краха, если она будет держаться особняком от остальной части компании. Эффективность команды падает по мере того, как ее члены приходят к мнению, что они одни «знают, как надо», и разводят свою собственную, новую бюрократию\*. Если ваши продукт или услуга имеют успех — значит, пора распускать вашу команду и инте-

---

\* Харгадон Э. Управление инновациями. Опыт ведущих компаний. М.: Вильямс, 2007.

группироваться в более крупную организацию. А затем — собирать новую команду и готовить новый прорыв.

- **Перезагрузите мозг.** Многие внутренние предприниматели обнаружат, что в остальной части этой книги содержатся рекомендации, противоположные тому, что они усвоили ранее — и даже, возможно, успели преподать другим, — работая в крупных компаниях. Дело в том, что, если вы собрались запустить собственный проект внутри существующей компании, вам необходимо усвоить новые модели поведения — по сути, это перезагрузка мозга. Следующая таблица — краткий конспект всего того, о чем пойдет речь далее:

ТЕМА	КРУПНАЯ КОМПАНИЯ	СТАРТАП
Позиционирование	Быть всем для всех	Найти свою нишу и завоевать ее
Презентация	60 слайдов, 120 минут и 14-й кегль	10 слайдов, 20 минут и 30-й кегль
Бизнес-планирование	200 страниц экстраполяции, основанной на данных за прошлые периоды	20 страниц ваших фантазий
Бутстрэппинг	Остановки в «Хаятт Ридженси» вместо «Ритц Карлтон»	Остановки у приятеля вместо «Мотеля 6»
Рекрутинг	Отбор корпоративными рекрутерами кандидатов с опытом работы в компаниях из списка Fortune 500 и Большой четверки*	Переманивание на свою сторону людей, которые «секут фишку» и готовы рискнуть карьерой за долю в компании
Партнерское взаимодействие	Заключение сделок, при которых одна сторона заведомо выигрывает, а другая проигрывает — ради первых полос ведущих бизнес-изданий	Взаимовыгодное сотрудничество с целью повышения продаж

\* Большой четверкой называют четыре крупнейшие аудиторско-консалтинговые компании мира: Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers, Deloitte & Touche. — Прим. ред.

## Мастер-класс № 1

Брендинг	Реклама во время Суперкубка УЕФА	Пропаганда в окопах
Шаманство	Проценты с продаж торговым посредникам и комиссионные агентам	Умасливание всех выше-, ниже- и рядомстоящих
Меншизм	Звонки в юридический отдел	Бескорыстная помощь людям

## ЧИВО

### (Часто Избегаемые Вопросы — все, что вы хотели знать, но стеснялись спросить)

**В:** Признаюсь, мне страшно. Я не готов оставить свою нынешнюю работу. Означает ли это, что успешного предпринимателя из меня не выйдет? Наверное, я недостаточно сильно этого хочу?

**О:** Ваш страх совершенно нормален. И он вовсе не означает, что вам недостает каких-то качеств для успешной карьеры предпринимателя. Подобные страхи испытывают все начинающие предприниматели, просто одни честны с собой, а другие нет.

Побороть эти страхи можно лишь действием — нырнуть в бизнес, как в омут, с головой, а затем каждый день делать хотя бы по небольшому гребку вперед. И в один прекрасный день вы проснетесь и обнаружите, что страхи ушли — ну или, по крайней мере, на их место пришли другие, совершенно новые.

Но что бы ни случилось, никогда не признавайтесь в своих страхах коллегам и подчиненным. Руководитель не имеет права на плохое настроение. Однако не стоит и переигрывать, изображая полную беззаботность, — тогда все сразу поймут, что вы перепуганы до смерти.

**В:** Стоит ли раскрывать мои тайные замыслы кому-то, кроме моего пса?

**О:** Хуже предпринимателя-параноика — только предприниматель-параноик, который разговаривает с собакой. Открыто обсуждая свои идеи с другими, вы выигрываете намного больше, чем проигрываете, — вы обретаете поддержку, связи, перспективы. Если же само обсуждение вашей идеи делает ее уязвимой, значит, не такая уж это ценная идея. (См. раздел «ЧИВО» мастер-класса №7 «Как добыть

капитал», где подробно обсуждаются договоры о нераскрытии сущности изобретения).

**В:** На каком этапе развития проекта следует начинать обсуждать его с другими?

**О:** Начинайте сразу же. Это заставит вас постоянно обдумывать вашу идею — в качестве как приоритетной, так и фоновой задачи. Чем с большим количеством людей вы ее обсудите, тем больше получите пицци для размышлений. А сидя в уединении и созерцая собственный пупок, ничего дельного вы не надумаете.

**В:** Как определить, что предприятие уже ничто не спасет от провала и пора с ним завязывать?

**О:** Избитая истина, что хорошие предприниматели никогда не сдаются, годится для книжек и пафосных речей, но не для реального мира. Если трое близких друзей советуют вам завязывать — следует их послушать. Как гласит еще одна народная мудрость, если трое людей говорят вам, что вы пьяны, нужно ловить такси до дома. Нет ничего страшного в неудачах — при условии, что вы продолжаете попытки.

**В:** Кажется, у меня есть блестящая идея, но я ничего не понимаю в бизнесе. Что делать?

**О:** Ну, если все, что у вас есть, это блестящая идея вроде «новая компьютерная операционная система — быстрая, изящная и безошибочная», но вы не знаете, как ее воплотить, значит, у вас нет ничего. В этом случае не тратьте свое и чужое время, пока не подыщите людей с соответствующими навыками.

Если же вы знаете, как воплотить вашу идею, то вам могут быть полезны два типа людей. Первый — это наставник, то есть человек старше вас, который будет время от времени помогать вам советами, но не будет участвовать в собственно работе. Второй — бизнес-партнер. Он станет работать с вами бок о бок — возможно, даже на условиях частичной занятости, — и его навыки будут дополнять ваши. Оба типа помощников могут внести значительный вклад в развитие вашего бизнеса.

**В:** В какой момент мне потребуются внешние атрибуты полноценной фирмы — визитки, фирменные бланки, офис?

**О:** Изготовлением визиток и бланков займитесь немедленно. По-

## Мастер-класс № 1

тратьте несколько баксов и закажите их у профессионала. Помните, что шрифт должен быть никак не мельче 12-го кегля. Офис не обязателен до тех пор, пока к вам не потянутся клиенты либо вашей команде не потребуется больше места.

**В.: Нужен ли мне веб-сайт?**

**О:** Да, особенно если вы хотите разбогатеть, привлечь большое число клиентов, всерьез изменить мир и достичь ликвидности. Клиенты, партнеры, инвесторы — все первым делом будут искать ваш сайт в Интернете.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Друкер П. Бизнес и инновации. М.: Вильямс, 2007.

Кристенсен К. М. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

Кун Т. Структура научных революций. М.: АСТ, 2009.

Харгадон Э. Управление инновациями: Опыт ведущих компаний. М.: Вильямс, 2007.

Shekerjian D. Uncommon Genius: How Great Ideas Are Born. New York: Penguin Books, 1990 (Шекерджян Д. Необычный гений: Как рождаются великие идеи).

Ueland Brenda. If You Want to Write. St. Paul: Graywolf Press, 1987 (Юланд Б. Если вы хотите писать).

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 (Аттербэк Д. На волне инноваций: Какие шансы дает компаниям технический прогресс).

# ФОРМУЛИРОВАНИЕ

# Как ПОЗИЦИОНИРОВАТЬ

*Позволь представиться: Хитрый Койот. Гений.  
Я ничего не продаю, в колледже не учусь,  
так что предлагаю сразу перейти к делу.  
Ты — кролик, и я планирую съесть тебя на ужин.  
И даже не пытайся отвертеться!  
Я мускулистее, коварнее, быстрее и крупнее тебя.  
И я — гений. А ты — да ты бы не прошел  
и вступительных экзаменов в детский сад.  
Так что даю тебе положенные две минуты,  
чтобы помолиться перед смертью.  
«Кролик Багз или Дорожный Бегун» (1979)*

## КОРОТКО

**Б**ольшинство людей считают позиционирование неестественной деятельностью, навязываемой им сектантами от маркетинга при содействии высокооплачиваемых тупиц-консультантов. В действительности же позиционирование — это гораздо больше, чем просто придаток менеджмента. Грамотное позиционирование выражает самую сущность новой организации, четко объясняя:

- почему основатели предприятия решили его открыть,
- почему потребители должны становиться его клиентами,
- почему хорошие люди должны идти туда работать.

## Мастер-класс №2

Хитрый Койот понимает суть позиционирования гораздо лучше большинства предпринимателей: он — койот, и он намерен сожрать кролика. Предприятия, позиционируя себя, должны стремиться к такой же четкости. На самом деле все позиционирование сводится к ответу на один простой вопрос:

Чем ты занимаешься?

Чтобы грамотно ответить на поставленный вопрос, нужно выбрать для вашего предприятия наиболее выигрышную позицию и четко сформулировать, чем оно отличается от большинства конкурентов, а затем — донести свои идеи до рынка. Как все это сделать быстро и правильно, вы узнаете из данного мастер-класса.

### ВЫБЕРИТЕ ВЫИГРЫШНУЮ ПОЗИЦИЮ

Хорошее позиционирование призвано вдохновлять и побуждать к действию (если вы, конечно, не кролик, которого намерен сожрать койот). Нельзя, чтобы оно крутилось вокруг денег, доли на рынке и вашего управленческого эго. Позиционирование должно быть:

- **Позитивным.** Предпринимательство — не война, поэтому не надо говорить о компании военными терминами. Предназначение вашей фирмы не в том, чтобы выбить другую фирму с рынка. Потребителя не интересуют ваши разборки с конкурентами. Его интересует, какие блага он приобретет, став клиентом вашей компании.
- **Клиентоцентричным.** Позиционирование должно показывать, что вы готовы сделать для клиента, а не чего хотите для себя. Заявляя, что ваша компания — «лидер на рынке», вы выглядите эгоцентрично, а не клиентоцентрично. К тому же это некорректно — как вы докажете, что вы лидер? А если какая-то другая компания объявит себя лидером, — что вы сможете возразить?

- **Вдохновляющим.** Ваши сотрудники должны верить, что деятельность компании улучшает мир. Например, сотрудники eBay верят, что своей работой они помогают людям достичь финансового успеха. Эта вера побуждает их стараться, лезть из кожи вон — и получать от этого удовольствие.

Хороший пример выигрышного позиционирования — Toyota Prius. Этот автомобиль проходит 55 миль (88,5 километров), сжигая всего 1 галлон (3,8 литра) бензина за счет работы на гибриде электрического мотора и бензинового двигателя. Его нельзя назвать быстрым, модным или престижным. Но он недорогой и экономичный в эксплуатации — акцент на этих качествах позиционирует автомобиль как практичный и уникальный.

Помимо завоевания выигрышной позиции, хорошее позиционирование служит ряду реальных — тактических и стратегических — целей, понятных и близких клиентам, поставщикам, сотрудникам, журналистам и партнерам. А потому хорошее позиционирование должно быть также:

- **Самоочевидным.** Позиционирование должно быть недвусмысленно в изложении своих доводов. Оно акцентирует внимание на таких целях, как экономия денег и увеличение дохода, а также на более возвышенных — душевном спокойствии, просвещении и радости.
- **Конкретным.** Хорошее позиционирование нацелено на определенную группу потребителей. Из него сразу же понятно, входите вы в эту целевую группу или нет. Например, «повысить безопасность веб-сайтов» звучит куда более общо и невнятно, нежели «снизить риск мошенничества при осуществлении онлайн-транзакций на сайтах коммерческих банков».
- **Профильным.** Грамотное позиционирование делает акцент на основном бизнесе вашей фирмы, а не ее дополнительных продуктах или услугах. Например, компания Apple Computer позиционирует себя в первую очередь как изобретателя но-

## Мастер-класс №2

вых, прогрессивных устройств. Она не может похвастаться особыми достижениями в сфере IT-консалтинга — и не делает этого.

- **Релевантным.** Ключевые компетенции фирмы должны четко соответствовать ключевым потребностям целевого потребителя. Если этого соответствия не будет, позиционирование не привлечет внимания клиентов.
- **Долгоиграющим.** Если бы IBM начинала свою карьеру под девизом «Обеспечим магазины кассовыми аппаратами», это было бы крайне неудачным позиционированием. Еще худшим решением было бы назвать компанию National Cash Register («Национальный кассовый аппарат»)\*. Стремитесь к такому позиционированию, которое не будет терять актуальности сотню лет.
- **Оригинальным.** Ваше позиционирование должно отличаться от конкурентского. К сожалению, многие компании строят свое позиционирование так, будто у них вовсе нет конкурентов — либо все конкуренты, что есть, абсолютные олухи. Но такое если и возможно, то в редких случаях. (Подробнее на эту тему — в разделе «Проводите тесты “от противного”» этого же мастер-класса.)

### УПРАЖНЕНИЕ

Пересмотрите свое позиционирование. Выберите чувство, которые вы испытываете:

- а) гордость, что вы с точностью лазера сфокусировали внимание на том, к чему стремитесь;
- б) облегчение, что вы упомянули все возможные потребительские группы и категории клиентов.

---

\* IBM — акроним от International Business Machines («международная бизнес-техника»). В итоге IBM продает далеко не только «бизнес-технику» — но главное, что она не стала загонять себя в узкую категорию производителей кассовых аппаратов.

## НАЙДИТЕ СВОЮ НИШУ

*Когда Ф.В. Вулворт открыл свою первую лавку, другой  
кошмерсант с той же улицы попытался противостоять  
новому конкуренту. Он вывесил большую табличку:  
«Торгуем на этом месте более пятидесяти лет».  
На следующий день Вулворт тоже повесил табличку.  
Она гласила: «Открылись неделю назад: никакого старья».  
Питер Хэй. Байки из мира бизнеса  
(Peter Hay. The Book of Business Anecdotes)*

Многие предприниматели стараются избегать рыночных ниш. Они не хотят рисковать, ставя все на одну карту, боятся отрезать себе пути к важным секторам рынка и остаться без крупных продаж. Они стремятся к большей привлекательности для крупных, горизонтальных рынков, поскольку смотрят на успешные компании с широкой потребительской базой и считают, что должны следовать их примеру.

Вот, скажем, Microsoft. Кто не хочет быть Microsoft? 2004 год: выиграв битву с Министерством юстиции, они продают операционные системы для ПК, серверов, КПК и телефонов, а также программные приложения для Windows и Macintosh, в том числе онлайн-игры для ПК и собственную линейку игровых устройств.

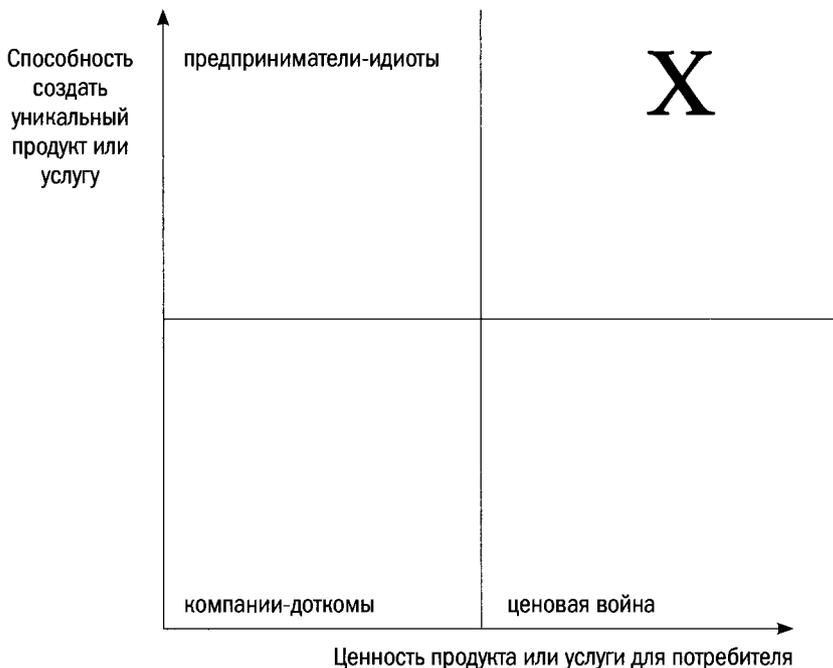
Вы, вероятно, думаете: чтобы построить новую Microsoft, необходим комплексный подход к проблеме. Это огромное заблуждение. Чтобы построить новую Microsoft, нужно начать с покорения маленькой ниши, захватить плацдарм\*, а затем (в случае удачи) двигаться дальше.

Более того — вы, возможно, полагаете, что Microsoft достигла господства на компьютерном рынке, потому что и начинала с такого же широкого спектра ниш? Внесу ясность: Microsoft начинала с крохотного сектора — разработки программного языка BASIC для операционной системы CP/M.

---

\* «Плацдарм» в данном контексте означает рынок, слишком маленький, чтобы на него покушались более крупные конкуренты, но достаточно большой, чтобы, при успешном развитии бизнеса, вы могли с его помощью достичь критической массы и прибыльности.

## Мастер-класс №2



Когда начинают бизнес с нуля, огонь разводят спичками, а не огнемётами. Немногие стартап-компании могут позволить себе огнемёт и способны с ним справиться. Другими словами, поставьте сначала на одну нишу, выиграйте её, затем поставьте на другую, выиграйте её... и вскоре у вас будет целый ряд собственных ниш, из которых и складывается господство на рынке.

Этот график представляет собой концептуальную схему сегментного (нишевого) маркетинга. Вертикальная ось символизирует способность вашей компании создать уникальный товар — то есть такой, который отличается от всего, что уже есть на рынке. Чем вы выше — тем уникальнее ваш продукт/услуга. Горизонтальная ось показывает, насколько ваш товар востребован потребителем. Чем вы правее, тем ценнее ваш продукт/услуга. Проанализируем четыре крайних угла нашего графика:

- **Верхний левый.** Этот угол занимают предприниматели-идиоты. Они производят продукты и услуги, которые никому не нужны, зато уникальны.

- **Верхний правый.** Это тот угол, куда вам нужно стремиться. Там потребители будут ценить вас больше всего и у вас будет больше всего преимуществ, поскольку вы будете производить нечто не только очень востребованное, но и уникальное.
- **Нижний левый.** Именно в этом углу оказались в свое время многие компании-доткомы. Все они предлагали однотипные товары и услуги, никому особо не нужные. В остальном все у них было круто.
- **Нижний правый.** Здесь идет постоянная ценовая война. Ваш товар, конечно, будет пользоваться спросом, но у вас будет куча конкурентов с аналогичными предложениями. Достижить успеха в этом углу можно, но придется постоянно вести ожесточенную борьбу за выживание.

Точно определить местоположение вашей фирмы на графике — задача не из легких. Многие компании используют этот график в качестве основы для мечтаний о будущем успехе, отчаянно пытаясь ответить на вопрос: какие параметры мы можем использовать, чтобы попасть в верхний правый угол? Вы не представляете, какие только ярлыки не лепят они на себя, добиваясь этой цели, тогда как действительно значимы только два параметра — уникальность товара и его ценность для потребителя.

## **НЕ ЭКОНОМЬТЕ НА ИМЕНИ**

С удачным названием для фирмы, продукта или услуги — как с порнографией: трудно дать определение, но если увидишь, ни с чем не спутаешь. Придумать хорошее имя проще, чем создать продукт или услугу, — хотя, видя фантастическое количество кошмарных вывесок, поневоле в этом усомнишься.

Потратьте время и усилия и придумайте себе удачное название — это заметно облегчит позиционирование. Вот вам несколько полезных советов:

- **Название должно начинаться с буквы, стоящей в начале алфавита.** Рано или поздно ваши компания, продукт или услуга попадут в какой-нибудь алфавитный список. И в этом списке лучше быть ближе к началу, нежели к концу. Представьте, например, про-

## Мастер-класс №2

мысленную выставку с тысячей участников. Где вы предпочтете быть — в первой или последней трети каталога?

Также следует избегать в начале названия букв, из звучания которых не ясно их написание. Например, если вы слышите название «Зайлинкс» — как вы его запишете: Xylinx или Zylinx?

- **Избегайте чисел.** Использовать числа в названии — плохая идея, потому что люди будут путать, как оно пишется: цифрами (123) или словами (раз-два-три).
- **Выбирайте имя с «глагольным потенциалом».** В идеале ваше имя должно войти в общее употребление, стать нарицательным и образовать глагол. Так, мы давно уже не фотокопируем документы, а ксерим их. Позднее мы научились гуглить слова вместо того, чтобы искать их в Интернете. Глагольный потенциал есть у названий коротких (не больше двух-трех слогов) и не ломающих язык.

### УПРАЖНЕНИЕ

Проверьте, подставляется ли придуманное вами название в следующее предложение:

«Это надо \_\_\_\_\_ть».

### НОА (Немного Об Акронимах):

Следует избегать названий из нескольких слов. Исключение составляют случаи: а) когда первое слово имеет мощный глагольный потенциал (например, название Google Technology Corporation все равно звучало бы нормально), б) когда акроним представляет собой талантливую игру слов. Так, Hawaiian Islands Ministry, межцерковная организация, которая готовит пасторов и священников, сокращается как НИМ — одновременно омофон слова hymn («гимн») и омоним him («Ему», т. е. «Господу»).

- **Звучите оригинально** (ср. «Идите своим путем»). Ваше название должно звучать так, чтобы его ни с чем нельзя было спутать. Плохие примеры: Claris, Clarins, Claritin и Claria. Поди запомни,

что из этого ПО, что косметика, что антигистаминный препарат, а что — онлайн-маркетинг. И даже если человек их запомнит, скорее всего, все четыре названия будут у него ассоциироваться с одной и той же категорией, — а это, конечно, не выгодно никому из производителей..

- **Звучите логично.** Ваше название должно соответствовать тому, что вы делаете. С этой точки зрения лучшие примеры удачного нейминга — имена покимонов. Чего стоят, например, Geodude («каменный чувак») или Lickitung («лизущий язык»). Расспросите ваших детей о таких персонажах, как Beautifly, Delcatty, Flygon и Huntail — и вы поймете, что я имею в виду, говоря о логичном названии и хорошем позиционировании.
- **Не гонитесь за модой.** Задним умом я понимаю, что, выбирая название для Garage Technology Ventures в 1997 году (когда мы только открывались), мы совершили две ошибки. Во-первых, мы сначала назвали компанию garage.com. К сожалению, позднее .com приобрело отрицательные коннотации, когда интернет-рынок рухнул из-за того, что сплошь состоял из предприятий, лишенных бизнес-модели и руководимых людьми, лишенными деловой хватки.

Второй нашей ошибкой было писать название со строчной буквы. Идиотская псевдоскромность, но что уж теперь говорить. Очень скоро стало ясно, что название с маленькой буквы трудно выделить глазом из остального текста. А то, что garage — в этом случае имя собственное, также было совершенно неочевидно (уж кому, как не парню по имени гуу, знать это\*). Кроме того, непонятно было, что делать в случаях, когда garage.com стоит в начале предложения, — писать его с прописной буквы или все равно со строчной?

Подводя (опять же задним умом) итоги — нужно выбирать такое имя, которое прослужит вам десятилетия, а всякие модные фишки приберечь для ваших продуктов и услуг.

\* Игра слов: Guy (Гай, имя автора) и гуу (*амер. разг.* малый, парень). — *Прим. пер.*

С другой стороны, возьмем название Krispy Kreme («Хрустящий крем»). Первая буква названия — не из начала алфавита; к тому же оба слова написаны с ошибками. Более того — пончики, выпускаемые этой фирмой, и не хрустят, и не содержат крема. Что это доказывает? А то, что если у вас по-настоящему крутой продукт, то никакие ошибки вам не страшны.

И напоследок — еще один пример. Как-то в туалете Международного аэропорта Калгари я увидел великолепное название компании. Эта компания продает место для стендовой рекламы в туалетах и называется Flushmedia\*. Блестяще.

## ВЫБИРАЙТЕ ЛИЧНУЮ ФОРМУ

*Для собственной собаки каждый — Наполеон;  
вот почему все так любят собак.*

Олдос Хаксли

Недавно ко мне обратилась предпринимательница, задумавшая открыть онлайн-сервис, который позволял бы людям учреждать трасты для своих домашних животных. Она аргументировала свой замысел тем, что иногда хозяева умирают раньше своих питомцев. Ее презентация была основана на том факте, что ежегодно в США усыпляют 9 миллионов домашних животных.

Моя первая реакция — как венчурного капиталиста — была отрицательной. Может, у нас и усыпляют ежегодно 9 миллионов домашних животных, но далеко не всех из них — по причине смерти хозяина. По этой причине, вероятно, усыпляется очень небольшой процент, а значит рынок — гораздо меньше, чем она предполагает. Однако моя вторая реакция — как хозяина собаки (Рокки Кавасаки, боксера) — была положительной. Она права: что будет с Рокки, если вдруг со мной что-нибудь случится? Он не включен ни в одно из семейных завещаний, не входит ни в один из трастов.

\* Flush (*англ.*) — спуск воды в унитазе, а также — быстрый приток, буйный рост, внезапное изобилие. — *Прим. пер.*

Мораль такова: позиционируя свой продукт, выбирайте как можно более личную форму обращения к потенциальному клиенту. «Что будет с Рокки?» — в разы эффективнее, чем «Что будет с 9 миллионами животных?». Если вам удастся затронуть мои личные переживания, касающиеся моего пса, я смогу экстраполировать их на миллионы других людей, переживающих за своих питомцев.

Позиционирование в личной форме гораздо эффективнее, потому что потенциальному клиенту не нужно напрягать воображение, чтобы понять, в чем польза ваших продукта или услуги.

**БЕЗЛИЧНОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ**

**ЛИЧНОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ**

Наша операционная система — отраслевой стандарт, который позволит отделам управления ресурсами предприятия осуществлять контроль и снижать затраты

Наша операционная система позволит вам быть креативнее и продуктивнее

Наша цель — сократить размеры глобальной озоновой дыры

Наша цель — спасти вас от меланомы

Десятки самолетов накроют США звездобразной сетью\*

Теперь вы можете свободно путешествовать по всей стране

Мы повысим средние контрольные показатели по вашему школьному округу

Мы гарантируем, что ваш Джонни научится читать

**ГОВОРИТЕ ПО-ЧЕЛОВЕЧЕСКИ**

*Спросите себя: она привлекает мое внимание?  
Вызывает у меня интерес? Пробивает мою броню? Говорит  
на моем языке? Обращается ко мне? Звучит убедительно?  
Аллен Кей, гуру рекламы, о признаках ее качества*

Как-то в Garage появился один генеральный директор и представил свою компанию следующими словами: «Используя 2048-битный ал-

\* Звездообразная сеть (англ. hubs-and-spokes) — дословно «ступица и спицы» — система полетов из крупного аэропорта-центра в маленькие. — Прим. ред.

горитм Диффи-Хеллмана для обмена ключами и 168-битный алгоритм шифрования 3DES, мы обеспечиваем защиту цифровых коммуникаций: голосовых, факсимильных и беспроводных».

Для специалистов по криптографической защите это, вероятно, была очень ценная информация. Для всех остальных гендиректор мог бы с тем же успехом произнести все это на древнегреческом. С нашей помощью он подкорректировал формулировку своей бизнес-концепции. Получилось: «Мы защитим ваши коммуникации».

И я бы, честно говоря, сократил ее еще больше — до слогана «защищенные коммуникации», — да клиент не позволил.

Неважно, что и кому вы продаете, — описывайте это простым, всем понятным языком. Какой бы жаргон ни был принят внутри вашей отрасли, помните: среди людей, до которых вам нужно донести суть своей деятельности, гораздо больше неспециалистов.

## УПРАЖНЕНИЕ

Уберите из своей бизнес-концепции все аббревиатуры и технические термины. Стала ли она менее убедительной?

## ПРОВОДИТЕ ТЕСТЫ «ОТ ПРОТИВНОГО»

Многие компании описывают свои продукты и услуги в одних и тех же выражениях. Видимо, они все уверены, что их потенциальные клиенты прожили всю жизнь на необитаемом острове и никогда не слышали таких эпитетов, как высококачественный, надежный, простой в употреблении, быстрый или безопасный.

Чтобы понять, что я имею в виду, примените тест «от противного»: проверьте, противоречит ли описание вашей продукции описанию конкурента? Если да, значит, вы говорите что-то оригинальное. Если нет, то все ваши слова бессмысленны.

Например, описать ваше ПО как «простое в использовании, защищенное, быстрое и масштабируемое» имеет смысл, если ваш конкурент описывает свое как «сложное в использовании, уязвимое, медленное и ограниченное». Однако вряд ли это так, и потому ваши слова пусты.

## Как позиционировать

Куда лучший способ сделать ваш продукт заметным — это представить конкретные доказательства, чтобы люди могли сами сделать выводы о его уникальных качествах.

ЭПИТЕТ	ДОКАЗАТЕЛЬСТВО
Простой в использовании	Внедряется за один день и конечные пользователи не нуждаются в обучении
Безопасный	Его никогда не взламывали
Быстрый	Практические испытания показывают пятикратное повышение производительности
Масштабируемый	Производит до 20 000 транзакций в секунду

Понятно, что не всегда есть возможность приводить столь убедительные аргументы. Однако это не оправдание, чтобы ограничиваться избитыми и бессмысленными эпитетами. Либо ищите свой, уникальный язык, либо приводите научные доказательства. И даже не допускайте мысли, что вам единственному пришлось в голову описать продукт такими словами, как простой в использовании, безопасный, быстрый и масштабируемый.

## КАСКАДИРУЙТЕ ВАШЕ СООБЩЕНИЕ

Разработка концепции позиционирования предприятия — процесс трудоемкий, но результат стоит усилий. Многие компании доходят до этого этапа и не придумывают ничего лучше, чем разослать по внутренней почте безличное служебное письмо или добавить очередную сухую запись в ежегодный отчет. Стыдно!

Критический шаг в любом позиционировании — позаботиться о том, чтобы и люди из отдела маркетинга, и все сотрудники компа-

## Мастер-класс №2

нии, от руководства до постоянно меняющихся секретарей и консультантов, поняли его концепцию. Для этого можно составить короткий документ, детально ее описывающий, а затем вынести его на обсуждение на собрании руководства. Менеджеры, в свою очередь, должны позаботиться о том, чтобы с ним ознакомились все их подчиненные. Представьте себе водопад, каскадом ниспадающий с горы, — заметили, что вода есть не только на вершине?

### УПРАЖНЕНИЕ

Спросите у девушки на ресепшн, чем занимается ваша компания.

#### Бонусные баллы

Спросите у сотрудников-новичков, почему они пришли к вам работать. Их ответы дадут вам богатый материал для хорошей и реалистичной концепции позиционирования фирмы, потому что представляют собой свежий, незашоренный взгляд.

И не забывайте о ваших директорах и советниках. Вы не представляете, насколько часто члены правления не могут внятно описать, чем занимается руководимая ими компания. Казалось бы, раз они «руководят» фирмой, то должны бы точно знать сферу ее компетенции. В реальности же они зачастую страшно далеки от происходящего (и гораздо ближе к тому, что должно происходить по идее).

Короче, рыночная позиция предприятия должна разъясняться не только отделам маркетинга и менеджмента, но всем сотрудникам без исключения. Это очень важно, и вы должны повторять эту процедуру для всех новых сотрудников — и даже постоянные время от времени нуждаются в напоминаниях. Примерно раз в шесть месяцев.

### ПЛЫВИТЕ ПО ТЕЧЕНИЮ

Хотя полностью отдаваться во власть рынка нельзя, не удастся и на сто процентов контролировать процесс своего позиционирования.

Вы делаете все возможное, чтобы разработать привлекательную концепцию позиционирования и передать ее «по каскаду» всем своим

сотрудникам, клиентам и партнерам. И тут рынок ведет себя странным, неожиданным, иногда пугающим, но часто и чудесным образом: он все решает за вас. Это может произойти из-за того, что непредвиденные клиенты используют ваш продукт непредвиденным способом. Например, компьютер для работы с электронными таблицами, базами данных и текстами становится инструментом издателя.

Когда такое происходит: а) не психуйте, б) слушайте, что диктует вам рынок. Возможно, он сослужил вам добрую службу и нашел для вас более естественную форму позиционирования. В конце концов, лучше плыть по течению, чем толкать сфабрикованную вами, оторванную от жизни концепцию.

### УПРАЖНЕНИЕ

**Шаг 1:** Сочините текст не более одного абзаца длиной, описывающий впечатления потенциального клиента от использования вашего продукта или услуги.

**Шаг 2:** Пригласите клиента и попросите его описать в одном абзаце свои впечатления от использования вашего продукта или услуги.

**Шаг 3:** Сопоставьте два описания.

### ЧИВО

**В:** Стоит ли обратиться к PR-фирме за помощью в составлении концепции позиционирования моей компании?

**О:** Нет, ни в коем случае не перепоручайте задачу позиционирования PR-фирмам (или любым другим внешним организациям). Это слишком важная часть работы, чтобы давать ее на аутсорсинг.

**В:** Есть ли стратегические преимущества в том, чтобы притворяться «маленьким человеком»? Или следует, наоборот, постараться «раздуть» свой имидж, сделать его более весомым?

**О:** Вранье не дает преимуществ. Начав врать людям, вы будете вынуждены постоянно следить, что и кому вы врите. И чем с большим числом людей вы будете общаться, тем запутаннее будет становиться ложь. Всегда позиционируйте себя тем, кто вы есть на самом деле. Это не значит,

## Мастер-класс №2

что, если вы — слабое, «недоношенное» и недостаточно капитализированное предприятие, нужно всячески выставлять это напоказ; но не следует и вести себя как General Motors, если вы не General Motors.

**В:** Следует ли учитывать доступность доменных имен, выбирая название для фирмы?

**О:** Да, разумеется. Иметь доменное имя — это не просто круто; иметь доменное имя, которое клиентам, партнерам и инвесторам будет легко запомнить и использовать, — это необходимо.

**В:** Должен ли я заранее просчитывать стратегии выхода, думая о позиционировании?

**О:** Я не представляю, каким образом стратегия выхода (над которой вы не имеете контроля) может повлиять на ваше позиционирование. Постройте великую компанию, начав с удачного позиционирования. Не беспокойтесь о стратегиях выхода — и уж тем более о том, как они могут или должны повлиять на ваше позиционирование.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Ривкин С., Траут Дж. Новое позиционирование: все о бизнес-стратегии №1 в мире. М.: Питер, 2007.

# Как презентовать

*Исправь немного  
Ты речь свою, чтоб не было беды.*  
Шекспир. Король Лир\*

## КОРОТКО

**З**абудьте «Я мыслю, следовательно, я существую». Кредо предпринимателя — «Я презентую, следовательно, я существую». Презентации нужны не только для того, чтобы добывать средства, — это очень эффективный метод достичь соглашения по любому вопросу. Результатом соглашения может стать много чего, например: покупка участия в капитале компании с целью разработки продукта или услуги, закрытие сделки, закрепление партнерства, наем сотрудника или привлечение инвестиций.

**В:** Как определить, что предприниматель проводит презентацию?

**О:** Он шевелит губами.

Я уже долгое время проповедую грамотную презентацию продукта — эту миссию я выбрал потому, что страдаю болезнью под названием тиннитус, которая проявляется у меня постоянным звоном в правом ухе. Я побывал у множества специалистов — никто толком не знает, ни чем вызвано это заболевание, ни, тем более, как его лечить.

Мне рекомендовали снизить потребление соли (нереально для японо-американца, немыслящего жизни без суши и мисо-супа); огра-

\* Цит. по: Шекспир В. Король Лир / Пер. с англ. А.В. Дружинина. СПб.: Кристалл, 2001.

ничивать себя в шоколаде, вине и сыре (нереально для американо-японца, живущего в Калифорнии); а также меньше нервничать и больше спать (нереально для гендиректора технологической компании в Кремниевой долине). У меня, однако, есть другая гипотеза происхождения моего таинственного недуга: этот звон в ухе вызван тем, что я вынужден выслушивать тысячи отвратных презентаций.

Ключ к успеху презентации — в том, чтобы быстро стартовать, объяснить значимость того, что вы делаете, не снижать накала страстей, выслушать мнение аудитории, а затем повторять презентации снова и снова, пока не начнет получаться как надо. Из этого мастер-класса вы узнаете, как презентовать ваш продукт или услугу в краткой, простой и эффективной форме.

## ОБЪЯСНИТЕСЬ В ПЕРВУЮ ЖЕ МИНУТУ

Ни разу в жизни, сидя на презентации — будь то презентация предпринимателя, ищущего стартовый капитал, или сотрудника, добивающегося одобрения руководства для своего нового продукта, или некоммерческого деятеля, рассчитывающего получить грант, — я не думал: «Лучше бы он потратил первые пятнадцать минут на рассказ о своей жизни». Пока вы пытаетесь разогреть публику, она неизбежно недоумевает: «А чем же занимается его фирма?»

Эта информация — якорь, фундамент или плацдарм (используйте ту метафору, которая вам больше нравится), необходимый для того, чтобы ваша презентация прошла успешно. Сделайте милость: ответьте на этот вопрос в первую же минуту. Уяснив, чем вы занимаетесь, ваша аудитория сможет слушать все остальное более сосредоточенно и простит вам парочку лирических отступлений.

## УПРАЖНЕНИЕ

Поставьте таймер на одну минуту. Возьмите текст заготовленной презентации и читайте до звонка. Затем попросите слушателей написать на бумажке одно предложение, объясняющее, чем занимается ваша компания. Соберите ответы и сравните их с тем, что, по-вашему, рассказали вы.

К сожалению, многие предприниматели по-прежнему убеждены, что презентация — повествование, вступлением к которому обязательно должна быть автобиография. Предполагается, что из этого прочувствованного рассказа аудитория должна догадаться и о профиле компании, и о предназначении продукта.

Это чудовищная ошибка. Все обстоит ровно наоборот: в первую очередь следует разъяснить, что вы делаете, и тогда ваша публика сможет постичь особенности вашего бизнеса или, по крайней мере, проследить за ходом ваших мыслей. Развейте туман первой же фразой, не заставляйте людей мучаться догадками. Будьте кратки и предельно конкретны:

- Мы продаем ПО.
- Мы продаем оборудование.
- Мы учим детей из небогатых семей.
- Мы помогаем грешникам.
- Мы препятствуем жестокому обращению с детьми.

## ОТВЕЧАЙТЕ ЧЕЛОВЕЧКУ

Билл Джус, мой коллега по Garage, рассказывал, что, когда он начинал карьеру в IBM, руководство учило его во время презентаций представлять, будто на плече у него сидит маленький человечек. Каждый раз, когда Билл делал какое-то заявление, этот человечек шептал ему: «И что с того?»

Каждый предприниматель должен носить у себя на плече такого человечка и прислушиваться к нему. К сожалению, большинство людей либо забывают брать его с собой, либо, как я, страдают тиннитусом. Помните: значимость того, что вы говорите, не всегда самоочевидна, и уж тем более — поразительна и «крышесносна».

Каждый раз, делая заявление, представляйте, как человечек задает свой ехидный вопрос. Ответив ему, произнесите магическое слово «Например...»<sup>\*</sup> и конкретизируйте свой ответ рассказом о результатах или сценарии реального применения какой-либо функции вашего продукта или услуги.

<sup>\*</sup> Borden R. Public speaking — as listeners like it! New York: Harper & Brothers, 1935 (Борден Р. Публичное выступление, которое понравится аудитории).

## Мастер-класс №3

Помните: нет в презентации более могущественного приема, чем комбинация ответа на вопрос «Что с того?» и фразы, начинающейся со слова «Например...».

<b>ВАШЕ ЗАЯВЛЕНИЕ</b>	<b>ВОПРОС ЧЕЛОВЕЧКА</b>	<b>ВАШ ОТВЕТ</b>	<b>КОНКРЕТИЗА- ЦИЯ ОТВЕТА</b>
В наших слуховых аппаратах мы используем цифровую обработку сигнала	И что с того?	Наш продукт повышает чистоту звука	Например, находясь на коктейльной вечеринке, среди гула многих голосов вы сможете яснее различать, что говорят именно вам
Мы обеспечиваем 128-битное шифрование в портативном устройстве	И что с того?	Взломать нашу систему дьявольски сложно	Например, находясь в номере отеля, вы можете спокойно звонить в штаб: ваш разговор надежно защищен от прослушивания
Мисс (имя-фамилия знаменитости) — член нашего консультативного совета	И что с того?	Наша деятельность достаточно интересна, чтобы привлечь внимание звезд	Например, в сфере производства, которым руководит эта дама, нам теперь везде — зеленый свет
В нашей новой школе мы применяем методику Монтессори	И что с того?	Наша школа практикует индивидуальный подход к ребенку и позволяет ему организовать собственное обучение по своему усмотрению	Например, мы даем возможность детям, особо одаренным в какой-либо области, учиться с опережением

## **ЗНАЙТЕ СВОЮ АУДИТОРИЮ**

Начинающие предприниматели убеждены, что в основе успешной презентации — способность вдохновенно пускать пыль в глаза. Это ошибка. В основе успешной презентации — исследование, проведенное вами до начала встречи.

Во-первых, выясните, что важно для вашей аудитории. Эту информацию вы можете получить от инициатора вашей встречи, заранее задав следующие вопросы:

- Какие три факта о нашей компании вы хотите узнать в первую очередь?
- Что конкретно в нашей концепции привлекло ваше внимание и убедило вас организовать нашу встречу?
- Есть ли какие-то особые темы, вопросы или подводные камни, к которым я должен быть готов к началу нашей встречи?
- Сколько лет старшему из людей, приглашенных на встречу? (Скоро вы поймете, почему вам нужно это знать.)

Во-вторых, зайдите на сайт организации, погуглите, почитайте отчеты и поднимите все ваши отраслевые контакты, чтобы собрать подробную информацию об аудитории. Вот области, которые вам нужно исследовать:

- **История организации.** Программное заявление организации; ее происхождение; ее инвесторы; ее основатель.
- **Менеджмент.** Кто за люди там работают; в каких организациях они работали до этого; где они учились; чем увлекаются; в каких советах они состоят и с какими еще организациями сотрудничают сейчас.
- **Текущая деятельность.** Вопросы в этой области будут варьироваться в зависимости от типа предприятия, которое вы открываете, и от того, чего вы хотите добиться. В целом, вам нужно точно определить, чем занимается организация и каковы направления ее деятельности.

## Мастер-класс №3

В-третьих, проведите в вашей команде мозговой штурм, чтобы выработать связки и повороты рассказа, которые позволят вам сделать вашу презентацию интересной и цепляющей. Возможностей всегда много, но перебирать их на ходу, стоя перед аудиторией, — задача не из легких. Залог успеха — в том, чтобы исследовать их заранее, в менее стрессовых условиях.

## СОБЛЮДАЙТЕ ПРАВИЛО 10/20/30

Я никогда не был на слишком короткой презентации. Хорошая презентация по определению не может быть короткой, потому что побуждает слушателей задавать вопросы, которые ее продлевают. Вот простой принцип содержания, длительности и оформления хорошей презентации:

- 10 слайдов;
- 20 минут;
- 30-й кегль текста.

### 10 слайдов

Нужно стремиться к тому, чтобы аудитория запомнила из вашей презентации одну вещь — чем занимается ваша компания. Это гарантия того, что ваша презентация будет успешнее, чем у 90% конкурентов. Помните: ваша цель — сообщить о себе достаточную, а не всеобъемлющую информацию.

«Достаточную» значит достаточную для того, чтобы перейти к следующему шагу, каким бы он ни был. Если цель — привлечь капитал, то следующим шагом будет знакомство с большим числом партнеров этой фирмы. Если цель — продажа, то следующий шаг — пробная установка или поставка небольшой партии. Если цель — партнерство, то следующий шаг — знакомство с большим числом сотрудников организации.

Поймите вот что: цель презентации — не заключить сделку, а вызвать интерес. Поэтому и слайдов нужно немного — около десятка. Этот — на первый взгляд слишком маленький — объем

информации заставляет зрителя сконцентрироваться на самом важном. Если не укладываетесь в десять слайдов, можете добавить еще несколько, но общее их число не должно превышать двадцати. Чем меньше слайдов вам нужно, тем состоятельнее ваша идея.

Ниже приведены три таблицы с описанием важнейших слайдов для трех видов презентаций:

- Презентация перед потенциальными инвесторами (и для коммерческих, и для некоммерческих организаций).
- Презентация перед потенциальными покупателями.
- Презентация перед потенциальными партнерами.

Пара слов о ликвидности. Хотя ни один предприниматель не знает, когда и как он достигнет ликвидности и достигнет ли вообще, многие настаивают на том, чтобы включить в презентацию слайд, говорящий: «Есть два способа достижения ликвидности: IPO и поглощение». М-да, очень ценная информация! Если инвестор спрашивает вас о стратегии выхода, это обычно говорит о его бестолковости. Если же в ответ вы называете вышеупомянутые два способа, значит, вы с ним — два сапога пара.

Единственный случай, когда следует включить в презентацию слайд, посвященный ликвидности, — это когда вы можете назвать как минимум пятерых потенциальных покупателей вашего предприятия, о которых инвестор, скорее всего, не слышал. Это показывает, что вы действительно хорошо знаете свою отрасль. И наоборот — заявив, что вас купит Microsoft (или местный Microsoft вашей отрасли), вы лишь отпугнете всех инвесторов, кроме разве что самых тупых.

Помимо основных десяти слайдов можно также заготовить несколько запасных, рассказывающих более подробно о технологии, маркетинге, существующих клиентах и прочих ключевых стратегиях и показателях вашего предприятия. Хорошо их заготовить и иметь при себе на случай, если у вас попросят более детальных объяснений. Однако обычно эти слайды не входят в число десяти важнейших, поэтому в основной версии презентации они не нужны.

## ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПЕРЕД ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ ИНВЕСТОРАМИ (как для коммерческих, так и для некоммерческих организаций)

СЛАЙД	СОДЕРЖАНИЕ	КОММЕНТАРИИ
Название	Название компании; ваши имя и должность; контактная информация	Пока аудитория изучает слайд, вы объясняете, чем занимается ваша компания (например: «Мы продаем ПО», «Мы продаем оборудование», «Мы — школа», «Мы — церковь», «Мы защищаем окружающую среду»). Переходите сразу к делу!
Проблема	Опишите неудобства, которые вы помогаете устранить, или вопросы, на которые у вас есть ответы. Цель — добиться того, чтобы все закивали и клянули на вашу «наживку»	Проблема не должна выглядеть высосанной из пальца. Сведите к минимуму или вовсе опустите ссылки на консалтинговые исследования относительно будущих масштабов вашего рынка
Решение	Объясните, как именно вы устраняете эти неудобства или отвечаете на вопросы; какой новый смысл вы приносите в мир. Позаботьтесь о том, чтобы присутствующие четко уяснили, что вы продаете и зачем им это нужно	Подробным техническим спецификациям здесь не место. Изложите саму суть решения проблемы, например, «Мы — веб-сайт, посвященный дешевым путешествиям. Мы написали ПО, которое проводит мониторинг всех остальных туристических сайтов и составляет единый рейтинг их расценок»
Бизнес-модель	Объясните, как вы делаете деньги: кто вам платит, кто и как распространяет продукцию; назовите свою валовую прибыль	Как правило, уникальная, абсолютно новая бизнес-модель лишь отпугивает инвестора. Даже если ваша бизнес-модель — действительно революционная, лучше описывать ее в терминах уже существующих моделей. Заодно это ваш шанс упомянуть названия компаний, уже использующих ваш продукт или услугу

<b>Секрет успеха</b>	Опишите технологию, магическое зелье или волшебную формулу, составляющие секрет успеха вашего продукта или услуги	Чем меньше текста и больше диаграмм, схем, графиков на этом слайде — тем лучше. Официальные документы и объективные доказательства концепций придется здесь очень кстати
<b>Маркетинг и продажи</b>	Объясните, как вы планируете выйти на покупателя, опишите ваши рычаги маркетингового влияния	Убедите аудиторию, что ваша стратегия выхода на рынок достаточно продумана, эффективна и не приведет вас к разорению
<b>Конкуренция</b>	Представьте полный обзор конкурентной среды. Пусть лучше он будет излишне подробным, чем недостаточным	Никогда не следует принижать конкурентов. Все — клиенты, инвесторы, сотрудники — хотят услышать, чем хороши вы, а не чем плохи ваши конкуренты
<b>Управленческая команда</b>	Опишите ключевых игроков вашей управленческой команды, совета директоров и консультативного совета, а также ваших главных инвесторов	Не бойтесь показать несовершенство вашей команды. У всех стартап-компаний есть слабое звено — важно то, что вы его видите и стремитесь его заменить
<b>Финансовые прогнозы и ключевые показатели</b>	Предоставьте прогноз на пять лет вперед; причем, речь должна идти не только о деньгах, но и о ключевых показателях, таких как число клиентов и коэффициент их перехода из потенциальных в реальные	Составьте ваш прогноз по принципу «снизу вверх» (подробнее об этом в мастер-классе №5 «Как стать бутстрэппером»). Примите во внимание торговые циклы и сезонность. Помните: разъяснить людям предположения, лежащие в основе вашего прогноза, не менее важно, чем привести выдуманные вами цифры
<b>Текущий статус, достижения на данный момент, план-график и использование фондов</b>	Разъясните текущий рыночный статус ваших продукта или услуги, ваши ожидания от ближайшего будущего и ваши планы по использованию средств, которые вы пытаетесь привлечь	Продемонстрируйте в деталях положительную динамику вашей компании и ее шансы на успех. Затем, используя этот же слайд, завершите презентацию призывом к действиям

## ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПЕРЕД ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ ПОКУПАТЕЛЯМИ

СЛАЙД	СОДЕРЖАНИЕ	КОММЕНТАРИИ
Название	Название компании; ваши имя и должность; контактная информация	Пока аудитория изучает слайд, вы объясняете, чем занимается ваша компания (например: «Мы продаем ПО», «Мы продаем оборудование», «Мы — школа», «Мы — церковь», «Мы защищаем окружающую среду»). Переходите сразу к делу!
Проблема	Опишите потребность покупателя, которую вы удовлетворяете	Удостоверьтесь, что вы описываете ту потребность, которая актуальна именно для вашего покупателя
Решение	Объясните, как именно вы удовлетворяете эту потребность	Подробным техническим объяснениям здесь не место. Изложите саму суть решения проблемы
Модель сбыта	Позаботьтесь о том, чтобы аудитория четко уяснила, что вы продаете и зачем им это надо	Это ваш шанс упомянуть названия компаний, уже покупающих ваш продукт или услугу. Если среди них есть особо ценные «kozyри», то лучше добавьте еще один слайд — «Наши клиенты» — и расскажите о них там
Технология	Опишите технологию, магическое зелье или волшебную формулу, составляющие секрет успеха вашего продукта или услуги	Чем меньше текста и больше диаграмм, схем, графиков на этом слайде, — тем лучше. Официальные документы и объективные доказательства концепций придется здесь очень кстати
Демонстрация товара	На этом этапе, если есть возможность, перейдите к наглядной демонстрации вашего продукта или услуги	Одна удачная демонстрация стоит тысячи слайдов

---

<b>Конкурентный анализ</b>	Предоставьте полный обзор конкурентной среды. Пусть лучше он будет излишне подробным, чем недостаточным	Выясните заранее, какими из продуктов или услуг конкурентов пользуется ваш потенциальный покупатель. Постарайтесь также выяснить, какие проблемы возникают у него в связи с этим. Однако никогда не следует принижать конкурентов. Клиенты хотят услышать, чем хороши вы, а не чем плохи ваши конкуренты
<b>Управленческая команда</b>	Опишите ключевых игроков вашей управленческой команды, совета директоров и консультативного совета, а также ваших главных инвесторов	Цель — успокоить потенциального покупателя, который рискует, приобретая товар у стартап-компании
<b>Следующие шаги</b>	Завершите презентацию призывом к действиям — предложите пробную установку или период пробной эксплуатации	

---

## **ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПЕРЕД ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ ПАРТНЕРАМИ**

<b>СЛАЙД</b>	<b>СОДЕРЖАНИЕ</b>	<b>КОММЕНТАРИИ</b>
<b>Название</b>	Название компании; ваши имя и должность; контактная информация	Пока аудитория изучает слайд, вы объясняете, чем занимается ваша компания (например: «Мы продаем ПО», «Мы продаем оборудование», «Мы — школа», «Мы — церковь», «Мы защищаем окружающую среду»). Переходите сразу к делу!
<b>Проблема</b>	Опишите потребность покупателя, которую вы удовлетворяете	Удостоверьтесь, что ваш потенциальный партнер в настоящее время продает, или стремится продавать, товар тому же покупателю, что и вы

---

## Мастер-класс №3

<b>Решение</b>	Опишите, как вы удовлетворяете эту потребность покупателя и как объединенными усилиями вы могли бы добиться лучших результатов	Цель — убедить потенциального партнера, что 2 + 2 может равняться 5
<b>Модель партнерства</b>	Объясните, как будет осуществляться партнерство: кто, что, когда, как и почему будет делать	Этот слайд должен усиливать положительный эффект от предыдущего, подчеркивая привлекательность и перспективность вашей совместной деятельности
<b>Секрет успеха</b>	Опишите технологию, магическое зелье или волшебную формулу, составляющие секрет успеха вашего продукта или услуги	Чем меньше текста и больше диаграмм, схем, графиков на этом слайде, — тем лучше. Цель — убедить потенциального партнера, что у вас есть нечто особенное
<b>Демонстрация товара</b>	На этом месте, если есть возможность, перейдите к наглядной демонстрации вашего продукта или услуги	Как и в случае с покупателями, одна удачная демонстрация стоит тысячи слайдов
<b>Конкуренция</b>	Этот слайд — опциональный. Главный аргумент против него: не стоит информировать потенциального партнера о том, что есть компании, больше вашей подходящие ему для совместной деятельности	
<b>Управленческая команда</b>	Опишите ключевых игроков вашей управленческой команды, совета директоров и консультативного совета, а также ваших главных инвесторов	Цель — успокоить потенциального партнера, рискующего сотрудничать со стартап-компанией
<b>Следующие шаги</b>	Завершите презентацию призывом к действиям — предложите пробную установку или период пробной эксплуатации	

## **20 минут**

Обычно встречи планируются на час, однако вы должны быть готовы уложиться со своей презентацией в двадцать минут. На то есть две причины. Во-первых, часа у вас может не оказаться — в случае если предыдущая презентация затянется.

Во-вторых, время на презентацию должно планироваться с запасом. Вы можете провести ее за двадцать минут, а оставшиеся сорок уделить обсуждению, или же перемежать слайды разговорами — это дело ваше. Но ни при каком планировании вам не удастся прокрутить за час сорок пять слайдов — а если и удастся, это будет означать лишь то, что презентация прошла абсолютно бесплодно.

Вы, вероятно, думаете: «Ну, это Гай обращается не к нам, а ко всякой черни, быдлу и чму. Это они должны укладываться в десять слайдов и двадцать минут, но уж никак не мы, с нашей прорывной, новаторской, передовой и уникальной технологией».

Да нет, я обращаюсь именно к вам. Мне все равно, что вы продаете: собачий корм, вечную жизнь, наночастицы, оптические компоненты или лекарство от рака, — на все про все у вас десять слайдов и двадцать минут — и ни секундой больше.

## **30-й кегль текста**

Эта рекомендация изначально предназначалась для предпринимателей, выступающих перед венчурными капиталистами, но она подходит для любой презентации с использованием проектора. Задумайтесь: любой венчурный капиталист, переживший крах доткомов, скорее всего, уже разменял пятый десяток и не очень хорошо видит. Вот неплохой эмпирический метод расчета шрифта: разделите возраст старшего из инвесторов на два и получите оптимальный кегль.

## **УПРАЖНЕНИЕ**

Удалите из вашей презентации весь текст, напечатанный кеглем мельче 14-го. То, что осталось, — это все, что сможет разобрать ваша аудитория.

А если серьезно — использование слишком мелкого шрифта означает, что текст на слайде чересчур подробен. Каждый слайд должен

состоять из одного тезиса и нескольких пунктов, этот тезис подкрепляющих.

Слайды нужны для ориентирования, а не для чтения. Они должны наглядно расшифровывать и подчеркивать то, что вы говорите устно. Дело в том, что многие люди читают быстрее, чем вы говорите, — поэтому, если вы разместите на слайдах слишком подробный текст, ваша аудитория будет читать с опережением и не станет вас слушать.

### ПОДГОТОВЬТЕ ПЛОЩАДКУ

Если вы пришли вести презентацию, а в зале не оказалось проектора — это ваша вина. Если проектор есть, но он несовместим с вашим ноутбуком — это ваша вина. Если на середине вашего выступления в зале перегорела лампа — это ваша вина. Если, начиная презентацию, вы медлите, выглядите несобраным, всклокоченным — это ваша вина.

После неудачного старта реабилитироваться будет практически невозможно, так что лучше придите пораньше и подготовьте себе площадку для выступления. Принесите свой проектор. Принесите два ноутбука с загруженной на них презентацией. Принесите USB-флешку с копией презентации. Принесите распечатки презентации на случай, если начнется апокалипсис и все приборы откажутся работать.

Презентацию следует начинать со слов:

- «Сколько вашего времени я могу занять?» Этот вопрос показывает, что вы цените время ваших слушателей и не станете злоупотреблять им.
- «Какие три факта о нас вы бы хотели узнать в первую очередь?» (Это вы выяснили заранее, но нелишнее будет уточнить еще раз.)
- «Если вы не возражаете, сначала мы быстренько пройдемся по моей презентации в PowerPoint, а затем я готов выслушать ваши вопросы. Однако не стесняйтесь перебивать меня, если потребуется».

Если вы так хорошо подготовили площадку, что ожидания слушателей совпадают с вашими, то вы — хозяин положения.

## **ГОВОРИТЬ ДОЛЖЕН КТО-ТО ОДИН**

Многие предприниматели почему-то убеждены, что инвесторы, покупатели и партнеры хотят сотрудничать с коллективом, поэтому им нужно продемонстрировать — что? — правильно, коллективную работу. Следуя подобной логике, они считают, что на встречу должны прийти четверо-пятеро сотрудников компании и каждый должен сыграть какую-то роль в презентации, чтобы показать, как слаженно работает их команда.

Это чертовски верная логика — в случае если вы ставите школьный спектакль. Все дети получают роли со словами. Все родители, бабушки и дедушки получают возможность сфотографировать свое чадо. Никто не обижен, жизнь прекрасна. Свобода, равенство и братство. Но презентация — не школьный спектакль.

На презентации 80% текста должен произносить гендиректор компании. Остальные члены команды (максимум двое) могут представить один-два слайда, принадлежащие к сфере их компетенции, а также дать развернутый ответ, если возникнут какие-либо уточняющие вопросы. Однако если гендиректор не способен провести основную часть презентации самостоятельно, он должен тренироваться до тех пор, пока не научится. Либо нужно сменить гендиректора.

Часто члены команды пытаются «выручить» гендиректора, когда аудитория выражает несогласие с чем-то из сказанного им. Приведу пример. Допустим, кто-то из слушателей высказывается против многоуровневой системы распределения при продаже продукции. В ответ один из членов команды, действуя исключительно из благих побуждений, заявляет: «Думаю, вы правы. Я давно размышляю над тем, что нам следует продавать товар покупателю напрямую».

Плохой ход. Таким образом вы демонстрируете не гибкость мышления, не открытость новым идеям и не универсальность каждого вашего сотрудника. Вы демонстрируете неслаженность работы команды. Отвечать в подобной ситуации должен гендиректор, и един-

ственно правильным ответом будет: «Вы подняли интересный вопрос. Мы можем обсудить это с вами подробнее».

## ПОДСТЕГНИТЕ ФАНТАЗИЮ

Каждый — буквально каждый — предприниматель приходит в Garage с презентацией, включающей три или четыре слайда, на которых указан точный (!) размер его рынка. Обычно эти слайды содержат цитату из отчетов какой-нибудь известной консалтинговой фирмы вроде Gartner, IDG или Yankee Group, недвусмысленно утверждающую, что размер «рынка ПО для разведения креветок составит 50 миллиардов долларов» в следующие четыре года.

Что общего у всех подобных слайдов?

- Каждому рынку пророчат размер как минимум в 50 миллиардов долларов.
- Прогноз всегда составляется на ближайшие 4–5 лет. Это достаточно близкий горизонт, чтобы прогноз выглядел правдоподобно, и достаточно далекий, чтобы он был недоказуемым.
- Никто в помещении, включая самого предпринимателя, не верит в эти цифры и не считает их особенно значимыми.

Эта проблема имеет два решения. Первое — начать с 50 миллиардов и снимать луковую шелуху до тех пор, пока не доберетесь до «реально доступного рынка» (РДР). РДР — размер потенциального рынка, на который вы действительно можете претендовать, а не сумма всех, до последней копейки, денег, которые тратятся в сфере, связанной с вашим продуктом или услугой.

Например, РДР нового суши-бара — это не 50 миллиардов долларов, которые ежегодно тратят американцы, обедающие в ресторанах. И не 5 миллиардов, которые тратятся любителями этнической кухни. Это 1 миллион, который тратится на японскую кухню в радиусе 80 километров от предполагаемого местоположения вашего суши-бара.

Преимущество этого подхода в том, что таким образом вы демонстрируете адекватное понимание структуры рынка и реалистичное видение того, на какие сегменты вы можете претендовать. Это обеспе-

чит вам доверие аудитории до конца презентации, а утверждая, что ваш рынок составляет 50 миллиардов долларов, вы добьетесь прямо противоположного эффекта.

Второе решение — более смелое: забудьте про маркетинговые исследования и подстегните фантазию аудитории. Это делается так: вы предлагаете продукт или услугу, настолько очевидно востребованные, что слушатели могут сами произвести все расчеты в уме. Подобный метод работает не во всех случаях, поскольку не все рынки столь очевидны; но в тех случаях, когда он работает, его действие может быть весьма мощным.

Вот пример применения этого метода. Допустим, вы создали продукт, который тестирует безопасность веб-сайтов, поддерживающих ввод текста посетителями. Ваш продукт гарантирует, что через эти поля ввода на сайт не проникнут хакеры.

Как в таком случае работает фантазия:

- Почти любой веб-сайт предусматривает возможность ввода текста.
- Веб-сайтов очень много.
- Любая компания боится, что ее сайт взломают хакеры.
- Многие компании захотят купить этот продукт.

Подобная цепочка мыслей в голове слушателя сработает куда мощнее, чем цитаты из маркетингового исследования, доказывающие, что размер рынка для вашего защитного ПО составит «50 миллиардов долларов в ближайшие четыре года», потому что сегодня он уже имел счастье внимать четырем презентациям с точно такими же прогнозами и цифрами. И среди них были презентации беспроводных точек доступа, ПО для разведения креветок, наночастиц и графических чипов.

## **ДЕРЖИТЕ УРОВЕНЬ 1000 ФУТОВ НАД ЗЕМЛЕЙ**

Обещаю, это — первая и последняя военная аналогия в этой книге. Рассмотрим три метода ведения огня на поражение:

- **B-1B LANCER.** Стратегический бомбардировщик для межконтинентальных миссий, способный прорывать самые современные

системы обороны. Может подниматься на высоту до 30 000 футов (около 9000 метров) над землей. Стоит 200 миллионов долларов.

- **«МОРСКИЕ КОТИКИ».** Спецназ ВМС США, предназначенный для проведения спецопераций с моря и на территории врага. Позволяет использовать нетрадиционные методы ведения войны и наблюдать за противником в режиме реального времени.
- **A-10 WARTHOG.** Этот самолет был разработан для непосредственной авиационной поддержки войск. Он прост в устройстве и прочен. Его главное достоинство — способность летать на высоте 1000 футов (около 300 метров) над землей. Стоит 13 миллионов долларов.

Если бы презентации были оружием, то большинство из них были бы бомбардировщиками B-1B Lancer и отрядами «морских котиков». Презентация-бомбардировщик реет высоко в облаках. Она рисует нам радужные картины красочной анимацией в PowerPoint и множеством терминов вроде стратегический, партнерское взаимодействие, коммерческий союз, преимущество первопроходцев и запатентованная технология. Как правило, подобную презентацию посылает в бой обладатель MBA в области финансов или консалтинга.

Компьютерные маньяки, «гики» и инженеры посылают презентацию — отряд «морских котиков». Они объясняют слушателям тончайшие нюансы своей разработки и изъясняются аббревиатурами, никому, кроме них самих, не понятными. Очевидно, что такие люди знают свою технологию наизусть до последнего бита — и рады объяснить все это вам.

Презентация-бомбардировщик реет слишком высоко — слушатели хотят знать конкретные вещи: чем занимается предприятие и почему оно будет успешным, а общие громкие слова не отвечают на эти вопросы. Презентация-спецназ ползет слишком низко, видя только биты да байты.

Самая правильная аналогия для презентации — не B1 (30 000 футов) и не «морские котики» (0 футов), а самолет A-10 Warthog (1000 футов). Как и сам самолет, такая презентация не отличается красотой или сложным устройством, зато очень эффективна: летит над землей, но выполняет и тактические задачи.

Ведя презентацию, держите уровень 1000 футов над землей. Так вы — и не в облаках, среди разреженного воздуха, и не на земле, с ножом в зубах. Достаточная детальность демонстрирует вашу способность нанести удар, а обзор с воздуха — вашу дальновидность.

## **МОЛЧИТЕ, ЗАПИСЫВАЙТЕ, СУММИРУЙТЕ, ПЕРЕВАРИВАЙТЕ И ВЫПОЛНЯЙТЕ**

*Существует крайне мало людей,  
которые не становятся гораздо интереснее,  
когда закрывают рот.*

Мэри Лаури

Как-то раз я присутствовал на презентации, которую проводили генеральный и исполнительный директора стартап-компании для одного венчурного капиталиста. Спустя несколько дней после презентации я встретился с тем венчурным капиталистом. Мы начали обсуждать Менеджмент (с большой буквы М) той стартап-компании, и вот все, что он сказал: «Я заметил, что гендиректор очень много говорил, а исполнительный все сидел и делал пометки. Четкий мужик. Сам-то гендиректор ни слова не записал».

Я уж не помню, действительно ли то, что говорил мой коллега на той презентации, стоило конспектирования, но суть не в этом. Суть в том, что помалкивая и записывая во время презентации (где даже мельчайшие действия производят сильнейшее впечатление), вы зарабатываете себе дополнительные очки — так как показываете, что прислушиваетесь к мнению аудитории. Визуальный акт записывания говорит за вас следующее:

- Я считаю вас умным человеком.
- Вы говорите нечто, что стоит записать.
- Я готов и рад учиться.
- Я добросовестен.

## Мастер-класс №3

Также в конце встречи стоит суммировать и воспроизвести все услышанное, чтобы удостовериться, что вы все поняли правильно. Еще выигрышнее вы будете выглядеть, если в течение дня выполните все обещания, данные во время презентации, — например, предоставите дополнительную информацию.

## НАЧНИТЕ С ЧИСТОГО ЛИСТА

Люди, как правило, неохотно принимают этот совет, но позвольте мне сначала сделать краткое отступление и рассказать вам о филиппинских автомобилях. Из-за налогов на импорт, торговых ограничений и низкой стоимости труда ремонт машин там гораздо популярнее, чем покупка новых.

Таким образом, машины переделывают и латают до бесконечности, вставляя запчасти от других автомобилей или самодельные детали. Например, джип с двигателем от шевроле — обычное зрелище на Филиппинах.

К сожалению, многие презентации через некоторое время начинают выглядеть, как эти самые автомобили. Они конструируются по определенной модели, но затем владельцы начинают редактировать их после каждого обсуждения в соответствии с последними вопросами и замечаниями.

Этот процесс длится неделями, каждая встреча вносит новые правки, добавления и заплатки — и в результате от презентации просто ничего не остается: она освещает все возможные темы, но общий смысл теряется.

Моя рекомендация такова: после примерно десяти встреч выкиньте текст вашей презентации в мусорную корзину. Создайте новый файл и напишите все с чистого листа — тогда вместе «лоскутного одеяла» у вас будет версия 2.0, отражающая самую суть вашего выступления.

## НЕУСТАННО ТРЕНИРУЙТЕСЬ

Количество переходит в качество. Чем лучше вы помните текст и свободнее в нем ориентируетесь, тем эффективнее становятся ваши пре-

зентации. Нет никаких рецептов, как скорее достичь максимальной раскрепощенности в выступлениях, — просто нужно выступать как можно чаще.

Двадцать пять — примерно столько выступлений требуется для обретения уверенности большинству людей. Причем это не обязательно должны быть презентации перед целевой аудиторией — в качестве слушателей подойдут и ваши соучредители, и подчиненные, и родственники, и друзья, и даже собака.

Во время презентации забудьте установку «не ударить лицом в грязь». Если вы паршиво выступали во время тренировок, то и презентация выйдет паршивой, так что просто продолжайте тренироваться. Если и есть что-то хуже, чем заболеть тиннитусом, то это вызвать его у других.

## УПРАЖНЕНИЕ

Запишите репетицию своей презентации на видео. Если, просматривая запись, вы не испытываете чувства неловкости — значит, вы готовы выступать перед целевой аудиторией.

## P. S. КАК РАБОТАТЬ В POWERPOINT

*Бывает, что нож оборачивается со всей яростью  
против собственного же хозяина.*

*Пользоваться ножом следует с большой аккуратностью,  
помня, что ему все равно, кого резать.*

Стивен Кинг в предисловии к сборнику «Ночная смена»\*

PowerPoint — швейцарский складной нож предпринимателя. Он был задуман как инструмент, но превратился в самоцель, и в большинстве случаев лишь создает помехи в донесении до слушателя смысла презентации. Пока вы не порезались собственным ножом, выслушайте мои советы по использованию PowerPoint как средства достижения цели.

---

\* Перевод мой. — Е. К.

- **ИСПОЛЬЗУЙТЕ ТЕМНЫЙ ФОН.** Темный фон означает серьезность и основательность. Белый или светлый фон выглядит дешево, по-дилетантски. Кроме того, смотреть на белый экран в течение сорока пяти минут — утомительно для глаз. Подумайте: вы когда-нибудь видели, чтобы титры в кино шли черным шрифтом по белому фону?
- **ПОМЕСТИТЕ ВАШ ЛОГОТИП НА ШАБЛОННУЮ СТРАНИЦУ.** Любая презентация — это еще и шанс повысить узнаваемость бренда, так что поместите ваш логотип на шаблонную страницу слайда, и тогда он будет появляться на каждом из слайдов.
- **ИСПОЛЬЗУЙТЕ ОБЫЧНЫЕ ШРИФТЫ БЕЗ ЗАСЕЧЕК.** Презентация — не место демонстрировать, что у вас — самая большая в мире коллекция шрифтов. Используйте самые распространенные шрифты, потому что однажды вам, возможно, придется проводить презентацию на компьютере, где коллекция шрифтов будет несколько отличаться от вашей. Кроме того, используйте шрифты без засечек, поскольку они пусть и не так красивы, но гораздо более удобочитаемы. Выбирайте Arial — не промахнетесь.
- **АНИМИРУЙТЕ НЕ СЛАЙДЫ, А СВОЕ ТЕЛО.** В PowerPoint предусмотрено свыше 60 способов анимировать текст и графику. Из них 59 — совершенно лишние. Многие предприниматели используют анимацию внутри слайдов и в переходах между ними с целью как-то оживить свою презентацию. Неужели вы правда думаете, что использование эффекта «шашки» сделает вашу презентацию эффективнее? Послушайтесь моего совета: не увлекайтесь спецэффектами. Чтобы передать экспрессию и энтузиазм, используйте не PowerPoint, а собственное тело. В общем, уберите из оформления все, что вы добавили «для прикола».
- **ИСПОЛЬЗУЙТЕ БУЛЛИТЫ.** Большинство предпринимателей буллиты не используют. Они выводят на монитор и зачитывают длинные куски сплошного текста. Так делать нельзя. Лучше разбить текст на короткие абзацы с главной мыслью в заголовке. Но учтите: не следует выводить их на монитор все одновременно,

как делают те немногие предприниматели, что все же пользуются буллитами. Это тоже ошибка. Лучше выводить их по очереди: клик, буллит 1, объяснение; клик, буллит 2, объяснение; клик, буллит 3, объяснение. Это единственный случай, когда следует использовать анимацию, и я рекомендую применить здесь простой эффект «возникновение».

- **ИСПОЛЬЗУЙТЕ ТОЛЬКО ОДИН УРОВЕНЬ ЗАГОЛОВКОВ.** Использование многоуровневых списков означает одно из двух: вы либо пытаетесь впихнуть слишком много информации в один слайд, либо путано мыслите. Каждый слайд должен сообщать какую-то одну мысль, для четкости оформленную буллитами. К тому же если вы соблюдаете правило «10/20/30», то строить сложные конструкции, в любом случае, затруднительно.
- **ВСТАВЛЯЙТЕ ДИАГРАММЫ И ГРАФИКИ.** Лучше буллит, чем кусок сплошного текста, но еще лучше — график или диаграмма. Используйте диаграммы, чтобы объяснить, как работает ваш бизнес. Используйте графики, чтобы показать тенденции и динамику. И все эти объекты выводите на слайд по очереди, кликом, как и буллиты.
- **ДЕЛАЙТЕ СЛАЙДЫ, ПРИГОДНЫЕ ДЛЯ РАСПЕЧАТКИ.** Это мера предосторожности, связанная с использованием диаграмм и графиков. Иногда эти объекты наслаиваются друг на друга, что не вызывает проблем на мониторе, но будет заметно на бумаге, поэтому удостоверьтесь, что ваши слайды будут читаемы и в печатном виде.

## **ЧИВО**

**В: Как сделать презентацию запоминающейся?**

**О:** Проблема не в том, что большинство презентаций скучны. В вакууме многие из них, расписывающие преимущества первопроходцев, патентованных технологий, рынка в 50 миллиардов долларов и испытанных команд высокомотивированных гениев, могли бы показаться весьма увлекательными.

Проблема в том, что большинство презентаций звучат совершенно одинаково, потому что все они говорят об одном и том же. Чтобы выделиться из общей массы, дайте короткую (10 слайдов, 20 минут) презентацию с захватывающим рассказом о том, как вы решаете конкретную проблему, — и вас запомнят. Потому что таких презентаций — менее 1%.

Чтобы сделать презентацию запоминающейся, представьте себе, что ваши слушатели пришли после долгого рабочего дня, состоявшегося из скучнейших встреч; они засыпают на ходу и хотят лишь одного — поскорее попасть домой. В большинстве случаев так оно и есть, и вы должны быть готовы к этому.

**В: Следует ли заранее разослать слушателям текст моей презентации?**

О: Нет. Текст хорошей презентации обычно представляет собой разрозненные фрагменты (крупным шрифтом!), так что адресаты, скорее всего, ничего в нем не поймут без вашей захватывающей устной расшифровки.

**В: Следует ли раздать им распечатки в начале встречи?**

О: Я бы не стал. Моя теория: в этом случае люди будут читать с опережением, потому что они читают быстрее, чем вы говорите. С другой стороны, без распечаток им будет труднее делать пометки по ходу вашего рассказа. Так что альтернативная стратегия — раздать распечатки в начале встречи, но попросить людей не забегать вперед.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Borden R. Public speaking — as listeners like it! New York: Harper & Brothers, 1935 (Борден Р. Публичное выступление, которое понравится аудитории). Также рекомендуется к мастер-классу №9 «Как создать бренд»; эта книга давно вышла из печати, но я раздобыл экземпляр на Amazon.com.

Piattelli-Palmarini M. Inevitable illusions: how mistakes of reason rule our minds. New York: John Wiley & Sons, 1994 (Пиаттелли-Палмарини М. Неизбежные иллюзии: как ошибки разума управляют нашим поведением).

# Как написать бизнес-план

*Всякий раз, готовясь к битве, я убеждался в том, что планы бесполезны, но планирование — необходимо.*  
Дуайт Дэвид Эйзенхауэр

## КОРОТКО

**К**ак гласят кельтские мифы, существовали некогда магические сосуды, «удовлетворявшие вкусы и потребности всех, кто ел и пил из них». Эти мифы привели к возникновению легенды о Святом Граале. Современный эквивалент Святого Грааля — бизнес-план.

Он, по идее, тоже должен удовлетворять всех (инвесторов, директоров, учредителей и менеджеров) и оказывать магическое влияние на каждого, кто вкусит из него, — в частности, вызывать непреодолимое желание выписать чек или утвердить проект.

Но, как и Святой Грааль, бизнес-план — объект в значительной степени мифический и недостижимый. Большинство экспертов здесь со мной не согласятся, но бизнес-план не имеет особой практической пользы для стартап-компании, поскольку предприниматели обычно строят его на предположениях, гипотезах и прочих неизвестных величинах.

Что касается внутреннего предпринимательства, то и тут практическое применение бизнес-плана весьма ограничено. Для любого — внешнего или внутреннего — стартапа лучшим руководством по ежедневному функционированию компании будет система ВРЗ (вехи, расчеты, задачи), о которой я рассказывал в мастер-классе №1.

Тем не менее многие инвесторы, недавно нанятые сотрудники, потенциальные члены совета директоров и внутренние специалисты,

## Мастер-класс №4

принимающие решения, настаивают на написании бизнес-плана и без него отказываются двигаться дальше. Плюс к тому, в самом процессе написания бизнес-плана есть определенная польза: он объединяет команду, заставляя ее сообща оформлять свои намерения. Так что напишите бизнес-план — хороший бизнес-план, — но не смотрите на него, как на Святой Грааль. Компании достигают успеха благодаря грамотному воплощению планов, а не грамотным планам.

## ИСХОДИТЕ ИЗ ПРАВИЛЬНЫХ ПОСЫЛОВ

Как ни парадоксально это звучит, но для большинства предпринимателей бизнес-план как документ — один из наименее важных факторов в добывании капитала.

- Если инвестор склоняется к положительному решению, то хороший бизнес-план станет дополнительным аргументом за; но не план сам по себе — причина такого решения.
- Если инвестор склоняется к отрицательному решению, едва ли бизнес-план сможет его переубедить. В этом случае инвестор, скорее всего, даже не станет читать этот план до конца.

К сожалению, наивные предприниматели полагают, что бизнес-план способен вызвать у инвестора восторг и благоговейный трепет с немедленной просьбой: «Скажите мне, пожалуйста, куда перечислить деньги».

Что ж, мечтать не вредно. Правильная и реалистичная мотивация для написания плана должна быть такой:

- На следующей стадии соблазнения инвестора — стадии аудита компании — инвестор попросит вас показать ему бизнес-план. Таковы правила игры — бизнес-план должен быть наготове.
- Сам процесс написания плана заставляет команду работать сообща. Грамотное его проведение позволит создать сильный, слаженно работающий коллектив. А возможно, и выявить сотрудников, с которыми вы работать не хотите.
- Процесс написания плана также дает команде возможность рассмотреть вопросы, которые она упустила из виду или значение

которых приуменьшила в первой эйфории — например, политику обслуживания клиентов.

- Наконец, план выявляет прорехи в учредительской команде. Если, окинув взглядом офис, вы понимаете, что нет никого, кто мог бы провести в жизнь какой-то ключевой элемент плана, — значит, в команде кого-то не хватает.

Все полуночные, романтические, абстрактные мечты об изменении мира становятся вполне материальными и спорными, стоит лишь перенести их на бумагу. Таким образом, не так важен этот документ, как процесс, ведущий к его созданию. Даже если вы не преследуете цели привлечь капитал — все равно стоит написать бизнес-план.

## СПЕРВА ПРЕЗЕНТУЙТЕ, ЗАТЕМ ПЛАНИРУЙТЕ

Многие предприниматели пытаются сначала довести до совершенства свой бизнес-план, а затем вытянуть из него «экстракт» — слайды для презентации. Они считают бизнес-план основой всего, а презентацию — лишь концентрированной версией этого великого документа.

В реальности же все обстоит ровно наоборот. Не презентация — квинтэссенция бизнес-плана, а хороший бизнес-план — детальная версия презентации. Если вы грамотно составили презентацию, то и план у вас выйдет грамотным. Обратное — неверно. Правильный порядок действий таков:

- Наскоро скомпилируйте черновик презентации из 10 слайдов, описанных в предыдущем мастер-классе.
- Испытайте его на ком-нибудь из ваших наставников, коллег, родственников, благодетелей\* и инвесторов. Прodelайте это раз 10.
- Соберите всю вашу команду в одной комнате и расскажите о своих наблюдениях и выводах.
- Доведите презентацию до ума.
- Начинайте писать бизнес-план.

---

\* В оригинале — angel. В деловой среде бытует как «бизнес-ангел». Но поскольку термин еще не устоялся, мы с переводчиком используем в этом значении слова «благодетель» и «меценат». — *Прим. ред.*

Почему это наилучший подход к написанию плана?

- Презентация важнее бизнес-плана, поскольку она определяет дальнейшую заинтересованность инвестора. Мало кто из опытных инвесторов начнет с чтения бизнес-плана.
- Презентацию проще править, поскольку она содержит меньше текста.
- Бизнес-план не предполагает отклика. Откровенно говоря, его, возможно, и читать-то не будут. На презентацию же вы получите немедленную реакцию.
- Если повезет, вам удастся получить деньги прежде, чем дело дойдет до написания бизнес-плана. (Но я бы все равно написал его — ради пользы самого процесса.)

## СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА РЕЗЮМЕ

Напомню — вот 10 слайдов, которые обязательно должны присутствовать в хорошей презентации для инвесторов:

1. Название.
2. Проблема.
3. Решение.
4. Бизнес-модель.
5. Секрет успеха.
6. Маркетинг и продажи.
7. Конкуренция.
8. Управленческая команда.
9. Финансовые прогнозы и ключевые показатели.
10. Текущий статус, достижения на данный момент, план-график и использование фондов.

Эти же 10 пунктов составляют каркас и вашего бизнес-плана. Вместо слайда «Название» здесь должно быть резюме — самая важная часть плана. Хорошее резюме — это сжатое и четкое описание решаемой проблемы, способа решения, бизнес-модели и секрета успеха вашего продукта или услуги. Оно должно занимать примерно четыре абзаца.

Эта часть бизнес-плана наиболее важна, так как она определяет, будут ли читать все остальные. Если она вышла удачной, то вас пригласят на собеседование. Если нет — игра окончена, не успев начаться, и дальше ваш бизнес-план читать никто не будет.

Таким образом, из всех усилий, что вы потратите на бизнес-план, 80% следует вложить в резюме. Это — самые важные абзацы во всей истории существования вашего предприятия.

### УПРАЖНЕНИЕ

Распечатайте ваш бизнес-план. Отложите в сторону все страницы, начиная с третьей. Перечитайте первые две страницы — вызывают ли они у вас желание читать остальной текст документа?

## КРАТКОСТЬ, ПРОСТОТА, ЧЕТКОСТЬ — ВЫЧЕРКНИТЕ ВСЕ ЛИШНЕЕ

Помимо написания крутого резюме, вы можете повысить эффективность бизнес-плана в целом, сделав его кратким, простым и четким:

- **НЕ ПИШИТЕ БОЛЬШЕ 20 СТРАНИЦ.** Вы, вероятно, думаете, что этот принцип относится ко всем, кроме вас, а уж ваше-то прорывное и революционное предприятие — определенно исключение из правил. Ошибаетесь. Чем короче план, тем больше вероятность, что его прочтут.
- **ПИСАТЬ ДОЛЖЕН КТО-ТО ОДИН.** Бизнес-план — это мудрость всей команды, выраженная одним голосом. План не должен казаться лоскутным одеялом, сшитым из кусков разнородного текста.
- **СКРЕПИТЕ ЛИСТЫ ОБЫЧНОЙ СКРЕПКОЙ.** Тома в кожаном переплете с золотым тиснением, несомненно, создадут вам репутацию — репутацию лоха. Тем более что инвесторы, скорее всего, будут просить электронную копию документа — в .doc или .pdf.
- **СОКРАТИТЕ ФИНАНСОВЫЕ ПЛАНЫ ДО 2 СТРАНИЦ.** Инвесторам все равно — да и вы не можете точно знать, — сколько вы потратите

на карандаши в 11-й месяц 4-го года. Наиболее важный из прогнозов — ваш анализ движения денежной наличности на первые пять лет. (Подробнее об этом см. в следующем разделе.)

- **УКАЖИТЕ КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, ТАКИЕ КАК ЧИСЛО ПОКУПАТЕЛЕЙ, ТОЧЕК ПРОДАЖ И ТОРГОВЫХ ПОСРЕДНИКОВ.** Часто эти цифры дают более ясное представление о планах компании, чем финансовые прогнозы. Прогнозировать можно что угодно — например, что в первый год вы уже будете продавать товар 250 компаниям из списка Fortune 500.
- **ПРИВЕДИТЕ РАСЧЕТЫ, НА КОТОРЫХ ОСНОВАНЫ ВАШИ ПРОГНОЗЫ.** Всем понятно, что вы выбрали такую цифру дохода, которая, на ваш взгляд, выгодно характеризует ваш бизнес и в то же время не выглядит плодом галлюцинаций. Расчеты, на которых основан ваш прогноз, гораздо информативнее и важнее самого прогноза.

## УКАЖИТЕ ЗНАЧИМЫЕ ЦИФРЫ

Не надо думать, что инвесторы раскладывают бизнес-планы по столу и выбирают, кому отдать свои деньги, основываясь исключительно на финансовых прогнозах. Большинство бизнес-планов, попадающих на стол венчурных капиталистов, имеют больше сходства, чем различий. В частности, все они говорят о продажах в 25 или 50 миллионов долларов на 4-й или 5-й год. Любой, кто умеет пользоваться Excel, легко может достичь этих результатов в теории.

Тем не менее финансовые прогнозы, которых требуют инвесторы, составляют важную часть бизнес-плана. Как правило, инвестор хочет видеть ваши прогнозы на 5 лет, чтобы лучше понять масштаб вашего бизнеса, определить, сколько денег на вас потребуется, и рассмотреть перспективы вашей бизнес-модели. Вот как четверо ведущих венчурных капиталистов описывают, что они ожидают найти в финансовых планах.

- **ХЕЙДИ РОЙЗЕН (MOBIUS VENTURE CAPITAL):** «Я хочу видеть подробный помесечный прогноз оборота всего капитала на первый

год, затем поквартальный — на следующий год и затем по годовой — на основе предполагаемой прибыльности. Я понимаю, что все эти цифры взяты с потолка, но мне нужно знать, какими ориентировочными расчетами руководствуется предприниматель, прогнозируя общий объем рынка, свою долю в нем и сколько денег потребуется, чтобы этого достичь».

- **МАЙК МОРИЦ (SEQUOIA CAPITAL):** «Никакие прогнозы все равно не сбываются, так что предприниматели могут даже не заморачиваться составлением полной таблицы точных расчетов. На самом деле инвестору стартового капитала важно лишь оценить, сколько примерно денег потребуется на компанию, прежде чем она сможет финансировать себя сама. Мы всегда обращаем особое внимание на первые 18–24 месяца, исходя из предположения, что, если компания переживет этот период, то дальше будет лучше. Ждем, что нам предоставят несколько хорошо продуманных прогнозов (поквартальных — на первые 2 года и по годам — на 3-й, 4-й и 5-й годы) по доходам и убыткам, балансовый отчет и прогноз движения денежной наличности».
- **ГЭРИ ШЭФФЕР (MORGENTHALER VENTURES):** «Пять лет — стандартный период бизнес-планирования, несмотря на падающую с возрастанием сроков надежность. Более узкие временные рамки, например три года, подойдут для “сырых” стартапов. На практике, инвесторы обычно ожидают увидеть прогноз на столько лет, сколько требуется бизнесу, чтобы начать приносить ощутимый доход. И если срок превышает 5 лет, это тоже может вполне устроить инвестора. Лишь бы такая информация помогала установить, сколько денег потребуется вложить в компанию для достижения ею прибыльности, — вот главное, о чем инвесторы всегда хотят иметь хотя бы приблизительное представление».
- **СТИВ ДЖАРВЕТСОН (DRAPER, FISHER, JURVETSON):** «Любой бизнес-план включает финансовые прогнозы, которые начинаются с очень скромных цифр, но затем, уже к третьему году, взмывают до абсурдных высот прибыли. Мы, как правило, не воспринимаем всерьез подобные расчеты, но сам по себе прогноз полезен

тем, что демонстрирует предпринимательский оптимизм и потенциал роста. Но даже важнее самого прогноза — рассуждения предпринимателя, на основе которых он сделал выводы о бизнес-модели, объеме рынка, ценообразовании, каналах распространения и, как результат, о валовой прибыли и капиталоемкости. Главное — мы хотим вкладывать деньги в компании, которые стремятся изменить мир, и для начала разговора вполне достаточно полстраницы финансовых прогнозов на 5 лет в сочетании с вдумчивым обсуждением ключевых факторов развития».

## ПИШИТЕ ВДУМЧИВО, ДЕЙСТВУЙТЕ СПОНТАННО

В своей книге «Решение проблемы инноваций в бизнесе» Клейтон Кристенсен и Майкл Рейнор объясняют разницу между «взвешенной» и «спонтанной» разработкой стратегии. Первый вариант подразумевает «осмысленный» процесс тщательного анализа данных за прошедшие периоды, планов технологического развития и обзора политики конкурентов. Он полезен для зрелых компаний со стажем деятельности.

Спонтанная же разработка стратегии, наоборот, — результат влияния каждодневных событий, происходящих с руководителями среднего звена и сотрудниками «на переднем крае». Это метод более гибкий, позволяющий быстрее реагировать на возникающие проблемы и возможности. Хорошо использовать его в ситуациях, когда будущее туманно и разработать надежную стратегию трудно\*. Он больше подходит для стартапов — как самостоятельных, так и внутри зрелых компаний.

Вот вам маленький секрет удачного бизнес-плана стартапа: писать его следует во «взвешенной» манере, но при этом мыслить и действовать «спонтанно». Инвесторы хотят видеть фундаментальные бизнес-планы, так как предпочитают вкладывать деньги в компании, предположительно знающие, что делают. И большинство инвесторов принцип «мы оперативно среагируем» в качестве стратегии не удовлетворит.

---

\* Подробнее см. в кн.: Кристенсен К., Рейнор М. Решение проблемы инноваций в бизнесе: как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. Там используются термины «контролируемая» и «неконтролируемая» [разработка стратегии]. — *Прим. ред.*

Мы с вами знаем, что вы не знаете, когда ваш продукт поступит на рынок, кто его купит, сколько заплатит и будет ли заказывать повторно, — но вы не можете заявить об этом в бизнес-плане. Так что пишите так, будто точно знаете, что день грядущий вам готовит; но при столкновении с реальностью реагируйте оппортунистически.

Смею вас заверить — многие успешные компании меняли свою бизнес-модель по ходу дела. А значит, вам нужно копить капитал, чтобы хватило денег пережить грядущие перемены (подробнее — в мастер-классе №5 о бутстрэппинге), и быть готовым переделывать свои планы в зависимости от обстоятельств.

Самая большая ошибка — написать продуманный план, а затем тупо следовать ему лишь потому, что это «план». Если вы добились успеха — никто не осудит вас за то, что вы не следовали плану. Если же, следуя плану, провалились — стыд вам и позор.

## **ЧИВО**

**В:** А мой бизнес-план не получится слишком похожим на все остальные?

**О:** Смотря что вы имеете в виду под «слишком похожим на все остальные». В некотором смысле он и должен выглядеть, как все остальные планы, — то есть отвечать на важнейшие вопросы, перечисленные в этом мастер-классе. Кроме того, он не должен ничем выделяться по структуре, дизайну или переплету — и уж тем более никаких цветных портретов на обложке. Из шрифтов подойдут Arial — для заголовков и Times New Roman — для основного текста.

**В:** Так как же мне сделать так, чтобы мой план заметили?

**О:** Есть четыре способа этого добиться. Во-первых, включите туда ссылку на авторитетный источник, который привлечет внимание читателя. Во-вторых, добавьте список клиентов, которым читатель может позвонить и расспросить их о том, насколько они нуждаются в вашем продукте или услуге — или, что еще лучше, насколько активно они уже пользуются вашим продуктом или услугой. В-третьих, позаботьтесь о том, чтобы ваш план демонстрировал ваши реальные знания и опыт работы на рынке. В-четвертых, включите графики и диаграммы для пояснения сложных моментов.

**В:** Может, стоит привлечь консультанта для написания плана — или хотя бы для построения финансовой модели?

**О:** Весь план, включая финансовую модель, должны писать вы — в соавторстве с командой. Как я уже говорил, главная цель написания бизнес-плана — сплочение коллектива. Перекладывая на чужие плечи даже часть процесса, вы совершаете большую ошибку. Напишите план сами, а потом уже можете привлекать консультанта — чтобы он отредактировал вашу работу.

**В:** Как часто следует пересматривать бизнес-план?

**О:** Ценность бизнес-плана резко падает где-то после первых шести месяцев. Изначально бизнес-план сплачивает команду, позволяет новым сотрудникам нагнать остальных и помогает собрать средства.

Однако начиная со второго года вы перестанете писать «спонтанные» планы. На этом этапе ваш бизнес-план станет «взвешенным» и будет фокусироваться на формировании бюджета и прогнозировании, с кратким резюмированием целей (что) и стратегий (как).

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Кристенсен К., Рейнор М. Решение проблемы инноваций в бизнесе: как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

Траут Дж. Сила простоты: руководство по успешным бизнес-стратегиям. СПб.: Питер, 2008.

Nesheim J. High tech startup: the complete handbook for creating successful new high-tech companies. New York: Free Press, 2000 (Дж. Нешейм. Стартап в стиле хай-тек: руководство по созданию новых успешных высокотехнологичных компаний).

# АКТИВИЗАЦИЯ

# Как стать бутстрэппером

*Можно метить высоко,  
когда у тебя большой запас снарядов.*  
Хоули Эверхарт

## КОРОТКО

**Б**илл Рейчерт, управляющий директор Garage, любит говорить предпринимателям, что шансы собрать венчурный капитал приблизительно равны шансам поймать удар молнии, стоя на дне бассейна в солнечный день. Он, конечно, утрирует. Шансы куда ниже.

Большинству предпринимателей приходится кровью и потом выбивать, зубами и когтями выцарапывать свой бизнес из небытия, месяцами живя на рисе и соевом соусе. В этом мастер-классе я расскажу о том, как пережить критическую, безденежную начальную стадию существования компании, выбрав правильную бизнес-модель, добыв деньги, незамедлительно попав на рынок и приняв красную пилюлю.

К слову, многие думают, что бизнес, начинающийся с бутстрэппинга, обречен остаться незначительным — иначе говоря, если вы держите свои финансовые потребности в узде и не гребете венчурный капитал лопатой, то тем самым априори ограничиваете масштабы собственного предприятия. Это заблуждение. Hewlett-Packard, Dell, Microsoft, Apple, eBay — все эти компании в свое время начинали с бутстрэппинга.

Если планировать с умом, то бутстрэппинг будет лишь одной из стадий развития вашего бизнеса. Совершенно не обязательно делать его своим постоянным образом жизни, со временем рис и соевый соус все-таки приедаются. Но пока что — мыслите глобально, а начинайте с малого.

## НАРАЩИВАЙТЕ КАССОВЫЙ ОБОРОТ, А НЕ ПРИБЫЛЬНОСТЬ

*На заре существования журнала «Нью-Йоркер» офисы редакции были так тесны и скудно обставлены, что Дороти Паркер предпочитала проводить время в кофейне неподалеку. Однажды ее там застукал редактор. «А что это вы не в офисе?» — строго поинтересовался Хэрольд Росс. «Да там карандаш уже заняли», — объяснила миссис Паркер».*

Питер Хэй. Байки из мира бизнеса

Бутстрэппинговая модель подойдет практически любому бизнесу — в особенности когда у предпринимателя нет выбора. Возможно, после этих слов меня больше не пригласят выступать ни в одну школу бизнеса, но бутстрэппинговая бизнес-модель означает, что ваш менеджмент должен быть ориентирован на кассовый оборот, а не «бумажную» прибыль, рост, долю рынка или брендинг.

Бутстрэппинговая бизнес-модель характеризуется следующими особенностями:

- низкая потребность в стартовом капитале;
- короткие (менее месяца) торговые циклы;
- короткие (менее месяца) сроки платежа;
- регулярный доход;
- реклама через «сарафанное радио».

В плане доходов это означает, что вы отказываетесь от сделок (пусть и выгодных), получение денег по которым занимает много времени. А в плане расходов — что вы стараетесь максимально оттянуть срок расчетов за любую свою покупку.

На бумаге ваше предприятие будет выглядеть менее прибыльным — в первую очередь, из-за упущенных продаж. Однако бухгалтерский баланс — не главное, что должно заботить предпринимателя-бутстрэппера.

Исходя из этих требований, ваши продукт или услуга и ваш целевой рынок должны обладать следующими характеристиками:

- Люди уже знают (либо быстро осознают), что ваши продукт или услуга им необходимы. Вам не нужно внушать потенциальным клиентам их новые потребности.
- Ваши продукт или услуга «самоубедительны»\*. То есть как только люди определяют свою потребность и понимают, каким образом вы ее удовлетворяете, они могут сами убедить себя сделать следующий шаг — купить то, что вы предлагаете.

Совершенно новая рыночная тенденция с мощностью цунами рушит перед вами все преграды. Одним из примеров был Интернет. (Не забывайте, однако, что энергия любой модной волны в конце концов сходит на нет, так что прежде чем это произойдет, вам следует укрепить позиции своего бизнеса.)

Вы можете «прицепить» новый продукт к продукту, уже имеющему широкую потребительскую базу. Вы снижаете риск, ставя на другой, уже успешный, продукт.

Менеджмент, ориентированный на кассовый оборот, а не прибыльность, не подходит для долгосрочной практики, но идеален для бутстрэппера: пока вы не накопите хороший запас наличности, вы должны действовать именно так.

## СОСТАВЬТЕ ВОСХОДЯЩИЙ ПРОГНОЗ

Ни один бутстрэппер в здравом уме не станет составлять нисходящий прогноз, высчитывая, какой объем рынка нужен ему, чтобы достичь успеха. Модель такого типа, как правило, начинается с крупных цифр и идет вниз, экстраполируя их на планируемые продажи. Например, вы хотите стать интернет-провайдером в Китае. Вот как в этом случае выглядит типичная модель прогнозирования «сверху вниз»:

---

\* По ст.: Schrage M. Letting buyers sell themselves // Technology Review. 2003. October (Шраге М. Сам себе продавец).

## Мастер-класс №5

- Население Китая составляет 1,3 миллиарда человек.
- 1% из них хотят получить доступ в Интернет.
- Мы охватим 10% этой потенциальной целевой группы.
- Каждый отдельный аккаунт будет приносить нам по 240 долларов в год.
- Население в 1,3 миллиарда человек x доступный рынок в 1% x коэффициент успеха в 10% x 240 долларов/на покупателя = = 312 миллионов долларов. И — бонус! — посмотрите, насколько занижены эти расчеты!

Выбрав крупный рынок, легко ввести себя в заблуждение, что достичь успеха будет нетрудно. Так, один процент всегда кажется очень малой, легко достижимой долей рынка.

Бутстрэпперы не строят нисходящих моделей. Для них сверху вниз = кверху брюхом! Они строят восходящие модели, основанные на реальных переменных, например:

- Каждый продавец способен в день дозвониться 10 потенциальным клиентам.
- В году 240 рабочих дней.
- 5% потенциальных клиентов, которым удалось дозвониться, превратятся в реальных в течение 6 месяцев.
- Каждая успешная продажа принесет нам 240 долларов.
- У нас есть возможность нанять 5 продавцов.
- 10 звонков в день x 240 дней в год x коэффициент успеха в 5% x x 240 долларов за одну продажу x 5 продавцов = 144 000 долларов за продажи в первый год.

Можете сколько угодно спорить со мной по поводу точного числа звонков в день, коэффициента успешности переговоров, среднего объема продаж и т. д.; суть в том, что восходящая модель дает гораздо более реалистичный прогноз вашей доли рынка, чем самая пессимистичная нисходящая.

Масштабы вашего восходящего прогноза определяют меру необходимого вам бутстрэппинга. Более точные сведения сообщит только баланс вашего банковского счета.

## **ПРОДАЙТЕ, А ПОТОМ ДОРАБАТЫВАЙТЕ**

Если вы открываете компанию по производству биотехнологических или медицинских приборов — пропустите этот раздел. Все остальные — читайте. Одно из неперенных условий бутстрэппинга: продукт или услуга должны выводиться на рынок незамедлительно. Вы должны действовать по схеме «поставка — доработка — поставка — доработка — поставка — доработка — поставка...» (а не «доработка, доработка, доработка, поставка»). У такого подхода есть свои плюсы и минусы:

### **ПЛЮСЫ**

- Немедленный приток наличных.
- Объективные отзывы от потребителя.

### **МИНУС**

- Запятнанная репутация в случае проблем с качеством.

Поскольку запятнанная репутация впоследствии может обернуться серьезной помехой вашему бизнесу, сделать выбор между поставкой и совершенствованием всегда чертовски трудно. Принимая это решение, необходимо рассмотреть следующие вопросы:

- Обгоняет ли наш продукт или услуга на текущей стадии развития конкурирующую продукцию?
- Можем ли мы для поставок нашего продукта или услуги выбрать малый и изолированный географический район или сегмент рынка, что позволит ограничить потенциальный ущерб репутации?
- Располагаем ли мы толерантной и понимающей группой покупателей, согласных стать подопытными кроликами?
- Насколько наша продукция соответствует нашим представлениям о привнесении в мир нового смысла?
- Насколько она удовлетворяет потребности наших клиентов?

## Мастер-класс №5

- Может ли наш продукт или услуга в своем нынешнем виде нанести покупателю какой-либо вред или каким-либо образом подвергнуть его опасности?
- Достаточно ли испытаний мы провели «ин витро», чтобы переносить их в естественную среду?

### УПРАЖНЕНИЕ

Правда или вымысел?

«В первом Macintosh (1984 года) не было ПО, жесткого диска, цветного дисплея, разъемов для внешних устройств и сетевого кабеля».

На обсуждение этих вопросов с командой у вас могут уйти часы. Прийти к согласию будет непросто, ведь здесь нет однозначно верного или неверного ответа. Есть, впрочем, еще один способ решить эту дилемму. Спросите себя: «Хотел бы я, чтобы мои родители пользовались моей продукцией в ее нынешнем виде?», и если ответ — «Да», выводите продукцию на рынок.

Также можно задать вопрос: «Не заканчиваются ли у нас деньги?». Ничто не способно сплотить коллектив больше, чем страх скорой смерти.

## ЗАБУДЬТЕ О ЗАСЛУЖЕННЫХ ИГРОКАХ

*Опыт — это имя, которое каждый дает своим ошибкам.*  
Оскар Уайльд

Если вы встали на путь бутстрэппинга — забудьте идею нанять именитых ветеранов индустрии и собрать команду мечты. Сосредоточьтесь лучше на доступных ресурсах — то есть молодых специалистах без опыта, зато с тоннами свежего таланта и бьющей через край энергией.

## Как стать бутстрэппером

Да, так вы на первое время понижаете свои шансы собрать венчурный капитал, но стоять на дне бассейна — в любом случае невеликое удовольствие. Вот эта таблица показывает, насколько выгоднее нанимать людей без опыта:

	<b>ЛЮДИ С ОПЫТОМ</b>	<b>ЛЮДИ БЕЗ ОПЫТА</b>
<b>Зарплата</b>	Высокая; при этом ты не всегда получаешь то, за что платишь	Низкая; при этом ты почти всегда получаешь по меньшей мере то, за что платишь
<b>Другие запросы</b>	Секретари, хорошие отели, перелеты первым классом, лимузины и новейшее оборудование	Самообслуживание, мотели, перелеты эконом-классом, подержанные автомобили и оборудование
<b>Энергичность</b>	В идеале — еще на высоком уровне	В идеале — контролируемая
<b>Знания</b>	Не упоминают о том, чего не знают; но вы предполагаете, что они знают все	Не знают, чего они не знают, а потому готовы взяться за что угодно

Из всех перечисленных факторов наиболее важен последний: неведение не только блаженно, но и могущественно. Тогда, в 80-е (времена моей молодости), я еще не знал, насколько трудно быть евангелистом, «проповедующим» новую операционную систему; так что когда Apple предложила мне работу, я был на седьмом небе от счастья — ведь для меня это было все равно, что каждый день посещать Диснейленд и еще получать за это зарплату. Теперь-то я знаю, что за ад подобная работенка, и никогда больше, ни за какие коврижки, не стану ей заниматься. Кабы не великая сила неосведомленности о «невыполнимости» моей миссии, я бы и тогда за нее не взялся.

### УПРАЖНЕНИЕ

Посмотрите в Интернете биографии следующих предпринимателей:

Билл Гейтс

Дэвид Фило

Пьер Омидьяр

Стив Джобс

Ларри Пейдж

Опра Уинфри

Майкл Делл

Сергей Брин

Анита Роддик

Джерри Янг

Вы увидите, что никто из них не может похвастаться биографией, «подобающей» основателю мультимиллиардной компании.

## НАЧНИТЕ С ПРОДАЖИ УСЛУГ

Одно из преимуществ продажи услуг — мгновенный приток наличности. Классический пример этой формы бутстрэппинга — компания по производству ПО. Сюжет сказки таков:

- Несколько программистов объединяются для продажи своих услуг на нишевом рынке. Вначале они работают как консультанты, общаясь с клиентом напрямую. Счета выставляются на почасовой основе, с оплатой в течение трех дней.
- В процессе оказания этих услуг они начинают разрабатывать специализированную программу-приложение. С ростом клиентской базы они продолжают расширять и совершенствовать свое приложение. Вскоре они видят, что у их приложения — широкий круг потенциальных пользователей и оно пользуется спросом.
- Доход от консультаций идет на финансирование дальнейшей разработки приложения. На этом этапе консультационная практика расширилась настолько, что уже приносит устойчивую прогнозируемую прибыль.
- Они завершают разработку приложения и пробуют продавать его отдельно от консультационных услуг. Продажи идут как по маслу. Компания прекращает консультации, поскольку они становятся менее выгодными.
- Компания выставляет свои акции на публичную продажу либо ее приобретает Microsoft. Ее основатели покупают себе «порше», «ауди» или «мерседесы», женятся на супермоделях и живут себе дальше долго и счастливо.

## Как стать бутстрэппером

Есть и другой сюжет, чуть более мрачноватый:

- Двое парней в гараже решают создать компанию по производству ПО. Они намерены разорить Oracle, Microsoft или Symantec.
- Они начинают разработку продукта. Возможно, собирают венчурный капитал. Возможно, находят себе спонсоров. Возможно, просто голодают.
- В первый раз за всю историю человечества разработка продукта затягивается на более долгий срок, чем рассчитывали предприниматели. К тому же клиенты не горят желанием покупать продукт у двоих парней из гаража. Деньги у компании заканчиваются.
- Чтобы обеспечить хоть какой-то приток наличных, парни решают подзаработать консультациями. Они берут свой наполовину законченный продукт и начинают обивать пороги в поисках хоть какого-то клиента. Они адаптируют свою программу под конкретные запросы потребителя.
- И тут — о чудо! — оказывается, что их продукт и правда пользуется спросом. Завершив разработку, предприниматели начинают продавать его. Продажи идут как по маслу, и компания прекращает консультации, поскольку они становятся менее выгодными.
- Компания выставляет свои акции на публичную продажу либо ее приобретает Microsoft. Ее основатели покупают себе «порше», «ауди» или «мерседесы» и живут себе дальше долго и счастливо.

Какой путь выберет ваша компания — сказку или мрачную сказку, не так уж важно; главное, чтобы вы сумели пройти его до конца. Суть в том, что продажа услуг как первый этап запуска предприятия (сделанный добровольно или вынужденно) — бесценный инструмент бутстрэппера.

Однако, освоив эту технику, вы должны понимать, что она хороша лишь на начальной стадии, но не всегда подходит в качестве долгосрочной стратегии. Финансирование собственных разработок

и развития из денег потребителей услуг должно быть лишь временной мерой для производственной компании.

Поставщик услуг фундаментально отличается от производителя программных продуктов. Первый выполняет рабский труд и довольствуется почасовой либо попроектной оплатой. Второй занимается разработками и изобретательством, поставками и отгрузками и продает тысячи коробок с ПО на выходе.

### **ЗАБОТЬТЕСЬ О ФУНКЦИИ, А НЕ О ФОРМЕ**

Когда вы тратите деньги, всегда ставьте во главу угла функцию, а не форму того, что вы приобретаете. Например, грамотный бухгалтер — не в том, чтобы привлечь именитую фирму (форма) и по умолчанию считать, что работа будет сделана (функция). Важна функция, а не форма (см. таблицу ниже).

Обслуживающие организации съедают значительную часть бюджета стартап-компании, поэтому вот вам несколько полезных советов, как правильно их выбирать:

- Выбирайте фирму, которая специализируется именно на той работе, которую нужно выполнить. Например, для контроля за финансовыми операциями по венчурному капиталу не стоит нанимать дядю Джо — адвоката по делам о разводе — лишь потому, что он дешевле, или юридическую фирму с Уолл-стрит лишь потому, что это престижно.
- Помните, что иногда выгоднее заплатить больше. Инвесторам, например, может быть комфортнее работать с компаниями, нанимающими «бывалых» адвокатов и бухгалтеров, специализирующихся в вашей сфере деятельности.
- Проверяйте рекомендации не только фирм, но и конкретных сотрудников, ведущих ваши дела. Лучшая рекомендация для поставщика услуг — ошастливленные предприниматели.

## Как стать бутстрэппером

- Не стесняйтесь обсуждать любые условия. В наше время все условия обсуждаемы: расценки, график ежемесячных выплат и их размер. Даже в лучшие времена не бойтесь торговаться — это входит в правила игры. Многие фирмы, например, охотно согласятся отложить оплату счетов до того момента, когда вы получите инвестиции, — если у вас хватит наглости попросить их об этом.
- Если человек, с которым предстоит сотрудничать, вам неприятен, — выберите другого сотрудника или другую компанию. Жизнь коротка, и работать лучше с теми, кто вам по душе.

	ФОРМА	ФУНКЦИЯ
Юридические услуги	Офисы по всему миру с клиентами из списка Fortune 500 и места для сотрудников в ложах на спортивных мероприятиях	Знать ваши права и обязанности, защищать ваши активы и помогать в заключении сделок
Бухгалтерия	Член Большой шестерки* с бывшими клиентами в тюрьме и конференц-залами, отделанными ореховым деревом	Контролировать ваши расходы и обеспечивать финансово стабильное функционирование
PR	Симпатичные пиар-агенты с дипломом по истории азиатского искусства, которые расскажут вам, какой вы прекрасный оратор, и запросят по сто тысяч долларов за каждый пресс-повод, над которым будут работать для вас	Разрабатывать и воплощать концепцию эффективного позиционирования; устанавливать тесные контакты с прессой
Реклама	Вся стена в наградах за телевизионную и печатную рекламу; сотрудники, которые только и заняты, что закупкой рекламного времени и пространства	Понять потребности вашего клиента и найти к нему подход; побуждать реальных клиентов к привлечению потенциальных
Подбор кадров	Репутация, заработанная подбором гендиректоров (ныне владеющих собственными самолетами) для котируемых на бирже компаний	Нанимать талантливых сотрудников, готовых за небольшую зарплату вознести вашу компанию на вершину бизнес-олимпа

\* Большой шестеркой называли шесть крупнейших аудиторско-консалтинговых компаний мира: Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers, Deloitte & Touche, Arthur Andersen и Coopers & Lybrand. — *Прим. ред.*

## Мастер-класс №5

Та же логика — функция важнее формы — применима практически к любому элементу стартапа. Так, одним из символов дотком-безумия стало кресло Aeron от фирмы Herman Miller. Это было офисное кресло ценой в 700 долларов за штуку, в те дни — неперенный атрибут крутой компании, показатель престижа. Это и правда классное кресло — но не знаю, настолько ли классное, чтобы платить за него 700 баксов. В конце концов, функция кресла — всего лишь держать мой зад.

### УПРАЖНЕНИЕ

Зайдите на eBay и поищите там б/у кресла Aeron. Чем больше найдете — тем больше это доказывает, что предприниматели ставили во главу угла форму, а не функцию. И к чему это привело?

## ВЫБИРАЙТЕ ПОЛЕ БОЯ

Достаточно прошептать словосочетание «товар широкого потребления», чтобы вызвать у большинства предпринимателей нервную дрожь. Термин этот со временем стал обозначать продукт, некогда уникальный, патентованный и приносивший высокие прибыли, но ставший обыденным, стандартизированным и дешевым.

Бутстрэппинговым стартапам, однако, по душе, когда их продукция входит в широкое потребление, поскольку при этом снижается ее себестоимость (и, соответственно, затраты на реализацию). Например, компания Neoteris из Саннивейла (Калифорния), поставщик решений для сетевых систем безопасности, продает свой продукт за 10 000 долларов. Себестоимость деталей при этом составляет всего лишь 2 000\*.

Если бы Neoteris сама занималась разработкой и производством деталей для своего продукта, ее расходы и риски были бы гораздо выше. Покупая стандартные детали у более крупных производителей, компания использует ресурсы гигантов индустрии — таких как Intel.

Бутстрэпперы выбирают себе поле боя. Поле боя Neoteris — это написание программ, а не конструирование и производство чипов или жестких дисков. Не пытайтесь заработать на вещах, которые умеет делать каждый. Делайте деньги на своей уникальности:

\* По ст.: Malik O. The rise of the instant company // Business 2.0. 2003. December (Малик О. Эра компаний быстрого приготовления).

- В чем уникальность вашей компании?
- Покупают ли клиенты ваш продукт из-за отдельных его составляющих или из-за того, как вы интегрируете их в единое решение?
- Как вы можете использовать ресурсы других компаний, чтобы выйти на рынок быстрее, дешевле и эффективнее?
- Какие процессы создания продукта удаются вам особенно хорошо? Есть ли другие компании, способные сделать то же самое за вас еще лучше? Не отдать ли вам эти процессы на аутсорсинг?

## ДЕЙСТВУЙТЕ НАПРЯМУЮ

Многие стартап-компании пытаются внедрить многоуровневую систему распространения. Это значит, что компания продает товар торговому посреднику, который, в свою очередь, продает его конечному потребителю. Логика такова, что известный на рынке дистрибьютор несет с собой такие преимущества, как закаленный в рыночных боях персонал, известный бренд и уже сложившиеся отношения с клиентами.

Но это все теория. На практике она обычно не работает, потому что большинство торговых посредников стремятся удовлетворять спрос, а не создавать его. Они не заинтересованы в том, чтобы помочь вам создать новый рынок, — они хотят лишь нажиться на уже существующем. Как ни по-марксистски (я имею в виду Граучо Маркса\*) это звучит, но зачем вам перекупщик, который хочет вас поиметь?

Есть еще несколько проблем, связанных с многоуровневой системой распространения. Во-первых, она отдаляет вас от клиента. Если вы выпускаете на рынок новый продукт или услугу, вам важно получить отзыв — как можно скорее и в максимально «неотфильтрованном» виде. Во-вторых, поскольку такая система подразумевает гораздо меньший размер прибыли, нужно иметь большой объем продаж, что на стадии стартапа, как правило, невозможно. Наконец, и организация такой системы, и доставка по ней продукта непосредственно в руки покупателя — все это занимает много лишнего времени.

Учитывая все эти причины, продавайте вашу продукцию напрямую клиентам. Когда окончательно доработаете свой продукт или услугу,

\* Граучо Маркс (1890–1977) — псевдоним одного из братьев Маркс, американских комиков, оставивших яркий след в истории мирового театра и кинематографа. — *Прим. ред.*

устраните все недоделки и запустите продажи — можете привлекать торговых посредников для ускорения, расширения и дополнения вашей деятельности. Но не думайте, что перекупщики способны за вас продвигать ваш продукт или обеспечить такой же тесный контакт с клиентом, как при непосредственном общении.

## СТАНЬТЕ АЛЬТЕРНАТИВОЙ ЛИДЕРУ

Сет Годин в своей книге «Библия бутстрэппера» убедительно доказывает преимущества такой бутстрэппинговой техники, как сравнительное позиционирование, — это значит, что вы позиционируете себя как альтернативу лидеру рынка или общепринятым способам вести дела. Вот вам несколько примеров, как это можно сделать:

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

Сравнительное позиционирование поможет вам избежать кучи лишних маркетинговых расходов. Итак, вам нужно взять «золотой стандарт» вашей отрасли, сравнить его со своим продуктом и выявить главный фактор вашего превосходства, например:

- цена;
- легкость в использовании;
- промышленный дизайн;
- надежность;
- скорость/производительность;
- ассортимент;
- обслуживание покупателя;
- географическое положение.

Потратив миллионы долларов и годы работы на создание своего бренда, ваш конкурент оказал вам неоценимую услугу: все, что

вам осталось сделать, — это занять позицию напротив него. Но здесь же кроется и ловушка, поскольку успешное сравнительное позиционирование требует соблюдения трех условий:

- Лидер действительно достоин (и в дальнейшем будет не менее достоин) того, чтобы располагаться напротив него. Вообразите, например, что вышло бы, реши вы позиционировать вашу компанию против Enron во времена, когда Enron была любимчиком Уолл-стрит.
- Нет риска, что лидер соберется с силами и побьет ваш козырь, — например, вы позиционируете ваш компьютер как более быстрый, чем у IBM, а IBM тотчас берет и реагирует объявлением о выпуске новой, еще более быстрой модели.
- Информация о преимуществе вашей продукции перед конкурирующей правдива, и преимущество это — осязательно и существенно. Если это не так, то ваша реклама никого не впечатлит, хуже того — вам перестанут верить, а вернуть доверие крайне сложно.

В остальном — это очень полезный на начальном этапе маневр, который позволит вам объяснить, что вы делаете, с минимальными затратами.

## **ВЫБИРАЙТЕ КРАСНУЮ ПИЛЮЛЮ**

*Это твой последний шанс. Потом пути назад уже не будет.*

*Примешь синюю пилюлю — и все закончится,  
ты проснешься в своей постели и будешь верить, во что захочешь.*

*Примешь красную — останешься в Стране Чудес,  
и я покажу тебе, насколько глубока кроличья нора.*

Морфеус (в фильме «Матрица», 1999)

В «Матрице» Нео выбирает красную пилюлю и оказывается лицом к лицу с суровой реальностью. Выбери он синюю — мог бы и дальше жить в уютном фантазийном миреке Матрицы.

Лидеры начинающих компаний сталкиваются с тем же выбором: реальность или фантазия. И ответ должен быть так же очевиден для них, как и для Нео. Если вы хотите быть успешным бутстрэппером, вы должны принять красную пилюлю и выяснить, насколько глубока кроличья нора под названием ваше предприятие. Если вы не хотите терять связь с реальностью, вот десять важнейших вопросов, которые вы должны себе задать:

1. Когда ваш продукт или услуга будут готовы к выходу на рынок?
2. Каковы ваши истинные эксплуатационные расходы при полной загрузке?
3. Когда ваши средства иссякнут?
4. Какой процент ваших потенциальных клиентов превратится в реальных на выходе из воронки продаж?
5. Какой процент ваших дебиторских задолженностей подлежит инкассации?
6. Какими преимуществами обладает продукция ваших конкурентов по сравнению с вашей?
7. Кто из ваших сотрудников не выполняет своих функций?
8. Делаете ли вы все возможное, чтобы максимизировать акционерную стоимость вашей компании?
9. Что делает ваша компания, чтобы изменить мир и создать нечто значимое?
10. Насколько хорошо вы справляетесь с обязанностями лидера компании?

## НАЙДИТЕ СВОЕГО МОРФЕУСА

Чтобы вовремя диагностировать болезнь и выписать нужное лекарство (в нашем случае красную пилюлю), необходим врач. В «Матрице» таким доктором был Морфеус — персонаж, сыгранный Лоуренсом Фишберном. А кто ваш корпоративный Морфеус?

Если у вас его нет — срочно найдите. Как правило, корпоративный Морфеус занимает должность финансового директора, исполнительного директора или главного бухгалтера.

## *Как стать бутстрэппером*

- Такой человек — не скептик, но реалист. Ему вовсе не обязательно быть брюзгой — он просто должен иметь ясное представление о действительном функционировании компании.
- По сути своей этот человек — инь, в то время как гендиректор — ян. Гендиректор решает, «что», а Морфеус — «как» и «почему нет». Их отношения — не противостояние, а взаимоуравновешивание.
- За плечами Морфеуса должно быть как минимум 10 лет производственного опыта. Опыт работы консультантом, аудитором, банкиром, журналистом или аналитиком — не годится, поскольку советовать могут все, а делать — нет. Лучший вопрос, позволяющий сразу же определить, обладает ли соискатель подходящим опытом, — это «Приходилось ли вам когда-нибудь увольнять или временно отстранять от работы сотрудников?». Если ответ «нет», продолжайте поиски.

В действительности корпоративный Морфеус — не обязательно всегда один и тот же человек. На разных этапах, для разных задач эта роль может переходить от одного сотрудника к другому, например:

- Морфеус из отдела исследований и разработок укажет вам на изъяны продукта;
- Морфеус из отдела производства сообщит вам о сбоях в работе из-за ошибок в ее организации;
- финансовый Морфеус объяснит вам, что вы тратите слишком много (или слишком мало) денег;
- Морфеус, отвечающий за этику, предупредит вас о том, что вы продвигаете не те ценности.

Разным компаниям нужны разные Морфеусы, но любой компании нужен как минимум один — чтобы, когда возникнет необходимость, принять из его рук красную пилюлю.

## СТРЕМИТЕСЬ К НЕУКОМПЛЕКТОВАННОСТИ И АУТСОРСИНГУ

Старый, как мир, вопрос, с которым сталкивается каждый руководитель компании: что хуже — платить другим из-за того, что сам не справляешься со всеми задачами бизнеса, или увольнять людей из-за того, что переоценил свои доходы? От мысли о расставании со своими кровными у меня начинает звенеть в ушах, но увольнение людей — еще худший вариант.

В лучшие времена штат Garage насчитывал 52 человека. Но я был вынужден провести серию увольнений, и в штате осталось менее 10 сотрудников. Конечно, почти все в ту пору были уверены, что рынок технологий будет развиваться «до бесконечности и дальше» (как выразился бы Базз Световой Год из «Истории игрушек»), так что не мы одни раздули штат.

Но я глубоко заблуждался: гендиректорам платят зарплату за то, чтобы они поступали правильно, а не за то, чтобы они поступали, как все. Переукомплектованность влечет за собой, помимо вынужденного сокращения штата, целую паутину проблем, таких как:

- избыток офисного пространства, навязанный долгосрочной арендой;
- избыток компьютеров и мебели;
- нанесение травмы предприятию в результате увольнения людей;
- нанесение травмы людям, которых приходится увольнять;
- необходимость искать новых сотрудников разного рода (в связи с изменившейся обстановкой) одновременно с увольнением старых;
- сглаживание резких колебаний деловой активности с целью убедить мир, что у вашей компании все в порядке.

Есть одно краткосрочное решение проблемы неукомплектованности — аутсорсинг большинства незначительных задач. Не следует передавать сторонним исполнителям стратегически важные функции, такие как маркетинг, продажи, исследования

и разработки\*. Но нет смысла самим обрабатывать платежные ведомости, когда за вас это могут сделать такие организации, как PayChex\*\* и ADR.

Послушайте моего совета и не поступайте так, как я. Если решили идти путем бутстрэппинга — намеренно недобирайте штат. Возможно, из-за этого вы упустите пару выгодных крупных клиентов; возможно, вам не удастся достичь второй космической скорости так быстро, как вы рассчитывали. Но это, безусловно, лучше, чем увольнять людей или остаться на мели.

## СОБЕРИТЕ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Многие предприниматели уверены, что совет директоров нужен лишь компаниям, которые уже заработали вагоны денег и живут припеваючи. Выходит, до этого момента они должны перебиваться без всякого совета директоров либо с советом, состоящим лишь из собственных сотрудников?

Подобная логика ошибочна в нескольких пунктах. Во-первых, хорошее руководство никогда не помешает. Потребность в нем не зависит от стадии развития компании или размеров добытого ею капитала.

Во-вторых, деньги — не единственный фактор, способный привлечь к вам грамотных членов правления. В числе прочих — инновационная ценность вашего продукта или услуги, значимость вашего продукта или услуги и ваша личная харизма.

Способность без денег собрать грамотный совет директоров — как и создать крутую команду — безусловно, веский довод в пользу вашего продукта или услуги, а также ваших навыков евангелизма. Кроме того,

---

\* Мне известны аргументы тех, кто считает, что разработку своего ПО компании могут поручать партнерам в России и Индии. Возможно, это и неплохая стратегия, когда программирование сводится к написанию строчек кода, — однако если вы работаете над версией 1.0 вашего продукта, тут я против всякого аутсорсинга. На этой стадии развития компании программирование — больше искусство, чем контрактный труд. Неужели Леонардо да Винчи стал бы нанимать помощника для рисования стола в «Тайной вечере», чтобы самому сосредоточиться на персонажах? Хотя... после прочтения «Кода да Винчи» я уже не знаю, что и думать о нем.

\*\* Плюс, «Buffalo Sabres» любая помощь не повредит. (Владелец PayChex спонсирует эту хоккейную команду. — *Прим. пер.*)

грамотное правление поможет вам собрать средства в той же степени, в какой средства помогут вам собрать грамотное правление.

## **ПАРЬТЕСЬ НАД КРУПНЫМИ ЗАДАЧАМИ**

Весь бутстрэппинг идет насмарку, если предприниматель, сосредоточившись на экономии средств, перестает видеть общую картину. Цель создания компании не в том, чтобы мастерить письменные столы из козел и дверей, — как и не в том, чтобы обогащать мебельную компанию Herman Miller. Вот список основных мелких и крупных дел, которые должен решить предприниматель:

### **МЕЛКИЕ ЗАДАЧИ**

- организация офисного пространства и рабочих мест;
- закупка мебели, офисного оборудования и канцтоваров;
- разработка дизайна и печать визиток и фирменных бланков.

### **КРУПНЫЕ ЗАДАЧИ**

- разработка вашего продукта или услуги;
- продажа вашего продукта или услуги;
- накопление средств, вырученных на продажах вашего продукта или услуги.

Всякий раз, когда есть возможность, старайтесь сэкономить на мелких задачах, не тратьте лишних денег на аксессуары. Рик Скларин, бывший консультант из Assesptige, формулирует это так: «Ограничьтесь одной поездкой в магазин Costco». А вот над решением крупных задач стоит попотеть — их, впрочем, не так уж и много.

### **УПРАЖНЕНИЕ**

В следующий раз, когда вам срочно понадобится что-либо, без чего вы «не сможете жить», — подождите неделю. Ну как, еще живы?

## РЕАЛИЗУЙТЕ НАМЕЧЕННОЕ

Джордж Григорьев, мой приятель по Стэнфордскому университету, бывший сотрудник Sun Microsystems, подсказал мне, что истинный враг бутстрэппинга — не траты, а неспособность реализовать намеченное. Если бы для успеха достаточно было одного бутстрэппинга, во всех компаниях мира стояли бы столы из козел и дверей. То, что вы тратите мало денег, еще не значит, что ваша работа приносит плоды. В связи с этим — вот вам несколько рекомендаций от нас с Джорджем, как эффективнее реализовывать намеченное:

- **СТАВЬТЕ И ФОРМУЛИРУЙТЕ ЦЕЛИ.** Четко формулируя цели, вы повышаете вероятность того, что компания их достигнет. Этот процесс сплачивает коллектив и позволяет разработать своеобразное настольное руководство для сотрудников, применимое к любой задаче: созданию опытных образцов, оформлению первых заказов, поставкам продукции, найму сотрудников, подготовке маркетинговых материалов... список можно продолжать бесконечно.
- **ИЗМЕРЯЙТЕ СВОЙ ПРОГРЕСС.** Вы достигнете своих целей, только если будете объективно оценивать свой прогресс. Как гласит народная мудрость, «что измерено — то и сделано». Это также означает, что нужно ставить правильные цели, иначе получишь совсем не то, что нужно. На стадии стартапа производить «замеры» и сообщать о результатах следует раз в месяц. Когда ваше предприятие подрастет и достигнет некоторой стабильности — можете переходить на поквартальный график.
- **РАСПРЕДЕЛЯЙТЕ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.** Если у вас уходит более 10 секунд на то, чтобы найти ответственного за достижение конкретной цели, — значит, что-то не так. Хорошие люди готовы взять ответственность на себя. Лучшие — стремятся ее брать. Ради блага всего предприятия, распределите ответственность. Сознание, что тебя оценивают и с тебя спросят, очень мотивирует к успеху.
- **ПООЩРЯЙТЕ УСПЕШНЫХ.** На стадии стартапа поощрять следует тех сотрудников, которые справляются с поставленными перед

ними задачами. Наградой могут быть деньги, расширение полномочий, публичная похвала, отгулы или бесплатные обеды — не важно. Суть в том, что вы отмечаете успешных — тех, кто чего-то достиг, а не пассивных наблюдателей.

- **ДОВОДИТЕ ДЕЛО ДО КОНЦА.** Все мы любим работать над чем-то новым и интересным. Это заложено в природе человека. Кто захочет латать и полировать текущий продукт, когда есть возможность взяться за разработку нового — прорывного и новаторского? Не останавливайтесь лишь потому, что работа вам наскучила. Устранение неполадок скучно вам — но не клиенту, недавно купившему ваш продукт.
- **СЛУШАЙТЕ МОРФЕУСА.** Реализм — брат реализации, так что прислушивайтесь к тому, что говорит ваш Морфеус. Каждый член команды хоть что-то да отказывается признавать. Некоторый скептицизм предпринимателю не повредит — например, не слушать «экспертов», когда они пророчат вам неудачу. Главное, чтобы этот скептицизм в конечном итоге не повредил предприятию. Будьте реалистами, и бутстрэппинг пойдет как по маслу.
- **ВНЕДРЯЙТЕ КУЛЬТУРУ ИСПОЛНЕНИЯ.** Исполнение — не разовое действие. И это не процесс отмечания галочкой достигнутых целей, будто за спиной у вас стоит классный руководитель и заглядывает в тетрадку через плечо. Скорее, исполнение намеченного — это культура, которая порождает некие полезные привычки в масштабе всего коллектива. И единственный способ, каким глава компании может внедрить эту культуру, — это личный пример: отвечать на вопросы, разрешать проблемы и поощрять сотрудников, достигших результата. Таким образом вы недвусмысленно даете коллективу понять: в этой компании ценится ответственность.

## ЧИВО

**В.** Как я пойму, что все цели бутстрэппинга достигнуты?

**О.** Логичный, на первый взгляд, вопрос — однако маловероятно, что он у вас возникнет. Если бутстрэппинг приносит плоды, то рано или

поздно появятся средства на финансирование дальнейшего развития. С большей вероятностью вы будете размышлять на тему «Что бы я сделал, будь у меня больше средств?»

**В.** Не рискую ли я перекрыть себе путь к росту — а то и к успеху, переборщив с бутстрэппингом?

**О.** Честно говоря, не припомню ни одной компании, которая бы переборщила с бутстрэппингом. Упустить шанс куда легче, имея слишком много денег, чем имея слишком мало. Сгущая краски, скажу, что венчурный капитал подобен стероидам: может дать вам немедленное преимущество, но может и погубить вас.

**В.** Если мне удастся успешно развивать предприятие путем бутстрэппинга, стоит ли вообще заморачиваться поисками внешнего капитала? Почему нельзя продолжать развитие старым способом?

**О.** Конечно, можно. Внешний капитал — лишь один из способов, отнюдь не единственно возможный. Цель: построить крутую компанию, а уж как вы соберете на это средства — дело десятое.

**В.** Есть ли риск, что, если у нас не будет венчурного капитала размером в несколько миллионов долларов, нас не будут воспринимать всерьез?

**О.** Если кто и не будет из-за этого воспринимать вас всерьез — то только люди, чье мнение ничего не значит. Если вам удастся собрать подобную сумму денег — используйте ее как дополнительный козырь, но не думайте, что это гарантия успеха. Не удастся — не парьтесь. Просто стройте крутой бизнес и не оглядывайтесь назад.

**В.** Вы сделали такой сильный акцент на исполнении; как же мне поступать в случае, если кто-то из сотрудников не справляется с поставленной перед ним задачей? Увольнять?

**О.** Все не так просто. Сначала разберитесь, почему человек провалил задание. Может, помешали какие-то обстоятельства, от него не зависящие. Выясните это и исправьте то, что в ваших силах. Хорошее правило: поступайте с проштрафившимся сотрудником так, как вы хотели бы, чтобы ваш совет директоров поступил с вами в случае вашей неудачи — соблюдайте все правовые нормы. Если ничто не поможет — увольняйте, быстро и решительно.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Godin S. The bootstrapper's Bible: how to start and build a business with a great idea and (almost) no money. Chicago: Upstart Publishing, 1998 (Годин С. Библия бутстрэппера: как открыть и построить бизнес с блестящей идеей и (почти) без денег).

Hess, K. Bootstrap: Lessons learned building a successful company from scratch. Carmel, CA: S-Curve Press, 2001 (Хесс К. Бутстрэппинг: Уроки создания успешной компании с нуля).

# Как подобрать сотрудников

*Очень важно нанимать, делать ответственными  
и поощрять тех, чьи суждения, способности  
и мировоззрение коренным образом отличаются  
от ваших. Но мало кто поступает таким образом,  
поскольку это требует необычайного смирения,  
терпимости и мудрости.*  
Ди Хок\*

## КОРОТКО

**П**одбор сотрудников в свежий стартап — безусловно, одна из самых приятных задач, стоящих перед предпринимателем. Что может быть лучше, чем искать соратников, которые помогут тебе изменить мир? К тому же правильно выбранные люди — важный фактор успеха начинающей компании.

Рекрутинг начинается сверху: глава компании должен нанять лучших из всех, кого только сможет найти. Кроме того, хороший рекрутинг подразумевает, что вы — выше предрассудков и не выбираете людей по национальности, вероисповеданию, цвету кожи, образованию и опыту работы. Вместо этого следует честно ответить себе на три вопроса:

- Способен ли кандидат выполнять то, что вам требуется?
- Разделяет ли он ваши ценности?
- Есть ли у кандидата те качества, которые вы хотите у него видеть (а не отсутствуют ли те, которых вы видеть не хотите)?

\* Хок Ди (р. 1929) — основатель и исполнительный директор VISA. — *Прим. ред.*

Если кандидат удовлетворяет всем этим требованиям — хватайте его, но по-умному: используйте все ваши козыри, выберите подходящий для переговоров момент и не доверяйтесь своей интуиции слепо.

Каждый раз, беря нового сотрудника в команду, обозначайте «медовый месяц» — период, в течение которого обе стороны смогут проанализировать, все ли идет так, как надо. Наконец, старайтесь ежедневно «заново нанимать» ваших сотрудников — чтобы быть уверенным, что они захотят вернуться на работу завтра.

## НАНИМАЙТЕ ИГРОКОВ ПЕРВОГО РАЗРЯДА

*Я исхожу из предпосылки, что функция лидера — воспитывать новых лидеров, а не новых последователей.*

Ральф Нейдер\*

Стив Джобс любит говорить, что игроки первого разряда нанимают игроков первого разряда; игроки второго разряда нанимают игроков третьего разряда; игроки третьего разряда нанимают игроков четвертого разряда — а там недалеко и до сотого. Именно этот «эффект лестницы» становится причиной эпидемий ламерства в компаниях.

Вот что должен сделать глава компании, чтобы этого избежать: нанять управленческую команду, которая будет сильнее его самого. Вот что должна затем сделать управленческая команда: нанять сотрудников, которые будут еще сильнее членов команды. Чтобы этот план удался, глава компании и члены управленческой команды должны обладать двумя качествами. Во-первых, смирением — чтобы признать, что кто-то способен выполнять какую-то функцию лучше, чем они. Во-вторых, уверенностью в себе — чтобы, признав это, нанять таких людей.

То, что следует нанимать лучших игроков, — очевидная истина, и тем не менее компании кишат ламерами. Так получается оттого, что большинство людей не следуют этому принципу, а также оттого, что ламеров очень трудно отфильтровывать. И я не могу заставить

\* Ральф Нейдер (р. 1934) — американский адвокат и политический активист. — *Прим. ред.*

вас послушать моего совета, зато могу рассказать о пяти способах отсеивания ламеров:

- **НЕ ПУТАЙТЕ КОРРЕЛЯЦИЮ С ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННОЙ СВЯЗЬЮ.** Если ваш кандидат работал в какой-то компании в период, когда она достигла успеха, — это вовсе не обязательно означает, что он этому успеху содействовал. Возможно, он был лишь пассивным наблюдателем. На волне прилива выплывают все лодки.

Дабы отделить орлов от бакланов, выясните, какие конкретно проекты вел ваш кандидат, а затем проанализируйте его результаты. Также постарайтесь поговорить с кем-нибудь из его коллег, чтобы выяснить точно, был ли он в числе ведущих или в числе наблюдателей.

- **НЕ ПУТАЙТЕ НАВЫКИ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ РАБОТЫ В КРУПНОЙ КОМПАНИИ И ДЛЯ РАБОТЫ В СТАРТАПЕ.** То, что кандидат достиг успеха в крупной компании, вовсе не гарантирует ему успеха в стартапе. В первом случае требуются одни навыки, во втором — другие. Не факт, что вице-президент Microsoft (с ее знаменитым брендом, неисчерпаемыми ресурсами и 100-процентной долей рынка) — подходящий сотрудник для предприятия «двух парней из гаража».

### НАВЫКИ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ РАБОТЫ В КРУПНОЙ КОМПАНИИ

### НАВЫКИ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ РАБОТЫ В СТАРТАПЕ

Лебезить перед боссом

Быть боссом

Повышать «бумажную прибыль»

Повышать кассовый оборот

Отбиваться от обвинений в монополизме

Захватывать плацдарм

Совершенствовать продукты и услуги

Создавать продукты и услуги

Вести маркетинговые исследования

Осуществлять поставки продукции

Выжимать как можно больше из каналов распределения

Открывать каналы распределения

- **ПРЕУВЕЛИЧИВАЙТЕ ВАШИ ОЖИДАНИЯ.** Дайте кандидатам ясно понять, что работа в стартапе отличается от того, к чему они, возможно, привыкли на предыдущем месте: «Готовы ли вы работать без секретаря, летать экономклассом и останавливаться в дешевых мотелях?» Возможно, таким образом вы отпугнете пару желанных кандидатов — но стоит пойти на этот риск, чтобы не оказаться потом в одной команде с людьми, неспособными работать в атмосфере стартапа.
- **ПРОСМАТРИВАЯ РЕКОМЕНДАЦИИ, ЧИТАЙТЕ МЕЖДУ СТРОК.** Законы США запрещают писать такие рекомендации, которые могут повредить кандидату при устройстве на работу. Поэтому знайте: если в рекомендации не отзываюся о работнике в превосходной степени — это, по сути, отрицательная рекомендация. Если рекомендация написана сотрудником отдела кадров — это четкое указание на то, что у кандидата были проблемы с руководством и/или коллегами. (Подробнее о просмотре рекомендаций см. в конце этого мастер-класса.)
- **ДОВЕРЯЙТЕ ЗОЛОТОЙ ЖИЛЕ.** Ваши нынешние сотрудники — богатейший ресурс для поиска талантов и предотвращения эпидемий ламерства в вашей компании. От кого, как не от собственных подчиненных, ожидать мотивации к привлечению в компанию талантливых кадров? Если стоит выбор между двумя кандидатами и один из них (при прочих равных) — знакомый кого-то из ваших сотрудников, скорее всего, стоит взять его.

Многие предприниматели этого не осознают, но стартап нуждается в трех видах перворазрядных игроков. Первые — это камикадзе, готовые работать по 80 часов в неделю, чтобы достичь успеха; вторые — реализаторы, идущие следом за первыми и преобразующие их наработки в инфраструктуру; третьи — операторы, которые содержат эту инфраструктуру в порядке и вполне удовлетворены такой функцией.

Таким образом, нанимать следует людей не просто более сильных, чем вы и ваша управленческая команда, но и отличных от вас. Стартапу нужны люди с разными навыками — не совпадающими, а допол-

няющими друг друга. Так, гендиректору-гику в отдел продаж нужен человек с деловой хваткой, а не еще один инженер.

## **СОБИРАЙТЕ КОМАНДУ ФАНАТИКОВ**

Но недостаточно, чтобы кандидаты были хорошими работниками и обладали разнообразными навыками, — они еще должны не меньше вашего верить, что эта компания способна изменить мир. Они должны фанатеть от того, что делают. Работать в стартапе нелегко: зарплаты не так высоки, как в крупных компаниях, соцпакет не так шикарен (а то и вообще отсутствует) и есть риск, что компания в любой момент разорится. Поэтому вера в то, что ты делаешь, не менее важна, чем компетентность и опыт. Зачастую обучить фанатика определенной работе легче, чем заставить агностика (или атеиста) верить.

Здесь я рекомендую и дтина рискнуть и попробовать любых мало-мальски квалифицированных кандидатов, которые уже являются адептами вашей веры — то есть потребителями вашего продукта или услуги. С этой точки зрения самая плодотворная почва для рекрутинга — ваша клиентская база. Так, один парень, фанатевший от Macintosh, когда-то оказался подходящим кандидатом для Apple.

Если же вы не уверены в том, что кандидат — истинный адепт вашей веры, используйте следующие приемы, чтобы определить, насколько он в теме:

- Попросите кандидата представить ваш продукт или услугу. (Здесь, правда, компании с паршивыми продуктами рискуют потерять кандидата.) Тот, кто действительно любит ваш продукт, сумеет представить его в выгодном свете.
- Засеките, сколько времени кандидат говорит о зарплате, соцпакете и надбавках, а сколько — о вашем продукте или услуге. Это дает неплохое представление о том, что для него важнее в предлагаемой работе — возможность заработать денег или шанс изменить мир.
- Проанализируйте вопросы, которые задает кандидат: основаны ли они на знании основ вашей деятельности? Или же, наоборот, он

таким образом пытается получить о ней хоть какое-то представление: что вы производите, кто ваш клиент, кто ваши конкуренты?

## ИГНОРИРУЙТЕ ФОРМАЛЬНОСТИ

В этом мире и так нехватка перворазрядных игроков, а потому глупо (не говоря уж о том, что противозаконно) выбирать сотрудников, исходя из пола, расы, религии, сексуальной ориентации или возраста. Зачем обеднять кадровый генофонд, зашоривая взгляд предрассудками?

Помните: ваша цель — изменить мир, сотворить нечто значимое. Многие люди слишком зацикливаются на опыте и биографии кандидата. Перевирая Джорджа Оруэлла: благословенны игнорирующие.

Иногда имеет смысл закрыть глаза на отсутствие подходящей подготовки, а иногда — на ее наличие. И то и другое в некоторых случаях оказывается совершенно неважным.

- **ОПЫТ РАБОТЫ В КРУПНОЙ УСПЕШНОЙ КОМПАНИИ.** Как уже отмечалось выше, строка в резюме о работе в крупной фирме — не обязательно надежная гарантия успеха в стартап-компании. Повторюсь, ключевой вопрос здесь: «Содействовал ли сотрудник достижению фирмой успеха или был лишь пассивным наблюдателем?»
- **ОПЫТ РАБОТЫ В РАЗОРВШЕЙСЯ КОМПАНИИ.** То же самое, только наоборот. Причиной краха компании могли быть многие факторы — ваш кандидат необязательно был в их числе. Более того — на неудачах, как правило, учатся лучше, чем на успехах. Но вот кого определенно стоит отсеивать — так это тех кандидатов, у которых в послужном списке сплошь разорившиеся компании.
- **ОБРАЗОВАНИЕ.** Вам нужны умные люди, но не обязательно «дипломмированные специалисты». Это не одно и то же. Стив Джобс так и не закончил Рид Колледж. Стив Кейс, основатель AOL, учился в Пунахау\*. Половина инженеров подразделения Macintosh

\* Это прикол, понятный только людям с Гавайев. Достаточно сказать, что я учился в Иолани.

компании Apple не закончили колледж. Я бросил учебу на юридическом факультете и не смог поступить в Стэнфордскую школу бизнеса.

- **ОПЫТ РАБОТЫ В ТОЙ ЖЕ ОТРАСЛИ.** Отраслевой опыт — палка о двух концах. С одной стороны, знание отраслевого жаргона и внутренние связи — несомненные плюсы. С другой стороны, кандидат, имеющий сложившееся представление о работе отрасли и заикленный на нем («компьютерные интерфейсы должны выглядеть так-то и так-то») может представлять проблему.
- **ОПЫТ РАБОТЫ В ТОЙ ЖЕ ФУНКЦИИ.** Функциональный опыт — тоже палка о двух концах. Apple как-то наняла управленца из компании по производству тампонов, потому что мы считали, что нужен человек с квалификацией в области потребительского рынка, чтобы продавать «макинтоши» в качестве товара широкого потребления. Его опыт, однако, не нашел эффективного применения в компьютерном бизнесе. С другой стороны, компания Ford Motor организовала свой первый сборочный конвейер благодаря работникам мясокомбинатов, зернохранилищ и пивоварен\*.

И последняя мелочь, которую чаще всего следует игнорировать: недостатки. Нельзя сказать, что милосердие — одна из сильных сторон Стива Джобса. Как и художественный дизайн — у Билла Гейтса. Но неужели из-за этих недостатков вы бы не взяли на работу нового Джобса или Гейтса? Существуют две теории найма людей:

- Следует выбирать кандидатов без существенных недостатков (но и без особо сильных сторон).
- Следует выбирать кандидатов, имеющих сильные стороны (пусть и с существенными недостатками).

Первая установка ущербна, поскольку существенные недостатки есть у всех, их выявление — лишь вопрос времени. Быть

\* Харгадон Э. Управление инновациями. Опыт ведущих компаний. М.: Вильямс, 2007.

безупречным даже в какой-то одной области крайне трудно, а уж найти сотрудника, который сможет делать все, — миссия невыполнимая.

Второй установки как раз таки следует придерживаться. Команда людей, обладающих яркими и разнообразными талантами, — это именно то, что нужно вашей компании на начальном этапе, когда штат немногочислен и для лишних сотрудников просто нет места. У большинства талантливых людей есть какие-то серьезные недостатки. Люди без серьезных недостатков, как правило, посредственны.

### УПРАЖНЕНИЕ

Вспомните начало своего трудового пути. Ответьте «да» или «нет»:

Я обладал безупречной квалификацией. \_\_\_\_

При подборе сотрудников я применяю более высокие стандарты, чем человек, нанимавший меня. \_\_\_\_

## ИСПОЛЬЗУЙТЕ ВСЕ ВАШИ КОЗЫРИ

На лучших кандидатов в любые времена приходится вести охоту, поэтому используйте все возможности заманить их в свою команду. Большинство руководителей полагают, что их набор рекрутинговых козырей (то есть стимулов, которые можно предложить кандидату) ограничивается зарплатой, пакетом акций да дополнительными льготами вроде страховки и бесплатного медобслуживания. Но вообще-то стимулов куда больше:

- **КОНЦЕПЦИЯ.** Есть немало людей, для которых зарплата — не главная награда за труд. Они готовы работать за меньшие деньги, но получить при этом возможность изменить своим трудом мир, сделать что-то действительно значимое.
- **КОМАНДА.** Не ограничивайтесь интервью кандидата с его потенциальными коллегами и непосредственным руководителем. Если у вас есть пара-тройка суперзвезд в других отделах, привлечите их к процессу обольщения.

- **СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ, КОНСУЛЬТАНТЫ И ИНВЕТОРЫ.** С этими ребятами тоже имеет смысл организовать встречу. Они, как правило, богаты, знамениты и авторитетны — и потому способны повлиять на кандидата, убедив его принять ваше предложение, так что попросите их уделить некоторое время вашим потенциальным звездам.
- **СТРОЧКА В РЕЗЮМЕ.** Посмотрим правде в глаза: мало кто работает в одной компании на протяжении всей своей карьеры. Если у вас есть шанс привлечь в свою команду прославленных специалистов, став очередной строчкой в их резюме, — используйте его. Кроме того, никогда не знаешь — они могут задержаться дольше, чем вы смели надеяться.

Как только вы остановили свой выбор на конкретном человеке — не жадничайте и используйте все ваши козыри, чтобы зазвать его в компанию.

## УЧИТЫВАЙТЕ ИНТЕРЕСЫ ЛПР

Многие люди наивно полагают, что пришедший на собеседование человек решает, принимать ли ему предложение о работе, абсолютно самостоятельно. Чуть более просветленные учитывают также жену кандидата. Однако в случае стартапа в роли потенциального работодателя число лиц, принимающих решения (ЛПР), неуклонно растет. Так, в число ЛПР могут входить дети, родители и друзья кандидата. Нетрудно представить, например, что скажут родители человеку, который советуется с ними, идти ли ему на работу в стартап: «Не надо, это слишком рискованно. Лучше найди работу в надежной компании, которая простоит еще долго, — вроде Arthur Andersen или Enron». (Оцените юмор автора: к моменту выхода книги обе эти компании прекратили свое существование. — *Прим. ред.*)

Поэтому не стесняйтесь расспросить кандидата обо всех ЛПР в его окружении, а затем вместе с ним подумайте, как учесть и их интересы. Некоторые кандидаты, однако, могут воспринять это как вопрос с подковыркой: «Если я расколуюсь, что мои родители участвуют в процессе, меня сочтут маменькиным сынком и передумают брать на работу», — поэтому постарайтесь убедить их, что интересуетесь совершенно искренне.

Очень важно выявить всех ЛПР заблаговременно, чтобы подобрать оптимальный вариант как для кандидата, так и для вашей компании. Определив всех ЛПР, используйте их в качестве дополнительного козыря.

## НЕ СПЕШИТЕ С ЗАРПЛАТОЙ

Многие компании составляют письмо с предложением работы, еще не получив согласия кандидата. Они используют это письмо как тактическую уловку, заранее формулируя на бумаге финансовые условия и тем самым показывая свое стремление поскорее заключить договор. Это большая ошибка.

Письмо с предложением работы должно составляться в самом конце рекрутингового процесса. Это не инструмент влияния на кандидата, не способ склонить его к положительному решению, а лишь закрепленное на бумаге устное соглашение. Это как с предложением руки и сердца — делайте его, когда будете уверены, что вам ответят «да».

## ФИЛЬТРУЙТЕ ЛЕГЕНДЫ

Эйми Вернетти, хедхантер из Kindred Partners, во времена своей работы в Garage составила вот такой список из десяти главных легенд, которые рассказывают плохие кандидаты, пытаясь набить себе цену. Изучите его — это поможет вам избежать ошибок при подборе соискателей.

ЛЕГЕНДА	ТОЛКОВАНИЕ
Я рассматриваю еще три предложения работы, так что вам лучше поторопиться	Я был на собеседовании в еще трех компаниях, и нигде меня пока не послали прямым текстом
Я был ответственным за стратегический союз моей компании с Microsoft	Я принимал факс документа, подписанного Биллом Гейтсом

## Как подобрать сотрудников

Я покидаю нынешнее место после всего нескольких месяцев работы, потому что компания оказалась не такой, как описывал мне гендиректор	Я не умею наводить справки о будущем месте работы
Я не задерживался ни в одной компании дольше, чем на год, потому что мне быстро наскучивает одна и та же работа	У людей уходит около года на то, чтобы убедиться в моей профнепригодности
На моей прежней работе я фактически ни перед кем не отчитывался	Меня не хотели брать ни в один из отделов
Большинство моих поручителей — это мои друзья, потому что никто не знает меня лучше, чем они	Никто из тех, с кем я работал, не согласился дать мне рекомендацию
Вы ничего не слышали о трех моих последних местах работы, поскольку они функционировали в полусекретном режиме	Все фирмы, в которых я работал, разорились
Я больше не работаю в той компании, но поддерживаю чудесные отношения с бывшими коллегами	Чтобы получить выходное пособие, я был вынужден подписать соглашение о нераспространении негативной информации
Я — вице-президент, но никто не отчитывается передо мной напрямую	В нашей компании любое чмо может стать вице-президентом
Я рассчитываю на зарплату как минимум вдвое выше предыдущей	Я знаю, что на прежнем месте мне платили слишком много и что мне, возможно, придется пойти на потери в зарплате, чтобы получить хорошую работу

## ПЕРЕПРОВЕРЯЙТЕ ИНТУИЦИЮ

Житейская мудрость учит: чтобы набрать крутую команду, нужно прислушиваться к своей интуиции. В процессе рекрутинга вы чаще всего будете попадать в ситуации двух типов:

- Образование и профессиональный опыт кандидата не вполне соответствуют вашим требованиям, и по этой причине все остальные считают, что вам не следует его нанимать. Ваш разум тоже

говорит вам: «Не бери его. У него нет нужного опыта». Но интуиция кричит: «Хватай его!»

- На бумаге кандидат идеален (образование, опыт работы и т. д.), и вся ваша команда считает, что нужно нанимать его, пока не ушел. Интуиция, однако, советует отпустить его на все четыре стороны.

В обеих ситуациях хочется слушать интуицию. Но, к сожалению, она тоже часто ошибается. Например, кандидат показался вам симпатичным и из-за этого вы были недостаточно строги, проводя собеседование и просматривая рекомендации. Или же вам запомнился один случай, когда ваша интуиция оказалась права, и вы забыли все остальные, когда она вас подводила. Поэтому каждый раз при принятии решения, чтобы не подпасть под влияние интуиции, выполняйте следующую процедуру\*:

- **ПРОДУМАЙТЕ СТРУКТУРУ СОБЕСЕДОВАНИЯ ЗАРАНЕЕ.** Вы с командой должны заранее решить, каких знаний, опыта, мировоззрения и типа личности требует вакантная позиция.
- **ЗАДАВАЙТЕ ВОПРОСЫ ПО КОНКРЕТНЫМ РАБОЧИМ СИТУАЦИЯМ.** Например, вице-президенту по маркетингу имеет смысл задать следующие вопросы:

Как вам удалось вывести продукт на рынок?

Как вы определили набор характеристик нового продукта?

Как вы убедили разработчиков внедрить эти характеристики?

Как вы выбирали пиар- или рекламное агентство?

Как вы справлялись с такими проблемами, как контрафакт?

- **ДЕРЖИТЕСЬ СЦЕНАРИЯ.** Меньше спонтанных уточняющих вопросов и прочих импровизаций. Если из-за чтения вопросов «по бумажке» вы боитесь показаться кандидату занудным буквоедом, объясните ему, что используете технику из «этой книжки о стартапах», которую сейчас читаете, а вообще-то

\* По кн.: Майерс Д. Интуиция. СПб.: Питер, 2009.

## *Как подобрать сотрудников*

вы — нормальный человек, и в компании работают сплошь нормальные люди.

- **НЕ УВЛЕКАЙТЕСЬ РАЗМЫТЫМИ, ЭМОЦИОНАЛЬНЫМИ ВОПРОСАМИ.** Любой мало-мальски соображающий кандидат найдет, что написать в ответ на вопросы вроде: «Почему вы хотите работать в нашей компании?» Лучше задавать более целенаправленные вопросы, например: «Какими из своих достижений вы гордитесь больше всего?», «Какие неудачи вы не можете себе простить?», «Что, по-вашему мнению, дало вам наиболее ценный опыт?»
- **ПОБОЛЬШЕ ЗАПИСЫВАЙТЕ.** Эти записи понадобятся вам, чтобы помнить точно, что сказал каждый из кандидатов. Не полагайтесь на свою память — время и субъективные впечатления искажают воспоминания.
- **ПРОВЕРЯЙТЕ РЕКОМЕНДАЦИИ СРАЗУ.** Многие компании проверяют рекомендации кандидата, уже решив принять его на работу. Это тактика накликивания беды, т. к. вы уже хотите услышать — и услышите — только такие комментарии, которые укрепят вас в вашем решении. Большая ошибка. Проверка рекомендаций служит для изначального определения пригодности кандидата, а не для подтверждения уже сделанного выбора. (Подробнее на тему проверки рекомендаций см. в конце этого мастер-класса.)

Если по окончании данной процедуры интуиция говорит вам одно, а факты — другое, задайте себе следующие вопросы:

- Тот ли это случай, когда кандидат должен мне нравиться (потому что подходит нам по квалификации), но не нравится?
- Тот ли это случай, когда кандидат должен мне не нравиться (потому что не подходит нам по квалификации), а он мне нравится?
- Имеет ли мое интуитивное чувство какие-то объективные основания?
- Могло ли интервью пройти иначе, если бы я провел его по телефону? (Не станем отрицать, что внешность человека тоже влияет на принимаемое решение.)

После того как все эти меры предосторожности будут приняты, следуйте своей интуиции. Мне в свое время интуиция очень помогла (учитывая, что память у меня избирательная). И лицемерием с моей стороны было бы советовать вам «полагаться только на факты» после того, как Apple наняла меня (бывшего торговца ювелиркой с психологическим образованием) продвигать главный продукт в истории компании. Формально я и близко не стоял к идеальному кандидату на позицию евангелиста, проповедующего Macintosh разработчикам ПО. Но чье-то нутро среагировало на меня положительно — или, по крайней мере, не слишком отрицательно. А может, дело в том, что Стива Джобса тогда просто не было в офисе.

## ТЕСТ СТЭНФОРДСКОГО ТОРГОВОГО ЦЕНТРА

Есть и еще один тест, который можно применить к кандидату, если даже перепроверка интуиции вас не убедила. Он называется «тест Стэнфордского торгового центра». Этот торговый центр расположен в Пало-Альто, неподалеку от Менло-Парка, Портола-Валли и Вудсайда — районов, населенных предпринимателями, венчурными капиталистами и инвестиционными банкирами. Делая там покупки, невозможно не наткнуться на кого-нибудь из бизнеса высоких технологий.

Несколько лет назад, прогуливаясь по этому самому центру, я вдруг заметил одного из программистов Macintosh — он меня еще не успел увидеть. Я тотчас резко повернул назад, чтобы избежать встречи, так как это был крайне надоедливый тип. Этот инцидент подсказал мне идею Стэнфордского теста.

Вот как он работает. Нужно представить, что вы встретили кандидата (подчиненного, партнера, поставщика услуг) в торговом центре и заметили его прежде, чем он вас. На этом месте у вас возникает три варианта действий:

1. Подбежать и поздороваться.
2. Решить: столкнемся — так столкнемся, нет — так нет.
3. Поскорее залезть в автомобиль и отправиться в другой торговый центр.

## *Как подобрать сотрудников*

Что бы ни сказала вам интуиция и каковы бы ни были результаты ее перепроверки, нанимать стоит лишь таких людей, которые вызывают у вас желание подбежать и заговорить. Если же вы склоняетесь к варианту 2 или 3 — не берите этого человека. Жизнь слишком коротка, чтобы работать с людьми, которые не вызывают у вас естественной симпатии.

(Кстати, если вы выбираете вариант 2 или 3, думая о ком-то из уже нанятых сотрудников, то либо постарайтесь наладить отношения с этим человеком, либо избавьтесь от него.)

### **ОБОЗНАЧЬТЕ ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ СРОК**

Даже при максимальном старании рекрутинговые механизмы (или же интуиция) иногда дают сбой, и новый сотрудник не оправдывает ожиданий. Лично для меня одна из труднейших задач — признать эту ошибку и исправить ее.

Тем не менее, если и есть что-то хуже, чем выгонять нежеланных сотрудников, — так это увольнять желанных. Уж поверьте: если вы не будете время от времени проводить коррекцию курса и избавляться от не оправдавших ожиданий сотрудников, вам в конце концов придется выгонять тех, кто эти ожидания оправдал.

Чтобы не создавать лишних проблем ни компании, ни сотруднику (потому что для любого человека плохо быть не на своем месте), обозначьте испытательный срок и максимально конкретные результаты, которых он должен добиться. Например, требования к торговому агенту могут включать:

- комплексное ознакомление с товаром;
- завершение обучения применяемой методике продаж;
- выполнение пяти коммерческих звонков.

Этот срок должен быть больше, чем период первичной притирки, но меньше, чем потребуется, чтобы прийти к мысли: «На кой же черт мы его наняли?»

В общем, 90 дней.

Дайте сотруднику понять, что по истечении 90 дней будет проведена совместная проверка, в ходе которой обе стороны решат, что так,

что не так и как улучшить ситуацию. Иначе какие-то из недоработок будут и на вашей совести тоже!

## НЕ РАССЛАБЛЯЙТЕСЬ РАНЬШЕ ВРЕМЕНИ

В 2000 году Garage наняла на работу авторитетного инвестиционного банкира из крупной компании. На это у нас ушли недели уговоров и два раунда предложений и контрпредложений: тогдашнее начальство повысило ему зарплату, мы ее перебили.

Наконец банкир был наш. Все было улажено и обговорено. Он с семьей даже посетил наше корпоративное барбекю. Через несколько недель он приступил к работе. Походил в офис несколько дней, затем позвонил, что заболел. Через пару дней, поздно ночью, я получил от него мейл, что он увольняется.

Из Garage он ушел к одному из бывших клиентов своего инвестиционного банка. А спустя еще несколько месяцев — вернулся к прежнему работодателю. Из этого опыта я извлек три урока:

- Нам следовало лучше его проверить; вероятно, тогда мы бы поняли, что работа в стартапе — не для него.
- Следует остерегаться «синдрома крупных компаний». Он заключается в том, что человек, работающий в одной из ведущих, самых высокодоходных и престижных фирм, едва ли подойдет в качестве сотрудника бутстрэппинговому стартапу.
- Никогда не расслабляйтесь раньше времени. Процесс рекрутинга не заканчивается ни в момент принятия кандидатом предложения, ни в момент подачи им заявления об уходе с прежнего места работы, ни в последний день его работы на старом месте, ни даже после того, как он вышел на работу в вашей компании.

На самом деле рекрутинг не заканчивается никогда. Каждый день сотрудник и компания заново проверяют друг друга.

## **P. S. КАК ПРОВЕРЯТЬ РЕКОМЕНДАЦИИ**

*Невозможно построить репутацию на том, что ты только собираешься сделать.*

Генри Форд

Проверка рекомендаций — одна из ключевых процедур при подборе команды мечты. Тем не менее стартапы обычно относятся к ней слишком небрежно и проводят уже после того, как приняли решение взять человека на работу. Чтобы избежать подобных ошибок, я рекомендую вам ознакомиться с коротким курсом по проверке рекомендаций, любезно предоставленным Эйми Вернетти, хедхантером из Kindred Partners.

Цель проверки рекомендаций — не признать кандидата непригодным, а удостовериться, что его самопрезентация соответствует действительности. А также получить подтверждение его потенциальной эффективности в вашей компании.

Чтобы составить достоверный портрет кандидата, вам нужно поговорить как минимум с двумя его подчиненными, двумя коллегами одного с ним уровня, двумя начальниками и двумя клиентами. Инвесторы и члены правления также могут рассказать много интересного.

Вот вам список предлагаемых вопросов:

- Как вы познакомились с этим человеком? Как давно вы его знаете?
- Каково ваше общее впечатление о нем?
- Как бы вы оценили его в сравнении с другими сотрудниками на аналогичных должностях?
- Какой вклад он внес в развитие компании?
- Что думают о нем коллеги?
- Каковы его особые навыки? Что он делает лучше/хуже всего?
- Каков его стиль общения и стиль управления?
- В каких областях его навыки требуют совершенствования?
- Способен ли он эффективно работать в небольшой компании?
- Что вы думаете о его трудовой этике?

## Мастер-класс №6

- Хотели бы вы снова увидеть его своим подчиненным/начальником/коллегой?
- Стоит ли мне расспросить о нем кого-нибудь еще?

К советам Эйми добавлю, что не помешает также расспросить о кандидате людей, на которых он не ссылался. Найдите знакомых, у которых есть знакомые в данной компании, и наведите справки о вашем кандидате. Также можно без предупреждения позвонить в компанию и просто попросить оператора соединить вас с кем-то из бывших коллег кандидата.

## ЧИВО

**В.** Следует ли на собеседовании честно рассказывать кандидатам не только о сильных, но и о слабых сторонах компании?

**О.** Позвольте перефразировать: вы интересуетесь, следует ли врать кандидатам, зная, что если они согласятся работать в вашей компании, то рано или поздно увидят, что компания у вас — так себе?

Всегда говорите все как есть. Предупреждайте их, что легко не будет. Вы столкнетесь с тремя типами реакции на свою откровенность. Есть кандидаты, которые захотят услышать описание проблем. Перечислите им все существующие проблемы и о каждой расскажите подробно. Скорее всего, они просто хотят точно знать, во что ввязываются, и вы их не отпугнете.

Другой тип кандидатов ищет испытаний. Проблемы для них — шанс проявить себя. Попробуйте обратиться к ним со словами: «Вы — тот герой, что может спасти нас. Возьметесь за эту задачу?»

Отпугнете вы кандидатов третьего типа. Это люди, по всей вероятности, изначально плохо приспособленные к работе в стартапе. Избавившись от них сразу, вы уберете себя от лишних проблем.

**В.** Не вредит ли нашему имиджу то, что у нас так мало сотрудников? Не лучше ли вместо троих сотрудников на полной ставке держать шестерых на неполной — чтобы выглядеть посolidнее?

**О.** Держать шестерых сотрудников на неполной ставке лишь ради того, чтобы казаться более крупной фирмой, — бред. Если вы делаете это по каким-либо другим причинам, например, более гибким

## *Как подобрать сотрудников*

графиком стремитесь привлечь лучших сотрудников, — ради Бога. Но не с такой же идиотской целью!

**В. В какой момент следует нанимать исполнительного директора со стороны — до или после получения инвесторских денег?**

О. Многие люди полагают, что создание компании — процесс последовательный: сначала делается А, за ним Б, затем В и так далее. Но не все так просто. Создание компании — процесс параллельный: А, Б и В делаются одновременно. Иными словами, ответ на ваш вопрос таков: рекрутинг осуществляется до, во время и после процесса поиска инвесторов.

Остерегайтесь, однако, попасть вот в какую ловушку. Инвестор говорит вам, что будет инвестировать в вас, если вы наймете высшего исполнительного руководителя «мирового класса». Вы принимаете это за его готовность отдать вам денежки, нанимаете нужного человека и радостно бежите к своему благодетелю. Но тот находит новую отговорку: «Молодцы! А теперь покажите нам, что у вас есть клиенты, готовые платить за ваш продукт». Мораль такова: не нанимайте сотрудников с целью осчастливить инвестора. Нанимайте их с целью построить крутую компанию.

**В. Стоит ли тратить деньги на услуги профессиональных хедхантеров или лучше полагаться на собственные способности в привлечении талантов?**

О. Пока вы не нашли инвестора, ваша задача — использовать весь свой энтузиазм, всю свою харизму и все свои связи, чтобы собрать хорошую команду без услуг посредника. Как только нашли — пускайте его деньги на все что угодно, включая найм хедхантеров.

**В. Следует ли рассказывать кандидату о диапазоне зарплат, если он спросит?**

О. Нет. Если спросит напрямую, отвечайте что-нибудь наподобие: «Талантливым профессионалам мы предлагаем достойную зарплату». Затем спросите: «Каков ваш нынешний уровень оклада?». Будет знать, как задавать нескромные вопросы.

На первичном собеседовании слишком рано обсуждать конкретные цифры. Кандидат запомнит все, что вы ему расскажете, — особенно верхнюю границу диапазона. И потом любая цифра, которую вы назовете, может повлиять на его дальнейшие ответы.

**В.** Если я буду набирать «людей талантливее себя», как же я сумею сохранить контроль над предприятием? Где гарантия, что меня не выпихнут из собственного же бизнеса?

**О.** Очень показательный вопрос, характеризующий в первую очередь вас. Ваша цель должна быть не в том, чтобы «сохранить контроль» и удержаться в бизнесе. Ваша цель должна быть — создать великую компанию. Возможно, придет время, когда вы будете вынуждены покинуть ее. Будьте к этому готовы. Неужто лучше набрать команду из более слабых и потерпеть крах, зато оставаться во главе компании до самого ее бесславного конца?

**В.** Я взял к себе в команду моего лучшего друга. Есть ли необходимость в юридическом соглашении?

**О.** Да, безусловно. Все меняется — времена, люди, компании. Каким бы трудным и неуместным это ни казалось, оформить договор необходимо. Может статься, что, заключив его, вы сделаете лучше для вашей дружбы и вашего предприятия.

**В.** Каковы разумные пределы долей в компании членов моего совета директоров?

**О.** Обычно диапазон составляет от 0,25% до 0,5%, но если речь идет об абсолютной суперзвезде, я бы уступил вплоть до 1–2% компании. Если же кандидат хочет больше, прощайтесь с ним. Его явно интересуют в первую очередь ваши деньги, а не ваши цели.

**В.** Что делать, если я вынужден уволить партнера, который в свое время задумал наш проект, позвал меня в команду, разделил со мной руководство и доверяет мне, но теперь явно перестал справляться со своими обязанностями?

**О.** Вы должны отвести его в сторону и в разговоре с глазу на глаз объяснить ситуацию. Предложите ему на выбор несколько вариантов изменения его статуса в компании, но дайте ясно понять, что такой шаг необходим. Изменение статуса может означать перевод на другую должность или работу только в совете директоров или консультативном совете. Постарайтесь высказать это все, не унижая его достоинства. В большинстве случаев взрыв неизбежен — будьте к этому готовы. На восстановление отношений могут уйти годы, но тут уж ничего не поделаешь.

## **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

Майерс Д. Интуиция. СПб.: Питер, 2009.

Lewis M. Moneyball: the art of winning an unfair game. Waterville, ME: Thorndike Press, 2003 (Льюис М. Денежный мяч: искусство выигрывать в нечестной игре).

# Как добыть капитал

*Недавно я проводил презентацию, и все вопросы аудитории были в одном ключе: «Как выходить на связь с венчурными капиталистами?», «Какую акционерную долю я должен им предлагать?». Никто не спрашивал меня, как построить бизнес!*

Артур Рок\*

## КОРОТКО

**Э**тот мастер-класс я посвящу рассказу о том, как получить инвестиции. Инвесторами могут быть венчурные капиталисты, ваше бывшее руководство, фонды, государственные организации или любая из «трех С»: семья, соратники и сумасшедшие.

В моем случае это были венчурные капиталисты Кремниевой долины — люди, у которых лучше и не пытаться получить инвестиции. Однако если вы сможете вытянуть деньги из венчурного капиталиста Кремниевой долины, вы вытянете их из кого угодно. Как поет Фрэнк Синатра, *If I can make it there, I'll make it anywhere* («Если я добьюсь успеха там [в Нью-Йорке], я добьюсь его где угодно»).

Умение грамотно презентовать необходимо, но не достаточно, чтобы собрать капитал. Куда важнее реальная деятельность вашего предприятия: создаете ли вы что-то значимое, долгосрочное и общественно полезное?

---

\* Артур Рок (р. 1926) — калифорнийский финансист. Его собственный капитал составляет около миллиарда долларов, а имя значится в списке самых влиятельных и состоятельных персон планеты (по мнению журнала Forbes). — *Прим. ред.*

## ПОСТРОЙТЕ БИЗНЕС

Если кому и следует верить в вопросе сбора капитала, так это Артуру Року. Он был основателем и председателем совета директоров Intel и финансировал создание таких компаний, как Fairchild Semiconductor, Teledyne и Apple. Многие, очень многие венчурные капиталисты — просто везунчики. Перефразируя Юджина Кляйнера, легендарного венчурного капиталиста из Kleiner Perkins Caufield & Byers, в торнадо даже у бакланов инвестиции взлетают.

Артур Рок — больше чем просто везунчик. И вот что говорит вам этот человек: если хотите получить инвестицию, покажите, что способны построить бизнес. Создайте нечто значимое. Создайте нечто новое. Не ради денег, а чтобы сделать мир лучше. Это относится и к самым безумным высокотехнологичным стартапам, и к низкотехнологичным, бестехнологичным и некоммерческим организациям.

Если вам удастся построить успешный бизнес, то либо инвесторы будут драться за право дать вам денег, либо их деньги будут вам уже не нужны. Но обе эти проблемы — из числа тех, о которых можно только мечтать. Если же вы будете повсюду гоняться за инвесторами, то, скорее всего, не сможете создать бизнес и наверняка так и не получите денег.

Тут встает логичный и справедливый вопрос: «Как же я построю бизнес без капитала?» Это мы обсуждали ранее, в мастер-классе №5, но основная мысль такова: найдите способ. Как сказал венчурный капиталист Хант Грин: «Все всегда кажется невозможным до тех пор, пока не воплощено в жизнь. В этом и заключается предпринимательство — ты делаешь то, что другие считают невозможным».

## ЗАРУЧИТЕСЬ РЕКОМЕНДАЦИЕЙ

*Спасибо, что прислали мне экземпляр вашей книги.  
Ее чтение не займет у меня много времени.*  
Мозес Хадас

В издательском деле, кинематографе, музыке и венчурном капитализме популярен сказочный сценарий: вы посылаете в учреждение руко-

пись, сценарий, песню или бизнес-план. В горе других заявок только ваша презентация сверкает как алмаз, вам звонят и восторженно просят прийти на встречу. После первой же встречи вы заключаете сделку.

Мечтать не вредно.

Бог свидетель: то, что я вам сейчас расскажу, — реальная история. Одна стартап-компания раздумала просить денег у крупной фирмы венчурного капитала, так как почувствовала, что фирма потеряла к ней интерес. Я спросил у руководителя фирмы, почему это произошло. Тот объяснил: он узнал от коллеги, что в Европе уже есть компания с точно таким же профилем, и она, похоже, уже завоевала 100% всего европейского рынка и собирается прийти в США. Так что стартап опоздал.

Тогда я спросил у того самого коллеги, что же это за компания. Он не знал — он слышал о ней от друга. Я связался с его другом, и тот тоже не знал, о какой компании идет речь. Естественно, он, в свою очередь, тоже узнал от друга — и о компании, и о том, как она завладела 98-процентной долей от крошечного вертикального рынка в Восточной Европе (почувствуйте разницу!).

Давайте рассмотрим ситуацию подробнее. Один друг сказал другому, а тот коллеге, а коллега — партнеру, что данный стартап не заслуживает внимания. Эта история наглядно показывает, почему для того, чтобы вами всерьез заинтересовались, необходимо заручиться рекомендацией авторитетного третьего лица. Это могут быть:

- **НЫНЕШНИЕ ИНВЕСТОРЫ.** Одна из самых ценных услуг, которые может оказать вам инвестор, — это помочь найти дополнительных инвесторов. Это входит в правила игры, так что не стесняйтесь просить помощи. Большинство инвесторов как минимум прислушаются к рекомендациям своих коллег.
- **ЮРИСТЫ И БУХГАЛТЕРЫ.** Когда подбираете юриста, бухгалтера и пиар-агентство, смотрите не только на компетентность, но и на связи. Спрашивайте, могут ли они свести вас с источниками капитала. Грамотных фирм немало — найдите такую, чтобы была не только грамотной, но и имела связи в нужных кругах.

- **ДРУГИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ.** Звонок или мейл от предпринимателя к его инвесторам со словами: «Вот крутая новая компания, поговорите с ними» — также очень действенная вещь. Зайдите на сайт инвестора и выясните, в какие еще компании он инвестировал, — наверняка в одной из них у вас найдутся знакомые. Если нет — заведите их: к руководителям компаний подступиться точно проще, чем к инвестору. Если вы открываете некоммерческую компанию — соответственно, ищите организации, финансируемые нужными вам фондами.
- **ПРОФЕССОРА.** Рекомендации от профессоров всегда производят на инвесторов впечатление. В Кремниевой долине, например, звонок или мейл от профессора Стэнфордского университета всех венчурных капиталистов поставит на уши. Надеюсь, вы хорошо учились в университете!

Что делать, если вы не знаете никого из этих ребят? Что ж, мир жесток. При сборе капитала о равенстве возможностей речи не идет, так что заводите полезные знакомства. Краткое руководство, как это делать, дается в конце мастер-класса №8.

## ПОКАЖИТЕ ТЯГУ

Как правило, инвесторы заинтересованы в компаниях с проверенной командой, эффективной технологией и гарантированным рынком сбыта. Разные инвесторы по-разному определяют очередность этих факторов, но есть один, важный всегда и для всех, — это рост популярности. (В Кремниевой долине его называют словом «тяга» — в значении силы, движущей автомобиль за счет работы двигателя и сцепления колес с дорогой).

Тяга означает, что люди готовы открывать бумажники, доставать деньги и класть их в ваш карман. Это основной момент. Если вы добились этого, то проверенность вашей команды и вашей технологии уже не так важна. Я не знаю ни одного инвестора, который предпочел бы потерять деньги на проверенном, чем заработать их на непроверенном.

В разных отраслях тяга принимает разные формы. В компаниях, продающих продукты или услуги, она определяется напрямую доходами. В других случаях доходы могут быть не единственным параметром:

Школы	Количество поступающих и экзаменационные баллы учащихся
Церкви	Посещаемость служб
Музеи	Количество посетителей
Волонтерские организации	Пожертвования и количество волонтеров

Отсюда логически следуют два вопроса:

- Как я покажу тягу, если у меня нет денег, чтобы открыть компанию?
- Что, если создание моего продукта или услуги еще не завершено?

Ответ на первый вопрос — избитое «Никто не говорил, что будет легко». Так что перечитайте мастер-класс №5, наймитесь консультировать потенциального клиента и делайте то, что должны.

Ответ на второй вопрос — посложнее. Существует иерархия тяги (здесь надо отдать должное Маслоу с его иерархией потребностей). Выглядит она так:

Продажи  
Полевые испытания и экспериментальные участки  
Соглашение о допоставочных полевых испытаниях  
или экспериментальном использовании  
Заклучение контракта на проведение полевых испытаний



Чем выше вам удастся подняться по этой «лестнице», тем лучше. Но если у вас нет даже контракта на проведение полевых испытаний, собрать капитал вам будет нелегко.

## БУДЬТЕ БЕЗУПРЕЧНЫ

Обычно (за исключением времен изобилия и транжирства) основная масса инвесторов ищет причины не заключать сделку. И в этом они, как показывает статистика, правы: большинство сделок не выгорает. Представим инвесторский поток сделок в виде воронки. В верхнюю часть этой воронки входит две тысячи бизнес-планов. Из них двести более или менее правдоподобны. Штук сто интересно читать. Сорок проходят предынвестиционный аудит. Десять финансируются. Один приносит кучу денег.

Инвесторы стремятся как можно скорее отсеять брак, потому что не хотят терять время, и очевидные изъяны в бизнес-плане облегчают им задачу — вот почему ваш план должен быть безупречным. Больше всего ошибок обычно встречается в следующих разделах:

- **ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ:** судебные иски (или риск судебных исков) от бывших работодателей, утверждающих, что ваша технология принадлежит им; права на основную технологию у учредителя, а не у компании; нарушение чужих патентов.
- **СТРУКТУРА КАПИТАЛА:** основная часть компании принадлежит нескольким учредителям, не желающим увеличивать число собственников; вся компания контролируется одним несговорчивым инвестором, не желающим размывать акционерный капитал; существенно завышенные или заниженные оценки компании в прошлом.
- **УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА:** соучредители, состоящие в браке или родстве; их друзья без квалификации, по блату занимающие высшие исполнительные позиции; недостаток отраслевого опыта; уголовные дела на членов команды.
- **ПРЕДЛОЖЕНИЕ АКЦИЙ:** продажа акций консультантам и торговым агентам (вместо опционов); продажа обыкновенных акций друзьям и родственникам по высоким ценам; сотрудничество с инвесторами, не отвечающими критериям законов о ценных бумагах.

- **НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ СООТВЕТСТВИЕ:** несоответствие государственным или федеральным законам и административным правилам; невыплата налогов на заработную плату.

## **НИЧЕГО НЕ СКРЫВАЙТЕ**

Если какой-то косяк не удалось (или невозможно) исправить сразу — признайтесь в нем инвесторам. И сделайте это как можно раньше. Чем позже, тем труднее будет признаться и тем сильнее это подорвет доверие к вам.

Например, Garage инвестировала в одну компанию, которая, как оказалось, заключила с потенциальным инвестором договор о предоставлении консультационных услуг. Выяснилось это незадолго до завершения финансирования. Этот инвестор покупал у компании акции, одновременно получая наличные деньги за консультационные услуги. Ни с одним из других инвесторов такого соглашения не было.

Когда остальные инвесторы узнали об этом, сделка чуть было не сорвалась. Если бы компания с самого начала раскрыла всю информацию и объяснила, почему происходящее выгодно для всех сторон (а так оно в действительности и было), все прошло бы гораздо более гладко. К сожалению, один очень выгодный инвестор вышел из сделки из-за этой открывшейся в последний момент детали.

Допустим, вы были учредителем или сотрудником разорившейся компании. Нет никакого смысла пытаться скрыть этот факт, потому что инвесторы все равно о нем узнают. Не стоит также винить в случившемся кого-либо/что-либо еще: рынок, других сотрудников, клиентов и — в особенности — инвесторов (вне зависимости от того, кто виноват на самом деле).

Мой совет: чистосердечно покайтесь. Это значит — примите на себя ту часть вашей вины в произошедшем, которая была доказана, и сознайтесь в совершенных грехах. На опытных инвесторов это производит сильное впечатление; и не один инвестор сделал горы денег, ставя на предпринимателей, чья карьера начиналась с промахов и ошибок. Важно не то, что ты ошибался, — важно, что ты сделал из своих ошибок правильные выводы и готов начать сначала.

## Мастер-класс № 7

Мораль такова: решите ваши проблемы или сознайтесь в них, но никогда не скрывайте их.

### ПРИЗНАЙТЕ, ИЛИ ПРИДУМАЙТЕ, ВРАГА

Многие предприниматели уверены, будто инвесторы хотят услышать, что у компании нет конкурентов. На самом же деле опытные инвесторы от такого утверждения приходят к одному из двух возможных выводов:

- У компании нет конкурентов, потому что нет рынка. Был бы рынок — были бы другие завоеватели.
- Учредители компании — темные люди, не умеют пользоваться даже поисковиком, чтобы узнать о существовании еще десятка фирм, занимающихся тем же, чем и они.

Ни первое — планирование бизнеса, который будет обслуживать несуществующий рынок, ни второе — демонстрация собственного невежества — не способствует привлечению капитала. Умеренная конкуренция — это хорошо, поскольку она подтверждает существование рынка. А факт осведомленности о ней показывает высокий уровень вашей подготовки.

Ваша задача — продемонстрировать свое превосходство над конкурентами. Для этого вам пригодится таблица, показывающая, что можете делать вы, а что — ваши конкуренты.

КОМПАНИЯ	МЫ МОЖЕМ, ОНИ НЕ МОГУТ	МЫ НЕ МОЖЕМ, ОНИ МОГУТ
X		
Y		
Z		

Перечислить вещи, которые не умеете делать вы, но умеют ваши конкуренты, нужно, чтобы показать, что:

- вы способны реалистично оценить конкуренцию;
- вы в состоянии изложить свои знания ясно и лаконично;
- вы готовы предоставить все факты, даже те, что выставляют вас в невыгодном свете.

Все это очень укрепит доверие к вам инвестора.

Вы также можете использовать эту таблицу для демонстрации рыночной значимости вашего продукта или услуги, сопоставив ваши возможности с нуждами клиентов. То есть список «мы можем, они не могут» должен немедленно иллюстрировать, что в вашем продукте или услуге есть потребность.

Поэтому будьте смелее. Открыто говорите о своих сильных и слабых сторонах — от этого ваши достоинства будут смотреться лишь выигрышнее.

К сожалению, никто никогда так не делает. Вместо этого предприниматели лепят сводки, выставляющие их в выгодном свете — часто за счет ничего не значащих, если не откровенно глупых, параметров. Что-то вроде вот этого:

	МЫ	КОМПАНИЯ X	КОМПАНИЯ Y
Гендиректор-правша	✓		✓
Гибридные автомобили в автопарке	✓	✓	
Сотрудники-вегетарианцы	✓		
ПО с открытым исходным кодом	✓		✓

Если же у вас действительно нет конкурентов, сделайте «зум-аут» и увеличивайте поле зрения до тех пор, пока не найдете хотя бы одного. Ведь конкуренцией можно считать даже опору на статус-кво, Microsoft (в какой-то момент Microsoft начнет конкурировать со всеми подряд во всем подряд)

или научных исследователей. В общем, придумайте себе кого-нибудь, потому что заявлять об отсутствии конкурентов, — провальная тактика.

## **ВРИТЕ ЧТО-НИБУДЬ НОВОЕ**

Обычно за свой рабочий день инвестор встречается с представителями двух или трех компаний и прочитывает четыре-пять резюме. Каждая компания позиционирует себя как уникальное и гениальное предприятие с проверенной командой, эффективной технологией и гарантированным рынком сбыта. Ни одна компания не считает себя кучкой лузеров, не понимающих, что они делают.

Кроме того, вам, возможно, кажется, что вы с вашей презентацией — центр вселенной; а на самом деле вы — лишь одна из сегодняшних встреч, назначенная на 10:00 утра, а до вас уже была другая, в 9:00, и будут еще две, в 13:00 и 15:00.

Иллюзия центра вселенной отчасти возникает оттого, что предприниматели неизменно полагают, будто рассказывают инвесторам нечто новое. Ради блага всех инвесторов, уставших слушать годами одно и то же вранье, и всех предпринимателей, которые портят свою репутацию, повторяя его, привожу здесь десять наиболее распространенных баек. Внимательно изучите их и по крайней мере будете готовы врать что-нибудь новое.

### **Байка №1: «Наш прогноз весьма осторожен».**

Вы будете выжимать 100 миллионов баксов к третьему году. Да что там, ваша компания станет самой быстрорастущей компанией в истории человечества! Нет, ваш прогноз — не просто осторожен. На самом деле вы не имеете ни малейшего представления о ваших будущих продажах.

Я мечтаю о дне, когда предприниматель скажет мне: «Откровенно говоря, наш прогноз взят с потолка. Мы нарисовали цифры, достаточно высокие, чтобы заинтересовать вас, но не настолько, чтобы выглядеть идиотами. Мы понятия не имеем, как пойдут продажи, пока не выведем продукт на рынок и не увидим, как его примут». Это по крайней мере будет честно.

**Байка №2: «По оценкам Gartner (Forrester, Jupiter, Yankee Group), наш рынок через 5 лет составит 50 миллионов долларов».**

В мастер-классе №3 («Как презентовать») я объяснил, какое впечатление производят на слушателя попытки предпринимателей «доказать» размер своего будущего рынка, и там я советовал либо «снимать луковую шелуху», либо катализировать фантазию. Повторю свой совет: не думайте, что, цитируя эти цифры, впечатлите инвесторов. Никто не приходит и не говорит: «У нас маленький отстойный рыночек». Все позиционируют себя так же, как вы.

**Байка №3: «Boeing подпишет с нами контракт на следующей неделе».**

Как я уже говорил, тяга — вещь хорошая. Она существенно повышает ваши шансы собрать капитал. Но до тех пор пока контракт не подписан, его нет. Если через неделю инвестор наведет справки и узнает, что контракт не подписан, у вас будут реальные проблемы. За пять лет я ни разу не видел, чтобы контракт был подписан вовремя. Рассказывайте о Boeing и всех ваших крупных сделках после того, как они будут заключены. И вообще, старайтесь, чтобы все сюрпризы, которые вы преподносите инвесторам, были приятными.

**Байка №4: «Ключевые сотрудники присоединятся к нам, как только мы раздобудем стартовый капитал».**

Я правильно вас понимаю: вы — двое парней в гараже, вы пытаетесь собрать несколько сотен тысяч баксов, ваш продукт будет завершен буквально через 11,5 месяца, и вы рассказываете мне, что эти высокоавторитетные люди собираются оставить свою работу за 250 000 долларов в год (плюс бонус, плюс опцион на акции), чтобы присоединиться к вашей компании?

Когда мы связываемся с этими ключевыми сотрудниками, чтобы проверить, действительно ли все они собираются пойти работать в данную компанию, то в большинстве случаев получаем такой ответ: «Я смутно припоминаю, как общался с их гендиректором на какой-то коктейльной вечеринке». Так что если вы собираетесь рассказать инвестору эту байку, удостоверьтесь сначала, что хваленые потенциальные сотрудники — у вас на крючке и в полной готовности сменить работу.

**Байка №5: «Несколько инвесторов уже начали предынвестиционный аудит нашей компании».**

Иначе говоря: «Поторопитесь, а то мы выберем другого инвестора и вы упустите свой шанс». Подобная тактика хорошо работает во времена изобилия и транжирства, но в обычные времена чаще всего вызывает лишь смех. Ведь на самом деле — и инвестор это прекрасно знает — подобное заявление расшифровывается как «Мы уже говорили с парой других инвесторов, и они пока не сказали нам “нет”».

Вероятнее всего, инвесторы знают друг друга лучше, чем вы их. Ничто не мешает им обзвонить своих приятелей и выяснить, насколько другие инвестиционные компании заинтересованы в сделке с вами. Поэтому, чтобы провернуть такой номер, нужно иметь либо очень хорошо подвешенный язык, либо действительно стоящий проект. Иначе в борьбе против инвесторской солидарности у вас нет никаких шансов.

**Байка №6: «Procter & Gamble — слишком старые, неповоротливые, отсталые и медлительные, чтобы представлять для нас угрозу».**

Procter & Gamble, Microsoft, Oracle, Ford... подставьте сюда любую успешную компанию. Многие предприниматели полагают, что, делая подобное заявление, они: а) убеждают инвестора в своей смелости, б) доказывают, что способны победить сильного, авторитетного конкурента и в) демонстрируют конкурентное преимущество.

В действительности же они лишь показывают фантастическую наивность своего представления о составляющих успешного бизнеса. Ведь неспроста для таких людей, как Лэрри Эллисон\*, допоздна работает аэропорт Сан-Хосе, принимая их частные самолеты, пока мы с вами жуем свой арахис на Southwest Airlines. И это уж точно не потому, что они — старые, неповоротливые, отсталые и медлительные.

Инвесторы и так уже достаточно напуганы вашим заявлением о том, что вы конкурируете с бизнес-гигантом. Не забивайте последний гвоздь в крышку своего гроба — не демонстрируйте глупость,

\* Лэрри Эллисон (р. 1944) — основатель и исполнительный директор корпорации Oracle. — *Прим. ред.*

еще и принижая такого конкурента. Лучше расскажите одну из альтернативных баек:

- вы сотрудничаете с этим конкурентом;
- вы не попадаете в поле его зрения;
- вы планируете завоевать нишу, на которую он не может или не хочет претендовать.

### **Байка №7: «Патенты делают наш бизнес защищенным».**

Патенты не делают бизнес защищенным. Они могут давать временное конкурентное преимущество — особенно в материаловедении, медицинских приборах и биотехнологиях, — но не более того.

Garage, например, запатентовала процесс использования инвесторами и предпринимателями Интернета для частных размещений. Помогает ли это мне лучше спать по ночам? Мешает ли инвестиционным банкам, временно уволенным инвестиционным банкирам и консультантам пользоваться Интернетом, связываясь с продавцами и покупателями ценных бумаг? Будем ли мы пытаться защитить свое патентное право? Нет, нет и нет.

Обязательно подайте заявку на патент, если есть такая возможность, но рассматривайте его как повод порадовать родителей, не более, — если, конечно, у вас нет свободного времени (т. е. нескольких лет) и денег (миллионов долларов), чтобы ходить по судам. Если уж Apple и Министерство юстиции США не могут победить Microsoft в суде, у вас тем более не получится.

Оптимальное количество раз, которое следует упомянуть в разговоре с инвестором о том, что ваша технология патентоспособна, — один. Ноль не годится, потому что подразумевает, что у вас нет ничего уникального. Более одного упоминания означает, что вы неопытны и думаете, будто патенты и правда способны защитить ваш бизнес.

### **Байка №8: «Все, что нам нужно, это завоевать 1% рынка».**

Или, как называют ее венчурные капиталисты, «байка о китайской газировке». А именно: «Если хотя бы 1% жителей Китая будет пить

## Мастер-класс №7

нашу газировку, мы будем самой успешной компанией в истории человечества». Эта логика ошибочна в четырех пунктах:

- Добиться того, чтобы 1% жителей Китая пили вашу газировку, — не так уж и просто.
- Очень немногие предприниматели на самом деле претендуют на такой обширный рынок, как все население Китая.
- Представители компании, чья презентация была как раз перед вашей, заявили примерно то же самое по поводу другого рынка. И те, что придут после вас, тоже скажут нечто подобное.
- Компания, нацелившаяся на долю рынка всего в 1%, неинтересна\*.

Правильная тактика в данном случае — это, как я уже говорил, либо придумать правдоподобную цифру общего доступного рынка, либо катализировать фантазию инвестора, чтобы он сам вывел в уме эту цифру. Но заявляя о своих претензиях всего на 1% крупного рынка, вы выставляете себя лохом.

### **Байка №9: «У нас — преимущество первого хода».**

С этой байкой связаны как минимум две проблемы. Во-первых, это может оказаться неправдой. Как быть уверенными в том, что никто больше не делает ничего подобного? Опытным путем установлено: если вы делаете что-то хорошее, то еще штук пять компаний делают то же самое. Если что-то крутое — то десять. Во-вторых, преимущество первого хода — это не так уж и здорово, как кажется. Иногда выгоднее оказаться «проворным вторым» — позволить кому-то другому проложить путь новой концепции, сделать выводы из его ошибок, а затем обогнать его.

### **Байка №10: «У нас испытанная команда специалистов мирового класса».**

Единственное приемлемое подтверждение «испытанности» и «первоклассности» в данном контексте — это если учредители принесли инве-

\* Любой венчурный капиталист втайне мечтает финансировать компанию, для которой главная угроза — антимонопольные судебные иски от Министерства юстиции США и Евросоюза.

сторам кучу денег благодаря своему предыдущему предприятию либо занимали высокие посты в высокоавторитетных компаниях, успешно вышедших на IPO. Если же они просто оказались в нужный момент в успешной фирме, не сыграв в ней значительной роли, или работали консультантами в McKinsley, или пару лет продержались в Morgan Stanley, — это еще не делает их специалистами мирового класса.

## УПРАЖНЕНИЕ

Дайте этот список баек вашему другу и попросите его послушать вашу презентацию. Сколько баек из списка он в ней нашел? Если более двух, вы провалили задание.

## НЕ ПОПАДАЙТЕСЬ НА КАВЕРЗНЫЕ ВОПРОСЫ

Помимо свежих баек вы должны знать правильные ответы на каверзные вопросы. Инвесторы задают их специально, чтобы выявлять неопытных или тупых предпринимателей. Следующая таблица поможет вам сориентироваться.

КАВЕРЗНЫЙ ВОПРОС ИНВЕСТОРА	ОЧЕВИДНЫЙ ОТВЕТ	ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ
Почему вы решили, что обладаете достаточной квалификацией, чтобы управлять этой компанией?	А почему вы решили, что обладаете достаточной квалификацией, чтобы управлять этой венчурной фирмой?	До сих пор я справлялся, и нынешнего статуса компания достигла под моим руководством. Однако если когда-нибудь в этом возникнет необходимость, я готов уступить свое место кому-то другому
Видите ли вы себя в роли главы компании на долгий срок?	А в какой роли ваши товарищи-вкладчики видели вас?	Моя первоочередная цель — вывести наш товар на рынок. И я сделаю все возможное для ее достижения — в том числе уступлю свое место другим, если потребуется. Подобная перестановка может быть осуществлена на следующих логических этапах развития компании...

Насколько важен для вас контрольный пакет акций компании?

Я собираюсь тратить по 80 часов в неделю на то, чтобы сделать эту компанию успешной, — и вы спрашиваете, важно ли мне, какая доля в ней будет мне принадлежать?

Это не так уж и важно. Я осознаю, что для того, чтобы построить успешную компанию, нам нужны первоклассные сотрудники и первоклассные инвесторы. Все они должны получить приличную долю. Я забочусь о том, как сделать пирог больше, а не как урвать от него самый большой кусок.

---

Как вы видите ваш выход в ликвидность?

IPO, ставящее новый рекорд стоимости акций на NASDAQ

Мы осознаем, что предстоит долго и упорно трудиться, прежде чем мы сможем даже мечтать о ликвидности. Мы стремимся построить большую, успешную и независимую организацию. И сейчас мы напряженно работаем, делая все возможное для достижения этой цели. IPO — предел наших мечтаний; кроме того, существует вариант поглощения нас в будущем следующими пятью компаниями...

---

Все поняли? Байки должны быть свежими, а истины — старыми. Не наоборот!

## ПАСИТЕ КОТОВ

Кто-то, возможно, знает «пятьдесят способов бросить женщину»\*, но в арсенале инвестора имеется еще больше способов сказать вам «нет». К сожалению, большинство предпринимателей не умеют принимать отказ (хотя это — неотъемлемая часть их профессии). В то же время инвесторы не любят отказывать четко и прямо, предпочитая технику ДИНАМО (Демонстрировать Интерес, Находя Аргументированные и Многообразные Отмазки). Вот лишь самые распространенные из тех отмазок, что слышат предприниматели от инвесторов:

---

\* Отсылка к популярной песне Пола Саймона «Fifty ways to leave your lover». — *Прим. пер.*

- Вы обратились к нам слишком рано. Покажите нам тягу, и мы инвестируем в вас.
- Вы обратились к нам слишком поздно. Жаль, что вы не пришли раньше.
- Когда найдете ведущего инвестора, мы вступим в синдикат.
- У нас нет достаточно компетентных в вашей сфере специалистов.
- У нас будет конфликт интересов с одной из уже инвестируемых компаний. (Уверяю вас, если бы они считали, что вы станете золотым тельцом, они бы придумали, как разрешить этот конфликт.)
- Мне лично понравилось ваше предложение, но оно не понравилось моим партнерам.
- Вы должны доказать нам, что ваша технология масштабируема.

В большинстве случаев все эти варианты можно заменить фразой «Инвестируем в вас, когда рак на горе свистнет». Тем не менее иногда это означает, что инвесторы искренне заинтересованы, но пока не определились с решением. Этим склонить к сотрудничеству вполне реально, однако так же трудно, как собрать котов в стадо.

Как это сделать? Продолжая метафору, секрет успеха таков: надо ловить одного кота, а не гнаться за несколькими сразу. И чем толще, красивее и известнее будет этот кот, тем лучше, — но в общем сгодится любой, если он не ваш родственник. Инвесторы, как и коты, любят компанию — один приведет за собой других.

Чтобы завоевать инвестора, недостаточно предоставить объективную, проверяемую и убедительную информацию в презентации, бизнес-плане и рекомендациях. Этот процесс настолько же субъективный, насколько аналитический. Инвестор, колебавшийся с самого начала, продолжит вас оценивать по следующим пунктам:

- Пытались ли вы установить с ним контакт после презентации?
- Отвечали ли на вопросы, возникавшие в ходе презентации?
- Предоставили ли дополнительную информацию, которую он запрашивал, и удовлетворила ли она его?
- Радуете ли инвестора заключением сделок с крупными клиентами или достижением намеченных «вех» раньше срока?

- Выписал ли вам чек кто-нибудь из других авторитетных инвесторов?

Есть шанс, что настойчивость в реализации этих пунктов окупится; и, пася ваших котлов, вы можете предоставлять им отчеты о своих достижениях в прошедшее с первичной презентации время. Однако если вы будете напоминать о себе просто так, без каких-либо очевидных и существенных улучшений в вашем имидже, то быстро перейдете из статуса «настойчивого» в статус «назойливого». А назойливых никто не финансирует.

## **ЗНАЙТЕ, ВО ЧТО ВВЯЗЫВАЕТЕСЬ**

Добывание средств, в особенности у венчурных капиталистов, — процесс долгий и трудный, даже если он пойдет гладко. Счастливые 1990-е с их бурно развивающимся рынком прошли, и не факт, что вернуться, — и только лох станет ждать у моря погоды.

Чтобы пояснить, что за люди профессиональные инвесторы и венчурные капиталисты, я расскажу вам одну историю. Это не городская легенда вроде той о парне, что прицепил на свой автомобиль ракетный двигатель и врезался в склон горы. Это — реальная история, мне рассказала ее сама героиня, венчурный капиталист.

Как-то раз эта женщина решила свозить своего отца на ужин в дорогой ресторан с собственной парковкой. На пути туда отец упрекал ее, что она купила такой шикарный, слишком броский BMW. Она припарковала машину напротив входа, и они пошли ужинать.

Выйдя спустя несколько часов из ресторана, они увидели, что автомобиль стоит на том же месте, где его оставила хозяйка. Ловя момент, она объяснила отцу: «Видишь? Потому-то я и езжу на BMW. Рестораны не отгоняют дорогие машины на парковку, а держат их на виду. Теперь нам не надо ждать, пока ее подгонят». В этот момент к ним подошел служащий парковки и раздраженно заявил: «Леди, вы забрали с собой ключи от машины, и мы не могли ее переставить!»

Какова мораль этой истории из жизни венчурных капиталистов? Какой вариант вы бы выбрали?

- Венчурные капиталисты убеждены, что для них делаются исключения из правил.
- Они уверены, что им положено особое обращение.
- Когда оставляешь машину на парковке с обслуживанием, не следует глушить мотор.
- Венчурные капиталисты — такие же люди, как и мы, просто так вышло, что они ворочают сотнями миллионов долларов.

Правильный ответ — все эти варианты. Позвольте мне развенчать некоторые мифы о венчурных капиталистах:

- Они знают о вашем секторе не больше вас. Но разве можно это заподозрить, раз они ворочают сотнями миллионов долларов?
- Если вы заключили сделку с инвестором высшего уровня, это еще не гарантия успеха. Венчурные капиталисты делают ставки на множество проектов, заранее зная, что большинство из них не окупится.
- Как только вы берете хотя бы доллар стороннего капитала, вы теряете «контроль». Контроль не имеет ничего общего с арифметикой голосующих акций. Получая деньги извне, вы связываете себя обязательствами перед любыми акционерами — даже миноритарными.
- Чем скромнее ваши ожидания от инвесторов, тем менее горьким будет разочарование. Инвесторы могут многое — открыть для вас нужные двери, помочь запустить продажи и наладить партнерство; помочь вам найти новых инвесторов; предостеречь вас от ошибок, которые у них на глазах совершали другие компании, и даже могут заставить мир относиться к вам чуть серьезнее, поскольку вложили в вас свои деньги. Но не более того.

## СОХРАНЯЙТЕ БИЛЕТ ДО КОНЦА ПОЕЗДКИ

Не знаю уж, реальная это история или городская легенда, — но хороший предприниматель или писатель никогда не упустит случая привести показательный пример, чтобы донести свою мысль до аудитории.

Альберт Эйнштейн садился в поезд и никак не мог найти свой билет. Он обшарил все карманы и сумки, но билета нигде не было. Тогда проводник сказал ему что-то вроде: «Доктор Эйнштейн, вас все знают. Мы не сомневаемся, что Принстон может себе позволить купить вам еще один билет».

На что Эйнштейн ответил примерно следующее: «Дело не в деньгах. Мне нужно найти билет, чтобы узнать, куда я еду».

Как и Эйнштейн, вы должны беспокоиться не о финансах, а о том, куда вы держите путь. Если будете точно знать куда — деньги найдут вас сами.

## P. S. КАК ПРИВЛЕЧЬ МЕЦЕНАТОВ

*Пронзил я воздух стрелой быстрой —  
Она застряла\*.*

Надпись на стене здания в Лос-Анджелесе

Профессиональные инвесторы и венчурные капиталисты — не единственно возможный источник денег для стартапа. Помимо них есть еще тысячи богатых людей, способных финансировать вас частным образом. Сотрудничество с ними требует особого подхода, поскольку их цели отличаются от целей профессиональных инвесторов. Это не значит, что получить от них деньги будет легче, — просто в этом случае нужна иная методика. Какая именно, вы узнаете из этого раздела.

---

\* Здесь обыгрывается стихотворение Генри Лонгфелло «Стрела и песня». — *Прим. пер.*

- **НЕ СТОИТ ИХ НЕДООЦЕНИВАТЬ.** Возможно, они придают меньшее значение доходу от своих вложений, чем профессиональные инвесторы, однако это вовсе не значит, что они лохи. Демонстрируйте им такой же профессионализм, как если бы проводили презентацию перед венчурными капиталистами высшего уровня, вроде Kleiner Perkins & Byers или Sequoia Capital.
- **ПОЙМИТЕ ИХ МОТИВАЦИЮ.** Там, где профессиональные инвесторы стремятся сделать деньги и заодно, возможно, что-то хорошее для общества, большинство меценатов стремятся сделать что-то хорошее для общества и заодно, возможно, деньги. Меценаты видят два способа сделать мир лучше: помочь (более) молодым людям открыть свое дело и помочь значимому продукту попасть на рынок.
- **ПОДАРИТЕ ИМ ВТОРУЮ МОЛОДОСТЬ.** Дополнительное благо, которого ищут многие меценаты, — шанс прожить заново свою юность и вспомнить романтическое прошлое. Даже если они сами уже не могут или не хотят создать нечто значимое, они могут порадоваться, наблюдая, как это делаете вы.
- **ОПИСЫВАЙТЕ СВОЙ БИЗНЕС ТАК, ЧТОБЫ БЫЛО ПОНЯТНО СУПРУГАМ.** «Инвестиционный совет» мецената — это его/ее супруг/супруга. Это не кучка инженеров, профессоров или бывших предпринимателей. Тем важнее уметь описать свой бизнес в простых, общедоступных терминах.
- **БУДЬТЕ МИЛЫМ.** Если профессионал может согласиться инвестировать и в какую-нибудь сволочь, потому что «деньги есть деньги», то меценат никогда не станет этого делать. Меценаты влюбляются в предпринимателей отеческой или материнской любовью: «Он такой симпатичный. Я хочу помочь ему встать на ноги». Так что будьте симпатичным, милым, покладистым и сговорчивым. Если вдуматься, не повредит это и в общении с профессионалами.
- **ПРИВЛЕКАЙТЕ ВСЕХ, КОГО ОНИ ЗНАЮТ.** Зачастую цель меценатского инвестирования — не только извлечение прибыли,

но и социализация. Поэтому, если вам удастся привлечь одного из членов «клуба», то в большинстве случаев за ним подтянутся и другие.

## **P. S. КАК УПРАВЛЯТЬ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ**

*В армии — как в лагере бойскаутов,  
с той лишь разницей, что за последними  
присматривают взрослые.*

Блейк Кларк

С деньгами приходит ответственность. Привлекли сторонние инвестиции — получите головную боль в виде совета директоров. Этот раздел расскажет о том, как им правильно управлять.

Первый момент — состав совета. Часть мест потребуют себе ваши главные инвесторы, таким образом упрощая вам задачу. В целом вам нужны специалисты с двумя типами квалификации: с навыками управления компанией и с глубоким знанием рынка. Вот традиционные роли, на которые следует найти людей:

- **«КЛИЕНТ».** Этот человек понимает нужды ваших клиентов. Ему не обязательно самому быть клиентом, но он должен безошибочно разбираться в том, что пользуется спросом на вашем рынке.
- **«БОТАН».** Этот человек проверяет все ваши разработки на жизнеспособность. Например: не нарушает ли ваша технология законов физики? И даже если ваша компания — не технологическая, вопрос остается тем же: выполним ли ваш замысел?
- **«ПАПА».** «Папа» (или «Мама») оказывает на совет успокаивающее воздействие. Этот человек за счет своего богатого опыта и мудрости может выступать посредником в спорах и помогать в разрешении проблем.

- **«ЗАНУДА».** Этот уличит вас во лжи, если вы завретесь. Также он бдит, чтобы вся ваша деятельность была полностью законной и этичной.
- **«ДЖЕРРИ МАГАУЙЕР».** Это Мистер Связи. Самый важный его вклад в дело — картотека отраслевых контактов и готовность предоставить ее в пользование вашей компании.

Второй момент — налаживание хороших отношений с членами вашего совета директоров. Вот вам несколько полезных советов:

- **БЕРЕГИТЕ ДЕРЕВЬЯ.** Чем меньше бумаги, тем лучше. Совет директоров — ребята и без того занятые, ни к чему заваливать их документацией. Ваши бухгалтерские и финансовые отчеты должны занимать не более пяти страниц и включать отчет о прибылях и убытках, прогноз движения денежной наличности, баланс компании и перечень достижений и проблем.
- **ПРЕДОСТАВЛЯЙТЕ ПОЛЕЗНЫЕ ДАННЫЕ.** Бухгалтерских и финансовых отчетов самих по себе недостаточно. Нефинансовые показатели — такие как число клиентов, количество обслуживаемых объектов или посещаемость вашего сайта — не менее важны. Эта информация должна занимать не более трех-четырех дополнительных страниц.
- **ОТПРАВЛЯЙТЕ ЭТИ ОТЧЕТЫ ЗА ДВА ДНЯ ДО СОБРАНИЯ СОВЕТА.** Собрания совета предназначены для того, чтобы обсуждать стратегические вопросы, а не пересказывать факты, представленные в ваших отчетах. Поэтому вы должны уделять минимум времени описанию ваших результатов и максимум — обсуждению того, как их улучшить. Соответственно, отправлять отчеты лучше заранее. Не стоит, однако, по умолчанию ожидать, что ваши директора их прочтут — в любом случае нужно провести их краткий обзор в начале собрания.
- **НИКАКИХ СЮРПРИЗОВ (КРОМЕ ПРИЯТНЫХ).** Нет худшего места и времени для сообщения плохих новостей, чем собрание дирек-

торов, — разве что вы хотите быть разорванным на куски стаей гиен. Если у вас плохие новости — нужно заранее встретиться с каждым из директоров лично и объяснить, что произошло.

- **СТРОГО ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД.** Из предыдущего пункта следует, что нужно заблаговременно готовить членов совета к принятию всех ключевых решений. Если на предстоящем собрании вы планируете обсудить какой-либо ключевой вопрос — опять же, поговорите с каждым из директоров до собрания. Отзывы, которые вы получите, могут изменить ваш взгляд на предстоящее решение.

## ЧИВО

ЧИВО к этому мастер-классу — самое длинное во всей книге. Это показывает, насколько сложен для большинства людей процесс добывания капитала. На общие вопросы я постарался ответить в основном тексте мастер-класса, а сюда включил наиболее популярные частные.

**В. Есть венчурный капиталист, готовый инвестировать 5 миллионов долларов в мою компанию! Чего мне следует от него ожидать в плане контроля за работой компании?**

О. До тех пор пока все идет хорошо, он не будет к вам особо цепляться. Поймите, как живет венчурный капиталист: он состоит примерно в 10 советах, которые проводят собрания как минимум раз в квартал, а то и каждый месяц; он должен добывать капитал, чтобы инвестировать, и заботиться о том, чтобы порядка 25 инвесторов постоянно пребывали в курсе дела и были довольны работой своих вложений; он рассматривает по несколько сделок в день и кроме вас имеет дело еще с пятью партнерами. У него нет времени, чтобы контролировать каждый ваш шаг, — да он и не считает это нужным в принципе, потому что если бы считал, то просто не стал бы в вас инвестировать.

Вопрос, который куда больше должен вас занимать, это «Чего следует ожидать от хорошего венчурного капиталиста?» Ответ таков: пять часов общения в месяц, в ходе которого он будет открывать для вас двери к перспективным клиентам и партнерам, а также проводить

собеседования с кандидатами на руководящие должности в вашей компании.

**В. Как выявить те фирмы венчурного капитала, срок погашения ценных бумаг которых совпадет со сроком достижения ликвидности нашей компанией?**

О. Вы слишком много думаете. Срок погашения ценных бумаг едва ли следует принимать во внимание. Кроме того, это венчурный капиталист выбирает вас, а не вы его; да и время достижения вашей ликвидности спрогнозировать невозможно.

**В. В какой очередности следует обрабатывать венчурных капиталистов разного порядка: сначала первого порядка, затем второго, потом третьего — или наоборот?**

О. Вы тоже слишком много думаете. Старайтесь привлечь любую фирму, которая встретится вам на пути. Потратив девять месяцев на попытки собрать капитал, вы поймете, что все деньги одинаковы. Кроме того, далеко не всегда очевидно, какая фирма — первого порядка, какая — второго, а какая — третьего.

**В. Какую внутреннюю норму доходности может назначить нам венчурный капиталист первого, второго и третьего порядка? Насколько тверды они в своих оценках?**

О. Прежде всего, ни один венчурный инвестор никогда не признает, что его фирма — не первого порядка. А если и признает, то никогда не скажет своим партнерам и инвесторам: «Раз уж мы не фирма первого порядка, давайте попробуем назначить процентов 10».

Все венчурные инвесторы от вложенных конкретно в вас средств хотят максимально высокого дохода, а не какого-то там среднестатистического. (Помните: они осознают высокую вероятность того, что ваша фирма прогорит в первый же год существования.) Но вы в своем вопросе не учитываете еще один момент: инвесторы не подсчитывают внутреннюю норму доходности каждой сделки. И даже венчурные капиталисты не настолько самоуверенны, чтобы считать себя такими провидцами.

В сущности, инвесторы смотрят на чистый доход, то есть: если я вложу сегодня 1 миллион долларов, на сколько я могу рассчитывать через 4–5 лет? (5 миллионов означает 5-кратный доход.) Ожидая

ния по чистому доходу варьируются в зависимости от типа инвестора и сектора инвестиций, но не от престижа фирмы. Если речь идет о вложении средств в высокотехнологичную компанию на ранней стадии, вам следует постараться убедить инвестора в том, что у вас есть осуществимый план возвращения его денег в 5–10-кратном объеме через три — пять лет.

**В. Стоит ли сообщать о том, что наши продажи на данный момент весьма скудны (чтобы не сказать иллюзорны)?**

О. Да, но я бы сформулировал это иначе: ваши продажи не скудны — просто вы «находитесь на раннем этапе торгового цикла крайне инновационного продукта». Кстати, именно поэтому чем дольше вы сможете получать доход путем бутстрэппинга, тем лучше.

**В. Стоит ли сообщать венчурному капиталисту о том, что я — новичок во всем этом?**

О. Вам не придется об этом сообщать, так как это будет очевидно. Поэтому просто говорите правду. Однако чтобы улучшить ситуацию, окружите себя директорами и консультантами с необходимым опытом. Также ясно дайте понять, что вы сделаете для компании все возможное и готовы уступить руководство кому-то другому, если это потребуется.

**В. Насколько дружны венчурные капиталисты? Есть ли риск, что какой-то мой промах перед одним из них станет темой разговоров за кружкой пива и испортит мою репутацию в глазах остальных?**

О. Маловероятно, что венчурные капиталисты будут обсуждать вас между собой: если обсуждать все паршивые презентации и всех беспроходных предпринимателей — никакого времени не хватит. Чтобы стать темой разговоров, вам нужно совершить какую-то исключительную глупость.

**В. Должны ли мы нанять юридическую и бухгалтерскую фирмы, прежде чем приступим к сбору капитала?**

О. Это не обязательно, но юристами обзавестись не помешает — по двум причинам. Во-первых, если вы наймете юридическую фирму, известную своей профессиональной деятельностью в области корпо-

ративных финансов/венчурного капитала, это подтвердит: вы знаете, что делаете. Во-вторых, вам понадобится опытный юрист — специалист по корпоративным финансам, чтобы разобраться во всей канцелярщине, связанной с финансированием. Бухгалтерская фирма не так важна, поскольку на этом этапе у вас, вероятно, и считать-то еще будет нечего.

**В. Лучше просить денег на поддержку всего проекта вплоть до достижения ликвидности или же лишь на первые год-два?**

О. Вы не можете знать, когда вы достигнете ликвидности, и достигнете ли вообще, и сколько денег вам для этого понадобится. То, что вам нужно получить — и что инвесторы готовы вам дать, — это капитал, необходимый, чтобы перейти к следующей вехе (плюс зазор в шесть месяцев на случай форс-мажора).

**В. Должен ли мой бизнес быть уже сформировавшимся и прибыльным, чтобы привлечь инвестиционный капитал?**

О. Бизнесу венчурного капитала свойственна цикличность — можно даже сказать, что он страдает булимией. На стадии обжорства венчурные капиталисты готовы финансировать любого, кто умеет пользоваться PowerPoint. На стадии «очищения» большинство из них становятся излишне осторожными и хотят только «сформировавшихся и прибыльных» компаний.

Ваша задача — найти инвесторов, готовых сделать ставку на непроверенные компании. Когда венчурные капиталисты говорят вам, что инвестируют только в проверенные, — они лгут. На самом деле они имеют в виду следующее: «Вам не удалось нас заинтересовать, так что мы отшиваем вас этой отмазкой. Если бы мы заинтересовались и поверили в вас, то пошли бы на риск».

**В. Помешает ли мне получить финансирование наличие лидера на целевом рынке?**

О. Я вам прямо скажу: зависит от обстоятельств. Если рынок находится на ранней стадии своего жизненного цикла и явно собирается расти до гигантских масштабов, возможность получить финансирование у вас есть. Так, компания Commodore была в свое время лидером в производстве персональных компьютеров, но это не помеша-

## Мастер-класс № 7

ло огромному количеству других компаний впоследствии получить финансирование. Однако в зрелой, капиталоемкой отрасли — вроде производства автомобилей — это будет нелегко.

И потом: одних инвесторов наличие на рынке лидера может отпугнуть, а другие увидят в этом доказательство того, что рынок есть, и будут готовы бросить лидеру вызов.

Учтите также вот какую вещь. Ваш вопрос касается конкретно финансирования. Однако финансируемость и жизнеспособность — не одно и то же. Ваша идея бросить вызов лидеру рынка может отпугнуть инвесторов, но это не значит, что она нереализуема. Так что пусть негативная реакция инвесторов вас не останавливает.

**В. Что лучше — меньшее число инвесторов, но крупных, или большее, но мелких?**

О. Повезет же вам, если у вас будет такой выбор. Меньше инвесторов — значит, меньше партнерских отношений, которые нужно поддерживать. Кроме того, если увеличение числа инвесторов подразумевает привлечение менее опытных, забудьте об этом.

Есть, однако, несколько неопровержимых доводов в пользу большего числа инвесторов: 1) чем больше инвесторов, тем больше людей, готовых открывать для вас двери, помогать с рекрутингом и пиаром; 2) если понадобится дополнительный капитал, хорошо иметь в распоряжении несколько источников; 3) когда вашим капиталом распоряжается один-единственный инвестор, это рискованно в случае возникновения между вами разногласий.

**В. Принимая деньги от мецената, будет ли разумным и уместным внести в договор пункт о контрольном пакете акций, позволяющий мне сохранить его, если я смогу вернуть меценату вложенную им сумму с процентами?**

О. Ни в коем случае. Меценаты отдают вашей компании свои деньги на самой рискованной стадии и имеют полное право извлечь из вашего успеха ту же выгоду, что и все. Если вам и удастся провернуть трюк с контрольным пакетом акций, то этим вы сильно испортите себе карму — а стартапу нужна максимально чистая карма.

**В. Должны ли нынешние инвесторы присутствовать на презентациях перед потенциальными инвесторами?**

**О.** Если только потенциальный инвестор не возражает. А вообще, это обычно рассматривается как плюс: «Нынешние инвесторы компании настолько заинтересованы в ее делах, что пришли на нашу встречу вместе с руководителями». Если к тому же нынешний инвестор — известная личность, сделайте все возможное, чтобы он(а) присутствовал(а) на презентации.

**В.** Концепция какого товара понравится инвесторам больше — выходящего на многомиллиардный проверенный рынок, где уже есть несколько крупных игроков, или способного создать новый, потенциально многомиллиардный рынок, конкуренции на котором в ближайшее время не предвидится?

**О.** Это зависит от инвестора. Встречаются немногочисленные инвесторы, любящие инвестировать в «дивный новый мир», но подавляющее большинство — как бизоны: скачут, склонив головы, к обрыву вслед за стадом, «потому что так делают все». В каком-то смысле сбор капитала — это лотерея: приходится провести множество презентаций, прежде чем найдешь одного инвестора, который выпишет чек.

**В.** На чем нам следует акцентировать внимание в ходе презентации — на том, как продукт удовлетворяет потребность, и на конкурентном анализе или же на том, как инвестор получит доход в X%?

**О.** На первом, ни в коем случае не на втором. Никто не может предсказать, когда и как вы достигнете ликвидности. Прикидываясь ясно-видцем, вы выглядите глупо.

**В.** Когда предпринимателю следует оставить попытки выбить капитал из инвестора?

**О.** Я ни разу не видел, чтобы предпринимателю удалось оспорить отрицательное решение инвестора. Когда инвестор говорит «нет» (одной из тех замысловатых формулировок, что приведены выше) — примите отказ достойно.

Возвращайтесь, однако, когда сможете предоставить ему «доказательства». Доказательством является: завершение разработки продукта или услуги, открытие счетов в престижных банках, привлеченные из других источников средства и создание крутой команды. В сочетании с доказательствами настойчивость всегда работает.

**В. Какую зарплату должен назначить себе генеральный директор компании, чтобы не отпугнуть инвестора?**

О. Здесь трудно назвать точную сумму. Сейчас, в 2004 году, для технологического стартапа это где-то 125 000 долларов в год. Более общий принцип таков: зарплата гендиректора не должна превышать зарплату самого низкооплачиваемого сотрудника на полной ставке более чем в четыре раза.

**В. Меценаты хотят, чтобы предприниматель имел в деле шкурный интерес. Но у меня нет денег, чтобы вложиться в предприятие. Что делать?**

О. Шкурный интерес предпринимателя в деле — как для венчурного капиталиста, так и для мецената — предпочтителен, но не обязателен. Конечно, не следует думать, что если вы имели глупость вложить деньги в провальную затею, то другие инвесторы последуют вашему примеру.

Если вы уверены, что потенциальный инвестор отказал вам по той единственной причине, что у вас не было шкурного интереса в деле, то вы ошибаетесь. Он бы отказал вам в любом случае. Куда важнее то, как давно вы работаете над продуктом и ведете бутстрэппинг компании и как далеко продвинулись на этом пути.

И наоборот, если инвестор согласен вас финансировать в первую очередь потому, что у вас есть шкурный интерес в деле, — значит, он дурак, и такой инвестор вам не нужен. Кроме того, шкурный интерес у вас будет в любом случае — в форме вложенных усилий.

**В. Если меценат спрашивает, какой доход он с этого получит, как следует отвечать?**

О. Следует ответить, что он, судя по всему, не слишком опытный инвестор, раз задает вопрос, на который нет ответа. Готов поспорить: у вас не хватит наглости ответить таким образом. Поэтому другой вариант — попросить его вместе с вами просмотреть ваши финансовые прогнозы, а затем спросить: «Какая цифра вам кажется наиболее реалистичной?»

**В. Как следует одеваться на встречи с венчурными капиталистами?**

О. Смотря в каком районе страны вы находитесь. На Восточном побережье принято ходить на такие встречи в костюме и галстуке.

На Западе с этим попроще — брюки и тенниска вполне подойдут. Ну а если вы компьютерный гений, то, пожалуй, прокатят даже джинсы и чистая футболка — независимо от района.

**В.** Если я не рассматриваю ни IPO, ни поглощение как стратегию выхода, сумею ли я вообще привлечь инвесторов? Можно ли найти инвестора, согласного получить свой доход в виде участия в прибыли или контрольного пакета акций через 5–10 лет?

**О.** Только если этот инвестор — ваша мама. Если речь идет о профессиональном инвесторе — можете забыть о том, чтобы собрать капитал без ориентации на IPO или поглощение. Меценат может согласиться, но лишь из причуды или симпатии к вам, — в этом случае ликвидность не имеет особого значения. Вообще же участие в прибыли или контрольный пакет акций мало кого из инвесторов привлекают.

**В.** Должен ли предприниматель соглашаться с оценкой компании, предлагаемой готовым инвестировать венчурным капиталистом?

**О.** Каким бы ни было первое предложение, просите на 25% больше, поскольку от вас ожидают торга. Более того — если вы не станете торговаться, вы можете отпугнуть инвестора как человек, не умеющий вести переговоры. Не помешает также иметь наготове пару аргументов, почему вы считаете оценку низкой, — сказать, что в этой книге вам советовали торговаться, недостаточно.

Но в конечном счете, если предложенная оценка разумна — берите деньги и приступайте к работе. А там как пойдет — может, вы сделаете больше денег, чем когда-либо могли вообразить, а может, ваша компания развалится. В любом случае, оценка и пара лишних процентных пунктов редко что-либо меняют.

Для расчета предварительной оценки компании вы также можете использовать формулу Кавасаки (цифры актуальны для 2004 года): на каждого штатного инженера добавляйте 500 000 долларов; за каждого штатного обладателя MBA вычитайте 250 000.

Ну а если это для вас недостаточно научно, пользуйтесь такими сервисами, как Venture-One ([www.ventureone.com](http://www.ventureone.com)) или VentureWire ([www.venturewire.com](http://www.venturewire.com)) для поиска свежей информации на тему финансирования.

**В. Как можно защитить свою идею от копирования, учитывая, что мало кто из инвесторов согласится подписать соглашение о неразглашении?**

**О.** Вы правы: мало кто согласится подписать такое соглашение; а если бы и согласились — грош цена такому проекту, который можно украсть на уровне идеи. Я не знаю ни одного случая, чтобы предприниматель рассказал инвестору свою идею, а тот украл ее.

Инвесторы ищут людей, способных воплощать идеи, а не только придумывать их. Придумать — легко. Воплотить — трудно, но именно воплощение приносит деньги. Откровенно говоря, немногие инвесторы вообще способны воплощать идеи — потому-то они и инвесторы... Впрочем, я отклонился от темы.

Вот некоторые тонкости, которые следует учесть при подписании соглашения о неразглашении:

- Никогда не просите инвестора подписать соглашение на первой встрече или до нее. Любой, кто согласится подписать его так рано, — плохой инвестор.
- Если вы хотите подписать соглашение о неразглашении лишь затем, чтобы обсудить вашу идею, — лучше продолжайте работать по специальности, предприниматель из вас никудышный. Подумать только, меня по сей день просят подписывать соглашения о неразглашении, чтобы потом выслушивать такие идеи, как торговля книгами онлайн!
- Свободно распространяйте ваши резюме и презентацию в PowerPoint. Эти документы призваны соблазнить инвесторов перейти к следующему шагу. Но они не должны раскрывать ваше ноу-хау.
- Предлагайте подписать соглашение о неразглашении, когда увидите, что инвестор заинтересован в сделке с вами и хочет узнать больше на уровне битов, байтов и молекул. Заинтересованный инвестор имеет полное право спрашивать об этом на стадии предынвестиционного аудита. Особенно это актуально для компаний, работающих в сфере материаловедения и медико-биологических наук.

# ПРОЦВЕТАНИЕ

# Как выстроить партнерство

*Союз (суц.) — в международных отношениях: соглашение двух воров, чьи руки так глубоко завязли друг у друга в карманах, что они уже не могут grabить третьего порознь.*  
Амброз Бирс\*

## КОРОТКО

**Л**юбой активный участник рынка в период расцвета доткомов в 1990-е построил немало партнерских отношений. Партнерства в ту пору создавались в самых различных областях: исследованиях, маркетинге, распространении, продажах. По правде говоря, партнерств было больше, чем доходов.

И вот что большинство компаний усвоили из того печального опыта: партнерство легко построить, но трудно сделать эффективным. Обе стороны хотели, сложив 2 и 2, получить 5, но в итоге почему-то получали 3. А все потому, что, гонясь за соблазнами вроде гламура, лести и возможности попасть на страницы газет, компании зачастую ввязывались в бессмысленные и бесполезные связи.

Суть хорошего партнерства — в том, что оно должно ускорять денежный поток, повышать доходы и снижать затраты. У партнерств, построенных на этих простых и надежных принципах бизнеса, шансов на успех куда больше.

---

\* Амброз Гвиннет Бирс (1842–1913) — американский писатель, журналист, автор юмористических и «страшных» рассказов. В эпиграфе приведена цитата из книги Бирса «Словарь Сатаны» в переводе И. Кашкина. — *Прим. ред.*

Главное — понять это, а дальше останется лишь воплощать: заботиться о том, чтобы сотрудники, выполняющие основной массив работы, были также заинтересованы в партнерстве; назначать внутренних лидеров; подчеркивать сильные стороны; заключать взаимовыгодные сделки; дожидаться подходящего момента для привлечения юристов и оформления документов; готовить пути выхода из партнерства.

## СТРОЙТЕ ПАРТНЕРСТВА С КРУПНОФОРМАТНЫМИ ЦЕЛЯМИ

Эффективное партнерство может принести стартапу очень полезные результаты. Например, открыть выход в новый географический район или сегмент рынка, создать дополнительные каналы распространения, ускорить разработку продукта и снизить затраты.

Я называю такие цели партнерства крупноформатными, поскольку они способны повлиять на крупноформатные таблицы ваших финансовых показателей и прогнозов. К сожалению, многие компании вступают в партнерские отношения с целями мелкими и даже мелочными. Они делают это ради эффекта ореола\*, или чтобы заткнуть рот критикам, или потому, что «так делают все», или из охотничьего азарта.

Так, Apple и Digital Equipment Corporation в конце 80-х заключили союз в ответ на критику, которой обе компании подвергались в прессе. Вкратце, у Apple не было своей системы передачи данных, а у Digital — собственного производства персональных компьютеров.

Ничего хорошего из этого союза не вышло — не было создано ни одного нового продукта, который мог бы открыть Apple путь в большой бизнес, а DEC сделать крутой компьютерной фирмой. Сомневаюсь, что сотрудничество этих компаний как-то повлияло на их крупноформатные таблицы — разве что затраты поползли вверх. Это был, в лучшем случае, совместный пиар-ход с целью отбиться от нападков прессы.

Что ж, по крайней мере, я усвоил из этого опыта один полезный урок: никогда не строй партнерство лишь затем, чтобы осчастливить прессу.

---

\* Эффект ореола (тж. гало-эффект) — результат воздействия общего впечатления о чем-либо (явлении, человеке, вещи) на восприятие его частных особенностей. — *Прим. ред.*

Куда более успешным оказалось партнерство Apple со стартапом под названием Aldus Corporation, разработчиком PageMaker. В то время Apple находилась в трудном положении, поскольку большой бизнес воспринимал Macintosh как симпатичную графическую игрушку, а не компьютер для бизнеса.

Apple нужно было приложение-приманка, которое катализировало бы продажи «маков». В то же время Aldus нуждалась в помощи с продажами ее ПО, а именно — с продвижением товара по каналам распределения, обучением продавцов розничной сети, выставлением счетов крупным клиентам и обучением конечных пользователей.

Это был необычайно прозорливый ход: компании были нужны друг другу, чтобы повысить доходы. Своим торговым штатом, рекламным и маркетинговым влиянием Apple могла помочь Aldus набрать критическую массу. Aldus же, в свою очередь, предоставила неопровержимый аргумент, почему люди должны покупать «макинтоши» вместо Windows-совместимых компьютеров.

Партнерство Apple – Aldus породило новый рынок настольных издательских систем, и этот рынок «спас» Apple и «создал» Aldus. Остальное, как говорится, уже история.

### УПРАЖНЕНИЕ

Вернитесь к восходящему прогнозу, который вы делали в мастер-классе №5 «Как стать бутстрэппером». Поменяет ли планируемое вами партнерство какие-либо цифры в этом прогнозе?

### НАМЕТЬТЕ ОРИЕНТИРЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Если вы согласны, что основа хорошего партнерства — крупноформатные цели, то поймете, почему теперь так важно наметить ориентиры и планируемые результаты, такие как:

- дополнительные доходы;
- снижение затрат;
- новые продукты и услуги;
- новые клиенты;
- новые географические рынки;

## Мастер-класс №8

- новые программы поддержки;
- новые маркетинговые концепции и стратегии подготовки кадров.

Очень немногие компании намечают себе подобные ориентиры и результаты, что может объясняться двумя причинами. Причина первая: когда партнерство представляет собой песчаный замок, ориентиры трудно даже определить. Это знак, что ничего хорошего из такого партнерства не выйдет.

Причина вторая (более оптимистичная): людям, как правило, не хватает дисциплины, чтобы поставить перед собой четкие цели, поскольку они слишком заняты, или неорганизованны, или ленивы — или просто боятся оценивать собственные результаты. Как минимум на два вопроса должен быть четкий ответ:

- Каких основных и промежуточных целей должна добиться каждая компания?
- К какому сроку эти результаты должны быть достигнуты?

Вы обнаружите, что, используя при строительстве партнерства не песок, а крупноформатные таблицы, вы втрое повысите его шансы на успех.

## **ПОЗАБОТЬТЕСЬ, ЧТОБЫ СДЕЛКА УСТРАИВАЛА ВАШИХ ПОДЧИНЕННЫХ**

Еще один фундаментальный изъян партнерства Apple – Digital заключался в том, что среднее и нижнее звенья обеих компаний (те, что выполняют основную работу) не верили в него.

Будучи в то время рядовым сотрудником Apple, я, помнится, думал: «Что может дать Apple эта кучка чуваков с мини-компьютерами с Восточного побережья?» Можно предположить, что думали сотрудники DEC: «Зачем нам объединяться с какой-то калифорнийской шарагой, состоящей сплошь из прихиппованных фриков в футболках Grateful Dead?»

Для того чтобы партнерство было успешным, президентам компаний и топ-менеджерам недостаточно договориться между собой и выпить вместе минералки на пресс-конференции. Нужно еще и поза-

ботиться о том, чтобы сотрудники среднего и нижнего звеньев понимали цели партнерства, хотели сделать его эффективным и видели вклад друг друга.

Такое сотрудничество возможно только в том случае, когда принято по-настоящему взаимовыгодное решение и обе стороны нуждаются друг в друге. На самом деле наиболее успешные партнерства получаются тогда, когда высшее руководство компаний практически не участвует в процессе.

### НАЙДИТЕ ВНУТРЕННИХ ЛИДЕРОВ

Чтобы наладить успешное партнерство, каждой компании потребуется внутренний лидер, который будет его развивать. Гендиректора редко бывают эффективны в этой роли, поскольку большинство из них страдает синдромом дефицита внимания. Это должен быть человек (или даже небольшая группа людей), который искренне верит в успех сотрудничества и готов ради него жить и за него умереть.

Многие слышали о Джоне Скалли, бывшем президенте Apple. Но немногие слышали о другом Джоне, Джоне Скалле, — том, кто был лидером продвижения настольных издательских систем внутри Apple. Дело было в 1985 году, и Джон стал специальным уполномоченным Apple на этом нарождающемся рынке.

На протяжении всего периода он вел постоянную работу с различными отделами Apple — проектирования, продаж, кадров, маркетинга и PR, помогая Aldus. Одновременно он сотрудничал с Aldus, добывая для Apple информацию о товаре, копиях ПО и анализируя потребности корпоративных клиентов. Дополнительно он продвигал настольные издательские системы перед журналистами и учеными-экономистами. В глазах всех — и внутренних сотрудников, и внешних партнеров — за ним прочно закрепилась роль Мистера Настольное Издательство.

Если бы бизнес настольных издательских систем провалился, в этом был бы виноват Джон Скалл. Но начинание оказалось успешным, и это считается заслугой многих людей. (Да, такова судьба лидера.) Хотя если бы провал все-таки произошел, вполне вероятно, что сегодня просто не было бы никакой Apple. Вот несколько ключевых выводов, которые можно сделать из этой истории:

- **ВЫДЕЛИТЕ ОДНОГО ЧЕЛОВЕКА В КАЖДОЙ ИЗ ОРГАНИЗАЦИЙ.** Партнерство не может быть успешным, если каждая из компаний-партнеров уделяет ему лишь каплю своего времени, да и то нерегулярно.
- **УСПЕХ ПАРТНЕРСТВА – ЕДИНСТВЕННАЯ ЦЕЛЬ ВНУТРЕННЕГО ЛИДЕРА.** Внутреннего лидера не должно заботить ничто кроме партнерства. Поэтому на его роль крайне редко назначаются управленцы — у управленца, как правило, полно других забот.
- **ДАЙТЕ ВНУТРЕННЕМУ ЛИДЕРУ ПОЛНОМОЧИЯ.** Работа по развитию партнерства невозможна без многочисленных разногласий с другими отделами, без столкновения приоритетов и сфер влияния. При этом порой приходится ущемлять интересы других людей и принуждать их делать то, чего они не хотят. Для всех этих целей внутренний лидер должен быть наделен полномочиями, а остальные должны об этих полномочиях знать. Также очень полезно, как в случае Джона Скалла, иметь имя, созвучное с именем президента компании.

## **ПОДЧЕРКИВАЙТЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, А НЕ ПРИКРЫВАЙТЕ НЕДОСТАТКИ**

Третий фундаментальный изъян союза Apple – DEC заключался в том, что за счет взаимодействия каждая из компаний пыталась исправить фундаментальный изъян в своем товарном предложении. Философия этого партнерства была такой: «Вы прикрываете нашу прореху, а мы — вашу. Вместе мы всех одурачим».

Куда лучший путь — подчеркнуть достоинства каждого из партнеров: «Вы отлично делаете то-то и то-то, давайте мы поможем вам делать это еще лучше. А мы отлично делаем то-то и то-то, помогите нам делать это еще лучше».

В случае Apple – DEC это могло бы звучать так: «Apple, вы разрабатываете крутейший персональный компьютер. Но если бы он лучше справлялся с передачей данных, было бы совсем круто». И, соответственно: «DEC, вы — отличные специалисты по системам пере-

дачи данных. Но было бы еще лучше, если бы вы могли донести ваши системы до масс, сделав их простыми в использовании».

Именно на этом — акцентировании сильных сторон каждого — и было построено партнерство Apple – Aldus. Преимуществами Apple были ее маркетинговые ресурсы, штат продавцов на местах, инструкторы и выход на клиентов общенационального масштаба. Достоинствами Aldus были ее разработки в области издательского ПО.

### ЗАКЛЮЧАЙТЕ ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ СДЕЛКИ

Для эффективного движения потока продуктов, услуг, покупателей и денег необходимо, чтобы оба партнера выигрывали от сотрудничества. Зачастую во взаимодействие вступают компании, значительно различающиеся по размеру, в связи с чем возникает соблазн заключать «однобокие» сделки — то есть такие, в которых одна сторона выигрывает, а другая проигрывает.

В 1990 году компании United Parcel Service (UPS) и Mail Boxes Etc. заключили взаимовыгодную сделку\*. Mail Boxes Etc. предоставляла услуги по упаковке, отправке и получению почты, а также секретарские, факсимильные и фотокопировальные услуги через сеть розничных магазинов. Теперь же UPS инвестировала в эту компанию 11 миллионов долларов; и вот какой выигрыш получили от этого стороны:

- UPS досталась готовая общенациональная сеть пунктов приема и выдачи посылок. Ей не пришлось вкладывать время и деньги в строительство собственных офисов.
- Mail Box Etc. помогла бизнесу партнера встать на ноги и добровольно отказалась конкурировать с UPS, что неизбежно бы произошло, начни та развивать собственную сеть.

Однобокость многих партнерств проистекает не из необходимости. Обычно так получается потому, что более крупная организация навязывает мелкой невыгодную ей сделку. Это плохо для обоих партнеров, поскольку:

\* По кн.: Gendron G. A sweet deal // Inc., 1991, March (Гендрон Г. Выгодная сделка).

- Такие сделки недолговечны: системы, построенные на угнетении, редко оказываются устойчивыми.
- Если вы хотите, чтобы ваши сотрудники поддержали партнерство, обе стороны должны видеть в нем выигрыш для себя.
- Такая сделка портит вам карму, а от кармы в партнерстве зависит все.

Если вы стартап — остерегайтесь вступать в «однобокие» партнерства, какими бы привлекательными ни казались условия. Такие партнерства редко оказываются успешными. Если же вы крупная фирма — подавляйте свои порочные стремления и заключайте взаимовыгодные сделки: только они обеспечивают устойчивый результат.

## **СПЕРВА СОГЛАСУЙТЕ, ЗАТЕМ ДОКУМЕНТИРУЙТЕ**

Вот вопрос отнюдь не праздный: что должно произойти раньше — встреча сторон и выработка общих позиций или составление юридического документа? Ответ, думаю, очевиден.

Многие предприниматели отправляют потенциальному партнеру проект документа, чтобы стимулировать начало дискуссии. Логика такова: мы быстрее и проворнее этого сонного чудовища, с которым пытаемся наладить партнерство, поэтому сформулируем все сами. Таким образом, мы, а не они, задаем отправную точку для переговоров.

На самом деле это очень рискованный подход, поскольку документ, как только вы отправите его, начнет жить самостоятельной жизнью. Например, он может быть перенаправлен напрямую к какому-нибудь топ-менеджеру или, того хуже, юристу (см. следующий раздел), которые не были проинформированы о том, что это «лишь отправная точка наших переговоров». Документ, циркулирующий по компании, может спровоцировать преждевременные сигналы тревоги, которые пустят под откос весь процесс.

Вот более грамотный подход:

- Организуйте встречу лицом к лицу. Обсудите условия сделки.
- Выработывая общие позиции, выписывайте их на доску.

## Как выстроить партнерство

- По итогам встречи составьте общую схему партнерства (на 1–2 страницы) и отправьте ее будущему партнеру по электронной почте.
- Окончательно согласуйте все детали по электронной почте, телефону и на последующих встречах.
- Составьте юридический документ.

Многие предприниматели пытаются от пункта 1 перейти непосредственно к пункту 5. Это не лучшая идея. Документ должен всегда подытоживать дискуссию, ни в коем случае не направлять ее.

## НЕ СПЕШИТЕ С ПРАВОВЫМ ОФОРМЛЕНИЕМ

*Некоторым людям после пятидесяти лет  
судебные тяжбы заменяют секс.*

Гор Видал\*

Самый верный способ расстроить партнерство — это раньше времени обратиться за консультацией к юристу. Сделав это, вы обнаружите, что причин не заключать сделку всегда больше, чем причин ее заключить. Ваша задача — договориться обо всех условиях совместного бизнеса прежде, чем привлекать к делу юристов. Затем найдите юриста, искренне заинтересованного в том, чтобы оформлять сделки, а не предотвращать их, и уже тогда приступайте к нормативно-правовой части вашего партнерства.

Многие юристы видят себя в роли «надзирателя», задача которого — препятствовать глупым сделкам. Однако обычно они априори считают любую сделку неудачной, пока не будет доказано обратное. Избегайте юристов этого типа. Найдите такого специалиста, который видит себя в роли служебной функции, т. е. в роли «решателя» проблем клиента.

\* Гор Видал (р. 1925) — американский писатель, эссеист, кино- и театральный драматург, признанный классик американской литературы второй половины XX века. — *Прим. ред.*

Найдя правильного юриста, нужно сказать: «Я хочу сделать то-то и то-то. Позаботьтесь о том, чтобы меня не посадили». (А не: «Можно мне сделать то-то и то-то?»)

## **ВКЛЮЧИТЕ В ДОГОВОР ПУНКТ ОБ АННУЛИРОВАНИИ**

Как говорят японцы (да-да, и они тоже!), «Мазл тов!» — ваша сделка практически заключена. Поскольку она должна быть выигрышной для всех сторон, то последнее, чего бы вы хотели, — это чтобы ваш партнер имел возможность расторгнуть сделку, не так ли?

Тем не менее — каким бы абсурдным это ни казалось — вам обязательно нужно включить в договор пункт об аннулировании, что-то вроде: «Каждая из сторон имеет право аннулировать данный договор с предупреждением другой стороны не менее чем за 30 дней». А сделать это нужно вот почему: возможность такого простого прекращения партнерства способствует его долгожительству, поскольку гарантирует обеим сторонам, что они не окажутся в безвыходной ситуации, если что-то пойдет не так.

Подобная подстраховка позволит всем расслабиться и работать эффективнее, зная, что в любой момент можно просто уйти. Кроме того, люди более склонны к риску и новаторству, когда свободны от железных оков юридических бумаг.

Поймите меня правильно: я не пропагандирую партнерства, которые легко расторгнуть. Наоборот, хорошее партнерство подразумевает привлечение серьезных ресурсов. И расторгнуть его очень трудно — но не из-за договора, а из-за важности партнерства для обеих сторон.

## **НЕ ДАЙТЕ ЗМЕЕ ПЕРЕВАРИТЬ ВАС**

Выражаясь словами Хайди Мейсон, соавтора книги «Венчурный императив» (The Venture Imperative), пытаться построить партнерство с более крупной, успешной компанией — как «сидеть в брюхе змеи»: может, дело и выгорит, но все, что от вас останется, — это рожки да ножки. Поэтому очень важно уметь распознавать и ин-

## Как выстроить партнерство

терпретировать 10 главных видов лапши, навешиваемой партнерами друг другу.

<b>КРУПНАЯ КОМПАНИЯ ГОВОРИТ:</b>	<b>ВЫ СЛЫШИТЕ:</b>
1. Партнерство с вами нужно нам в стратегических целях	Они не могут понять, какой смысл в этом партнерстве
2. Наше руководство крайне заинтересовано в партнерстве с вами	Их вице-президент слушал вас 30 секунд и согласился, потому что у него нет времени думать о такой ерунде
3. Сотрудничество сразу же пойдет огромными темпами	Никто пока не разговаривал с юридическим отделом
4. Наш юридический отдел не будет представлять проблем	Их юридический отдел будет представлять огромную проблему
5. Мы хотим совместить объявление о нашем партнерстве с релизом новой версии нашего продукта	Релиз будет еще не скоро — таким образом, партнерство откладывается, и мы ничего не можем здесь поделать
6. Нашим инженерам очень понравился предложенный вами проект	Их маркетологи зарубят его на корню
7. Нашим маркетологам очень понравился предложенный вами проект	Их инженеры зарубят его на корню
8. Нашим инженерам и маркетологам очень понравился предложенный вами проект	Их юристы зарубят его на корню
9. Нашим инженерам, маркетологам и юристам очень понравился предложенный вами проект	Ущипните себя — вам это снится
10. Чтобы обеспечить успех этому проекту, для работы над ним мы формируем межфункциональную команду	За успех этого проекта никто не отвечает

## P. S. КАК СТАТЬ ШМУЗЕРОМ

*Главное — не что вы знаете и не кого вы знаете,  
а кто знает вас.*

Сьюзан Роэн

Гораздо легче строить партнерства с людьми, которых вы знаете, — или, если быть более точным, которые знают вас. Поэтому очень важно уметь заводить полезные знакомства. В бизнесе этот процесс называется шмузингом\*.

Если вы стесняетесь заниматься шмузингом или считаете это непорядочным, то вы неправы. В своей книге «Бизнес-сказка о царевне-лягушке» Дарси Резак определяет налаживание связей (т. е. шмузинг) как «поиск возможностей сделать что-то для другого»\*\*.

Шмузеры мирового класса подходят к процессу именно с позиции Резака: что я могу для вас сделать? Это ключ к налаживанию серьезных, долговременных связей. Вот вам несколько рекомендаций, как познакомиться с максимальным числом нужных людей:

- **ВЫБИРАЙТЕСЬ ИЗ ДОМА.** Шмузинг — контактный вид спорта. Этим нельзя заниматься в одиночестве, дома или в офисе — так что заставляйте себя посещать отраслевые выставки, семинары, конференции и фуршеты.
- **ЗАДАВАЙТЕ ХОРОШИЕ ВОПРОСЫ И ЗАТЫКАЙТЕСЬ.** Хорошие шмузеры никогда не доминируют в разговоре. Они начинают беседу интересным вопросом, а затем внимательно слушают. Хорошие шмузеры — не болтуны, они — слушатели. Нет никого обаятельнее хорошего слушателя. Лучший вопрос для завязывания беседы — это «Чем вы занимаетесь?»

\* От *англ.* schmooze (сплетничать, судачить; сл. заводить полезные знакомства), пришедшего из идиш. — *Прим. пер.*

\*\* По кн.: Резак Д. Связи решают все. Бизнес-сказка о царевне-лягушке. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.

- **НАПОМИНАЙТЕ О СЕБЕ.** В течение 24 часов после знакомства следует напомнить человеку о себе: написать мейл, или позвонить, или послать ему экземпляр своей книги (я так всегда делаю). Некоторые люди предпочитают не раздавать направо-налево свой мейл-адрес или номер телефона из-за страха, что их засыплют звонками или письмами. Лично я никогда не сталкивался с такой проблемой. Людей, которые хотят продолжить знакомство, слишком мало, так что их точно стоит узнать поближе.
- **БУДЬТЕ ДОСТУПНЫ.** Как ни странно, многие из людей, стремящихся стать великими шмузерами, почему-то не оставляют возможности с ними связаться. Например, они не дают вам свою визитку, а если дают, то на ней не оказывается мейл-адреса или телефона. А если они и оставляют вам свои контакты, то потом не отвечают на мейл или голосовое сообщение.
- **НЕ СКРЫВАЙТЕ СВОИХ УВЛЕЧЕНИЙ.** Если вы способны говорить только о вашем бизнесе — вы зануда. Хороший шмузер имеет множество разнообразных увлечений и всегда рад их обсудить. Такие беседы очень способствуют налаживанию связей, помогая находить общие интересы.

Я не хочу сказать, что следует заводить хобби лишь потому, что это полезно для бизнеса. Я, например, скорее стану бедным, чем начну играть в гольф. Тем не менее я сумел наладить множество деловых связей благодаря хоккею — и я наладил множество связей в хоккее через бизнес.

На случай, если вы вдруг не любите хоккей, — вот список других тем, где мы можем найти точки соприкосновения: автомобили Audi, часы Breitling, тиннитус/болезнь Меньера, боксеры (порода собак), усыновление детей, Лондон, цифровая фотография и Macintosh. Благодаря этим восьми увлечениям я могу наладить связь с любым человеком в мире.
- **ПОБОЛЬШЕ ЧИТАЙТЕ.** Если же вы ничтожная личность без единого увлечения, то хотя бы читайте как можно больше, чтобы уметь поддерживать разговор на разные темы. Чтобы облегчить

себе задачу, сделайте своей стартовой страницей Google News (<http://news.google.com/>).

- **ДЕЛАЙТЕ ДОБРО.** На небесах есть кармическое табло (подробнее об этом — в мастер-классе №11 «Как быть меньшим»), где отмечается все, что вы делаете для других. Если хотите стать шмузером мирового класса — стремитесь заработать как можно больше баллов на табло. Для этого помогайте людям — особенно тем, кто, на первый взгляд, ничего не может сделать для вас, — и не ждите благодарности. Табло о вас позаботится.
- **ПЛАТИТЕ ЗА ДОБРО.** Поскольку я верю в добрые дела, я, конечно же, за то, чтобы платить добром за добро. Когда кто-то что-то делает для вас, вы принимаете на себя моральное обязательство отплатить ему тем же. Великие шмузеры платят добром за добро. Это не только добавляет вам баллов на табло, но и дает право в дальнейшем просить людей о помощи.
- **ПРОСИТЕ ПЛАТЫ ЗА ДОБРО\*.** Как ни странно это звучит, вы должны просить платы за добро. Таким образом вы снимаете ответственность с человека, которого облагодетельствовали и который чувствует, что чем-то вам обязан. Прося конкретной помощи сами, вы развязываете ему руки. И потом он, в свою очередь, снова может попросить об одолжении.

## P. S. КАК ПИСАТЬ МЕЙЛЫ

*Оно [письмо] вышло таким длинным,  
потому что у меня не было времени сократить его.*

Блез Паскаль

Электронная почта — ключевой инструмент хорошего шмузера, быстрый, почти бесплатный и повсеместно распространенный. При

\* По кн.: RoAne S. The secrets of savvy networking. New York: Warner Books, 1993 (Розн С. Секреты удачного налаживания связей).

этом большинство людей не умеют ей правильно пользоваться. Вот несколько рекомендаций, как повысить эффективность ваших мейлов и сделать их мощным оружием шмузинга:

- **БУДЬТЕ ВНИМАТЕЛЬНЕЕ С ТЕМОЙ ПИСЬМА И ИМЕНЕМ ОТПРАВИТЕЛЯ.** Если люди примут ваше письмо за спам, они не будут его читать. Нет гарантии, что спам-фильтр не отбракует ваше письмо — поэтому формулируйте тему так, чтобы было сразу видно, что это письмо по делу.

Например, такие темы, как «В продолжение нашего знакомства», «Впечатлен вашим выступлением» и «Рад был встретиться с вами на конференции», явно лучше, чем «Сэкономьте на Виагре прямо сейчас!», «Повысьте ваши продажи» и «Фонды в Нигерии». Написав письмо, отправьте его сначала самому себе, чтобы проверить, как у получателя выглядит строка «От кого». Если ваш почтовый клиент не пишет имя и фамилию с заглавных букв — исправьте и это.

- **ОТВЕЧАЙТЕ В ТЕЧЕНИЕ 24 ЧАСОВ.** Как я уже говорил, быстрая реакция — важный фактор в укреплении партнерства. Отвечать нужно, пока тема письма актуальна. О письмах, ушедших за пределы первой страницы «входящих», часто забывают.
- **НЕ ЗЛОУПОТРЕБЛЯЙТЕ «КАПСОМ».** Текст, написанный прописными буквами, — неудобочитаем и воспринимается читателем как **КРИЧАЩИЙ**. И это, как минимум, верный признак того, что вы не умеете пользоваться электронной почтой, а невежество — не самое полезное для успешного шмузинга качество.
- **ЦИТИРУЙТЕ ТЕКСТ ПРИ ОТВЕТЕ.** Составляя ответ на письмо, цитируйте вопрос или ту часть текста, на которую отвечаете, — чтобы получатель сразу понимал, о чем речь. Люди получают за день сотни мейлов, так что простое «Да, я согласен» ничего им не скажет.
- **БУДЬТЕ КРАТКИ И ЧЕТКИ.** Выкиньте из письма все лишнее. Идеальная длина мейла — менее пяти предложений. Если вы не можете выразить вашу мысль в пяти предложениях, это значит, что вам

нечего сказать. Используйте обычный текст, без HTML-тэгов. Лично я априори считаю все мейлы с использованием HTML спамом, и мой почтовый клиент автоматически их удаляет. Если вы пишете по делу — вам не нужны для этого жирное выделение, красный цвет шрифта и анимация.

Не прикрепляйте к письмам файлов, если только это не оговорено заранее. Представьте, что ваш адресат сидит в гостиничном номере с медленной модемной связью, а вы прислали ему файл в PowerPoint весом 20 мегабайт. Как вы думаете, обрадуется он вашему письму? Кроме того, многие не открывают вложения в письмах от неизвестных отправителей, так как опасаются вирусов.

- **«ГРУППОВЫЕ» МЕЙЛЫ ОТПРАВЛЯЙТЕ СЛЕПОЙ КОПИЕЙ.** Как показывает опыт, чем большему количеству людей адресовано письмо, тем меньше из них ответит. Поэтому прежде чем отправлять «групповой» мейл, либо пересмотрите список адресатов, либо скройте его. Письма, адресованные нескольким людям, должны всегда отправляться слепой копией во избежание нечаянных ответов всему списку и раскрытия чужих адресов другим участникам дискуссии.
- **НЕ ЗЛУОПТРЕБЛЯЙТЕ КОПИЯМИ.** Либо вы хотите, чтобы человек получил ваше письмо, либо нет. Копия письма представляет собой нечто бессмысленно-среднее: мол, «было бы неплохо, если бы вы тоже были в курсе дела». Также отправляющий копию может руководствоваться такими гнусными мотивами, как прикрытие собственной задницы («Но вам было сообщено об этом копией письма!») или угроза («Смотри! Я послал копию твоему боссу»). Когда я получаю письмо копией, я предполагаю, что за этот вопрос ответственные другие люди, и игнорирую его.
- **ПОЗАБОТЬТЕСЬ О ПОДПИСИ.** «Подпись» означает несколько строчек текста, которые ваша почтовая программа автоматически добавляет в конце каждого исходящего мейла. Правильная подпись должна содержать ваше имя, название компании, почтовый адрес с индексом, номера телефона и факса, мейл-адрес и адрес веб-сайта. Такую подпись удобно выделять и копировать

## *Как выстроить партнерство*

в ежедневник или базу данных. Не дай Бог, кто-то будет вынужден выискивать вашу контактную информацию неизвестно где — это самый верный способ заставить его задуматься, стоит ли продолжать общение с вами. Вот как выглядит моя подпись:

Guy Kawasaki  
Garage Technology Ventures  
3300 Hillview, Suite 150  
Palo Alto, CA 94304  
650-354-1854  
650-354-1801 (факс)  
kawasaki@garage.com  
www.garage.com

- **НЕ СТОИТ ПЕРЕСЫЛАТЬ ПРИКОЛЫ.** Вероятнее всего, ваш адресат уже получал эту смешную картинку десять раз. Если вы придумали что-то забавное сами — это вам только в плюс. Но если вы просто пересылаете присланное вам — пощадите ваших адресатов.
- **НЕ СПЕШИТЕ РУГАТЬСЯ.** Хотя мы и договорились, что отвечать на мейл нужно в течение 24 часов, — есть одно исключение из этого правила. Если вы рассержены, обижены или хотите что-либо оспорить, следует подождать как минимум 24 часа, прежде чем отвечать на письмо. Мейл, написанный в подобном состоянии, с большой вероятностью усугубит проблему, так что не спешите с ответом. Лучше даже позвонить, если вопрос щекотливый, так как мейл — плохой передатчик эмоции и тона.

## **ЧИВО**

**В.** Раз партнерство подразумевает взаимовыгодные, равноправные отношения, разве это не значит, что другая сторона тоже должна идти нам навстречу: организовывать встречи, привлекать своих подчиненных к сотрудничеству и так далее?  
**О.** «Должна» и «будет» — не одно и то же. Вы правы: другая сторона должна идти вам навстречу — но, скорее всего, она не будет этого делать. Если вы хотите осуществить что-либо — партнерство, продажу, практически

## Мастер-класс №8

любую операцию, — придется этого добиваться. Допустим, другая сторона должна вам перезвонить или ответить на письмо — не ждите. Позвоните еще раз. Вероятно, вам придется сделать 80% всей работы, чтобы добиться целей партнерства, так что подавите самолюбие.

**В.** Я замечал, что старожилы, авторитетные в своей области, зачастую принимают новичков в штаны. Возникает ощущение, что все мои идеи по праву принадлежат им, потому что они умнее и опытнее, а мне вообще повезло, что они согласились со мной сотрудничать. Как следует поступать в таких случаях?

**О.** Найдите других партнеров.

**В.** Как противостоять давлению со стороны фирмы-партнера, если она крупнее, авторитетнее и богаче моей?

**О.** Никогда не верьте — или хотя бы не показывайте, что верите, — в правоту сильнейшего. Возможно, что этому гиганту ваш продукт или услуга необходимы не меньше, чем вам. Подходите к сотрудничеству с позиций взаимной выгоды. Если же вы натолкнетесь на баррикады односторонней выгоды и будете не в силах их преодолеть — откажитесь от данной сделки.

**В.** Мы состоим в нескольких партнерствах, которые никуда не движутся. Стоит ли вкладывать время и деньги, чтобы их расшевелить, или лучше просто расторгнуть?

**О.** Старая медицинская поговорка гласит: «Ничто не требует таких героических усилий, как удержание трупа от гниения, и в то же время нет ничего более бессмысленного»\*. Сосредоточьте вашу энергию на тех партнерствах, которые приносят результат, и новых, которые результат обещают. Но прежде чем вступать в новые партнерства, разберитесь, почему не удались предыдущие.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Резак Д. Связи решают все. Бизнес-сказка о царевне-лягушке. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.

RoAne S. The secrets of savvy networking. New York: Warner Books, 1993 (Роэн С. Секреты удачного налаживания связей).

\* По кн.: Друкер П. Бизнес и инновации. М.: Вильямс, 2007.

# Как создать бренд

*Лучшие бренды никогда не начинаются с намерения создать великий бренд. Они начинаются с создания великого — и прибыльного — продукта и компании, способной его развивать.*

Скотт Бедбери\*

## КОРОТКО

Существует два основных представления о брендинге. Согласно первому, это нечто непостижимое, особый вид колдовства, практикуемый маркетологами. Лично я придерживаюсь второго, в соответствии с которым бренд — лишь результат применения четырех классических Р маркетинга: продукта (product), места (place), цены (price) и продвижения (promotion).

Некоторые добавляют сюда еще и пятое Р: молитву (prayer). Они не так уж и далеки от истины — только вместо молитвы я предпочитаю прозелитизм, то есть обращение других в свою веру.

Прозелитизм, или евангелизм, составляет основу брендинга для стартапа в сегодняшнем мире жесткой конкуренции, в котором информация общедоступна в любой момент. Искусство брендинга состоит в том, чтобы создать нечто «заразительное» — заражающее людей

---

\* Скотт Бедбери (р. 1957) — гендиректор компании Brandstream, бывший директор по маркетингу в компаниях Nike и Starbucks, автор книги «О, дивный мир брендов!» — *Прим. ред.*

энтузиазмом, сделать это доступным для них, попросить их помощи в распространении этого и сформировать вокруг этого сообщество.

При всей моей любви к маркетингу великие бренды начинаются с великого продукта или услуги — и мы начнем с того же.

## СОЗДАЙТЕ НЕЧТО ЗАРАЗИТЕЛЬНОЕ

Я называю это «драгоценным касанием Гая». Нет, это не тщеславное убеждение, что все, к чему я ни прикоснусь, превращается в драгоценности, — скорее это означает куда более простую и смиренную мысль: «Ко всему, что драгоценно, прикасается Гай».

В этом и заключается главный секрет брендинга: всегда равняться на драгоценный продукт либо развивать новый продукт до тех пор, пока он сам не станет драгоценным. В этом случае успешный брендинг легко осуществим, если не неизбежен. Как вы думаете, трудно ли было создать бренд Macintosh в 1984 году, когда вся конкуренция была скучна и страшна как смертный грех?

Если у вас есть нечто драгоценное, то вы можете наделать кучу ошибок и все равно преуспеть. Если нет — вы почти не имеете права на ошибку. Так что облегчите себе задачу и создайте или найдите продукт или услугу, которые были бы «заразительны» по своей сути. Заразительный продукт — какой он?

- **КЛЕВЫЙ.** Клевым — это красивый. Клевым — это модный. Клевым — это уникальный. И клевым — это заразительный. Мало кто ставит своей целью создать неклевый продукт, однако в большинстве случаев результат именно такой. Почему только Apple удалось выпустить такой клеветный MP3-плеер, как iPod?
- **ЭФФЕКТИВНЫЙ.** Нельзя слепить бренд из мусора. Нельзя создать бренд из чего-то, что не работает. Никто никогда не услышал бы об устройстве TiVo, если бы оно не умело так хорошо записывать ваши любимые телепередачи, отфильтровывая рекламу.
- **ЛЕГКО ОТЛИЧИМЫЙ.** Заразительный продукт всегда бросается в глаза и сам себя рекламирует. Он не оставляет никаких сомне-

ний в том, что отличается от всех конкурирующих продуктов. Разве «хаммер» можно спутать с любым другим автомобилем?

- **ПОДРЫВНОЙ.** Заразительные продукты обладают подрывной силой. Они либо разрушают статус-кво («О, черт, эта штука — лучше нашей. Мы пропали!»), либо вызывают отрицание («Да кому нужен этот графический интерфейс пользователя?»). Но они никогда не оставляют людей равнодушными.
- **ВЫЗЫВАЮЩИЙ ЭМОЦИИ.** Заразительный продукт превосходит ожидания, тем самым вызывая у вас радость. Как пылесос Miele — я потрясен, что он так хорошо сосет и при этом такой бесшумный.
- **МНОГОСЛОЙНЫЙ.** Заразительный продукт «имеет продолжение». Чем больше вы им пользуетесь, тем больше возможностей открываете. Возвращаясь к TiVo — если вы хотите пропустить рекламу, введите следующую последовательность клавиш: Select, Play, Select, 30, Select. Затем остается лишь нажать клавишу, включающую опцию «Записать до конца программы» (→|), и программа будет писаться с 30-минутными интервалами.
- **ПРАЗДНИЧНЫЙ.** Покупая заразительный продукт или услугу, вы ощущаете, что балуете себя. Это может быть потому, что он стоит дороже своих аналогов, или же он более клевый, или же несет в себе больше функций, чем вам нужно на самом деле. Таким образом, он помогает вам скрасить обыденность. Например, слоган пылесоса Miele звучит так: «Все остальное — компромисс».
- **ПОДДЕРЖИВАЕМЫЙ.** Образцовый сервис, сопровождающий продукт, также способствует его заразительности. Как-то я сломал медицинский прибор, которым лечу свои проблемы со слухом. Производитель, Medtronic Xomed, прислал мне прокатную замену бесплатной ночной доставкой. Затем они починили и прислали мне мой прибор в тот же день, когда он был сдан в ремонт, — также совершенно бесплатно. А надо сказать, что этот день был национальным праздником. И наконец, в знак высшей индивидуальной ответственности, Medtronic предоставил на

упаковочном бланке имя, мейл и фото того техника, который чинил прибор. Как вы думаете, рекомендую ли я этот продукт другим, кто страдает похожими проблемами со слухом?

### УПРАЖНЕНИЕ

В следующий раз, когда воспользуетесь технической поддержкой компании-производителя какого-либо устройства, спросите у исполнителя его имя, мейл и фото.

## БУДЬТЕ БЛИЖЕ К НАРОДУ

*Чтобы инновация оказалась эффективной,  
она должна быть простой и целенаправленной.  
Она должна выполнять только одну функцию —  
в противном случае она будет лишь вызывать путаницу.  
Если инновация не будет простой, она не сработает.*

Питер Друкер

Простота и доступность важны как для шаманизма, так и для брендинга. Чем распространеннее будет ваш продукт или услуга, тем больше вероятность, что вам удастся создать известный бренд.

Китайская фармацевтическая компания Kunming — яркий пример того, как делать не надо. Эта фирма решила разработать упаковку для аспирина с защитой от детей — и в результате выпустила банку, состоящую из тринадцати деталей и открывающуюся в тридцать девять приемов. Для пущей безопасности дизайн банки менялся каждые шесть месяцев. Проблема, однако, была в том, что целевые потребители продукта тоже не могли открыть упаковку. Позднее производители выяснили парадоксальный факт: взрослые покупали таблетки, чтобы отдать упаковку от них детям в качестве игрушек-головоломок\*.

\* По кн.: Schreiber B. Weird wonders and bizarre blunders: the official book of ridiculous records. Deephaven, MN: Meadowbrook Press, 1989 (Шрайбер Б. Странные чудеса и чудовищные промахи: Официальная книга смешных рекордов).

Сложность — наиболее типичная проблема продукции стартапов. Разумеется, если 1% населения Китая купит ваш аспирин благодаря такой инновации, как безопасность упаковки, то вы достигнете очень большого объема продаж. Но если покупателю требуется слишком много времени, чтобы научиться пользоваться вашим продуктом (или просто вскрыть его упаковку), это значительно затруднит процесс создания бренда.

Немногие компании ставят перед собой цель создать сложный и неудобный в использовании продукт — и, тем не менее, остается лишь удивляться, откуда столько товаров с путанным интерфейсом. Еще один яркий пример — почти все товары от японских производителей бытовой электроники. (Эти еще умудряются усугубить проблему, прилагая нечитаемую инструкцию на ломаном английском, напечатанную светло-серым шрифтом 4-го кегля.) Упростить продукт можно следующими способами:

- **СОКРАТИТЕ ВРЕМЯ ОБУЧЕНИЯ.** Покупатель должен получать доступ к основным функциям продукта мгновенно, без необходимости обращаться к инструкции. Представьте, что вы купили автомобиль и вынуждены лезть в инструкцию, чтобы разобраться, как включить радио, поменять волну и прибавить громкость. Поставьте перед вашими дизайнерами требование: покупатель должен понимать, что к чему, почти мгновенно.
- **НАПИШИТЕ ХОРОШУЮ ИНСТРУКЦИЮ С ПОДРОБНЫМ АЛФАВИТНЫМ УКАЗАТЕЛЕМ...** Обычно инструкция к продукту пишется в самый последний момент низкооплачиваемым сотрудником глубоко в недрах компании. Эта инструкция никем не проверяется и печатается микроскопическим шрифтом с устаревшими иллюстрациями. Ваша инструкция — это одна из ваших маркетинговых возможностей. Это зеркало души вашего продукта или услуги! Чем лучше инструкция, тем больше людей получают удовольствие от использования вашего продукта или услуги, что, в свою очередь, стимулирует «сарафанное радио». Если написание инструкции находится в самом низу тотежного столба, то составление алфавитного указателя к ней — вообще под землей. У вас бывало такое, что вы пытались выяснить правильное внутришинное дав-

ление для своего автомобиля и не могли найти «внутришинное давление» в указателе к инструкции? Продумайте все возможные тонкости использования вашего продукта и позаботьтесь о том, чтобы для каждой из них была статья в указателе. Если хотите пример превосходного указателя — посмотрите указатель к «Чикагскому справочнику стиля» (*The Chicago Manual of Style*)\*. Он содержит около 40 ссылок только на слово «тире»! Этого стандарта и должна придерживаться ваша компания. (Кстати, в конце моей книги тоже есть алфавитный указатель.)

- **... И КАРТИНКАМИ.** Также следует снабдить вашу инструкцию картинками и диаграммами. Это может повысить ее стоимость, но игра стоит свеч. Не все пользователи адекватно воспринимают текстовую информацию; картинка порой стоит тысячи слов.

## УПРАЖНЕНИЕ

Устройте среди ваших клиентов конкурс на лучшую инструкцию для вашего продукта или услуги. Вы получите целую стопку хороших инструкций, а заодно и откроете пару потенциальных евангелистов.

- **ПРОВЕРЬТЕ ПРОДУКТ НА ВАШИХ РОДИТЕЛЯХ.** Хотя это и попахивает эйджизмом\*\*, но лучший способ испытать новый продукт — это посмотреть, справятся ли с его использованием ваши родители. Если родителей уже нет в живых — проверьте его на любом человеке старше 45 лет. Нет смысла пробовать на тинейджерах — они способны разобраться в чем угодно, так что их оценка будет нерелевантной. Если хотите бесплатного брендинга через «сарафанное радио», потратьте время и силы на создание пользовательского интерфейса, понятного простому смертному.

---

\* «Чикагский справочник стиля» — стилистический справочник американского английского, впервые изданный *University of Chicago Press* в 1906 г. и с тех пор переиздававшийся 15 раз. В нем зафиксированы различные стили письма и цитирования, широко распространенные в издательском деле. — *Прим. пер.*

\*\* Эйджизм (от *англ.* age) — дискриминация человека на основании его возраста. — *Прим. ред.*

Еще одна частая проблема новых продуктов — высокая цена. Чтобы избежать ее, Toyota, выведя на рынок свою линию дорогих автомобилей Lexus, стала продавать их по цене, гораздо более низкой, чем у немецкого конкурента. И поскольку «лексусы» стоили дешевле, процент их владельцев был выше. А чем больше владельцев конкретной марки, тем легче найти кого-то, кто расскажет вам, какой это крутой автомобиль.

Вообще-то я терпеть не могу соревноваться в цене и уступать свои деньги другим. Тем не менее выжимать из клиента все до последней копейки — тоже, как правило, не лучший подход. Разумная цена, стимулирующая создание бренда, может впоследствии принести еще большие дивиденды.

### УПРАЖНЕНИЕ

Владельцем какой компании вы предпочли бы быть — Toyota или Rolls-Royce?

И третья типичная проблема нового продукта — стоимость (измеренная в деньгах, времени или усилиях) переключения внимания покупателя с текущего продукта на ваш новый. Ваш продукт может быть дешевым и простым в использовании, но если переход на него будет болезненным, это затруднит брендинг.

Даже безотносительно брендинга имеет смысл постараться, чтобы переход был как можно более легким. Немногие компании намеренно затрудняют этот процесс, но в то же время еще меньшее их число, кажется, осознает, что снижение стоимости смены продукта — хороший маркетинг.

Наконец, вам может показаться хорошей идеей затруднить переход с вашего продукта на новый. Это способ прикрепить к себе покупателя, однако барьеры выхода — это одновременно и барьеры входа. Создавая такой продукт, который трудно будет при необходимости заменить другим, вы отпугиваете от него потенциальных пользователей.

### ВЕРБУЙТЕ ЕВАНГЕЛИСТОВ

Евангелисты верят в ваш продукт так же, как и вы, — и они будут сражаться за него вместе с вами. Вербовка евангелистов поможет вам

набрать критическую массу путем последовательного, постоянного и низкокзатратного прозелитизма и брендинга. В случае если вы занимаетесь политикой, образовательной или некоммерческой деятельностью, евангелизм будет для вас особенно мощным инструментом достижения успеха.

Когда речь идет о евангелизме, формула «не попросишь — не получишь» неверна. Если ваш продукт, услуга или идея по-настоящему заразительны и вы не окружили их непреодолимыми барьерами — вы часто можете получить, не прося. Но если все же попросите, то можете получить намного больше, намного быстрее. Тем не менее многие компании стесняются просить, объясняя это следующими соображениями:

- Если мы будем просить помощи, люди будут держать нас за слабаков. Сильные компании, вроде Microsoft, никогда не просят помощи у своих клиентов.
- Люди, у которых мы будем просить помощи, будут ожидать чего-то взамен: скидок, особого обращения и т. д. И что мы тогда будем делать?
- Наши клиенты, как бы сильно мы их ни любили, ничем не могут нам помочь. Мы знаем, что делать, и можем сделать все сами.
- Вести специальные программы поддержки — это слишком затратно. Они отнимут у нас слишком много ресурсов.

Все эти причины — надуманны. Когда покупатели хотят вам помочь, нужно радоваться, а не отмахиваться, так что поборите вашу паранойю и примите помощь. Покупатели превратятся в евангелистов, распространяющих вашу благую весть.

Ниже приводятся ключевые принципы вербовки евангелистов. Вы обнаружите здесь много общего с теми соображениями, что приведены в мастер-классе №6 («Как подобрать сотрудников»), и это не случайность. В некотором смысле вы и здесь вербуете работников — просто этим ребятам не нужно платить.

- **ПРОСИТЕ!** Идите к своим первым и лучшим клиентам и просите у них помощи. Скажите им, что хотите достичь критической массы и вам нужно распространить информацию о себе. Это не покажется слабостью — это проявление открытости

и решительности. Вы будете поражены количеством людей, которые, оказывается, готовы вам помочь и только и ждали, чтобы вы к ним обратились.

- **НЕ СМОТРИТЕ НА ОБРАЗОВАНИЕ И ОПЫТ РАБОТЫ.** (Очень) теоретически, лучший евангелист для ПО — это выпускник Массачусетского технологического института с научной степенью по информатике. Избегайте подобного стереотипа мышления. Послужные списки мало что значат, когда речь идет о евангелизме. Величайшие евангелисты Macintosh не умели пользоваться компьютером до тех пор, пока не купили его себе.
- **ЗРИТЕ В КОРЕНЬ: ВЕРЯТ ЛИ ОНИ, СТРЕМЯТСЯ ЛИ ПОМОЧЬ?** Возьмите кого-нибудь (меня, например), кто двадцать лет назад не знал, что такое компьютерный класс, и зарабатывал на жизнь, торгуя ювелиркой. Похож он на идеального кандидата на должность евангелиста, продвигающего новую операционную систему? Оглядываясь назад, я понимаю: главным было то, что я любил Macintosh и хотел с его помощью изменить мир.
- **ПУСТЬ ЦВЕТУТ ВСЕ ЕВАНГЕЛИСТЫ.** Вот еще одна сквозная тема этой книги: не будьте слишком придирчивы к формам евангелистской помощи. Покажите им ваш продукт или услугу — и пусть продвигают его всеми доступными им способами. Они откроют для вас такие методы маркетинга, какие вы никогда бы не догадались использовать самостоятельно.
- **НАЗНАЧАЙТЕ ЗАДАНИЯ И ОЖИДАЙТЕ ИХ ВЫПОЛНЕНИЯ\***. Бывало ли у вас такое: вы вызвались добровольцем помочь какой-то организации, но ваше рвение так и осталось невостребованным? Ведь если и может быть что-либо хуже, чем когда тебя просят сделать то, что ты делать не хочешь, — это когда тебя не просят сделать то, что ты хочешь.

---

\* По кн.: Schreiber B. Weird wonders and bizarre blunders: the official book of ridiculous records. Deerpheaven, MN: Meadowbrook Press, 1989 (Шрайбер Б. Странные чудеса и чудовищные промахи: Официальная книга смешных рекордов).

- **СОХРАНЯЙТЕ ТОВАРИЩЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ.** Модель эффективно-го евангелизма — отношения хорошего родителя с ребенком. Любой родитель подтвердит вам, что дети навсегда остаются детьми. Они никогда окончательно не покидают родительское гнездо, и вы, уж конечно, не можете их оттуда вытолкнуть. Так и евангелисты — нуждаются в постоянном и непрестанном подтверждении вашей любви и заботы.
- **СНАБЖАЙТЕ ИХ ИНСТРУМЕНТАМИ ДЛЯ ЕВАНГЕЛИЗМА.** Облегчайте задачу вашим помощникам, предоставляя им как можно больше информации и рекламных материалов. Например, фирма Bose к своим наушникам с шумоподавлением Bose QuietComfort2 прилагает «информационные карточки», которые покупатели могут раздавать людям, расспрашивающим их о продукте. На карточке написано, где можно подробнее ознакомиться с продуктом, купить его и получить больше таких карточек.
- **ПРИСЛУШИВАЙТЕСЬ К ИХ ПОЖЕЛАНИЯМ.** Вы должны периодически пересматривать и корректировать продукт или услугу с учетом пожеланий ваших евангелистов. На то есть две причины. Первая: они будут в числе наиболее осведомленных о недостатках вашего продукта. Вторая (по порядку, не по значимости): тем самым вы покажете, что для вас важно их мнение, укрепляя таким образом их верность и желание помогать вам.
- **ДАРИТЕ ИМ ПРОДУКЦИЮ.** Вы будете поражены, насколько силен эффект бесплатной футболки, кофейной кружки, ручки или блокнота. (В какой-то момент расходы Apple на футболки составили 2 миллиона долларов в год.) Евангелистам нравятся все эти штуки — они дают ощущение особенности, принадлежности к команде. Так что это полезное вложение капитала. Учтите, однако: стоимость такого подарка не должна превышать 25 долларов. Например, ручка Montblanc — это уже чересчур и будет выглядеть транжирством.

Предположим, что вам удалось завербовать достаточное количество евангелистов из рядов ваших клиентов. Какие задания им поручить? Это тема следующего раздела.

## **ФОРМИРУЙТЕ СООБЩЕСТВО**

В конце 1990-х группа предпринимателей и общественных деятелей учредила организацию под названием Calgary Flames Ambassadors («Послы Calgary Flames»). Она состояла из фанатов команды Национальной хоккейной лиги Calgary Flames, встревоженных перспективой, что их любимая команда может переехать в другой город. По словам председателя организации Лайла Эдвардса, «Послы» бегали по Калгари и выкручивали людям руки, заставляя их покупать больше билетов».

Сейчас, в 2004 году, эта организация насчитывает 50 членов, и от них больше не требуется помощь в продаже билетов. Чтобы вступить в ряды «Послов», нужно купить сезонный билет и заплатить организации 100 канадских долларов: новые евангелисты платят за привилегию агитировать за Calgary Flames. Они приветствуют фанатов на матчах, ведут работу по расширению сообщества и организуют специальные мероприятия.

Цель вербовки евангелистов — сформировать сообщество вокруг продукта или услуги. Широко известны сообщества почитателей Apple, Harley-Davidson, Motley Fool и Saturn. Эти сообщества предоставляют послепродажное обслуживание, техническую поддержку и возможности коммуникаций, делающие опыт сопричастности еще более приятным и таким образом провоцирующие людей покупать больше продуктов и услуг.

Как это ни удивительно, но большинство компаний реагируют на формирование вокруг себя сообществ уже после того, как они формируются, и реакция обычно такова: «Никогда о них не слышали... Вы хотите сказать, что есть группы клиентов, объединившиеся из-за нашей продукции?»

Это нерационально, чтобы не сказать глупо. Посмотрите, насколько некоторые компании выиграли от спонтанного образования вокруг них сообществ! Вам стоит взять инициативу в свои руки и начать формировать такое сообщество самим:

- **ОПРЕДЕЛЯЙТЕ И ВЕРБУЙТЕ ГЛАВНЫХ ФАНАТОВ ВАШЕЙ ПРОДУКЦИИ.**

Это такие клиенты, которые с наибольшим энтузиазмом относятся к тому, что вы делаете, и стремятся возглавить движение себе подобных.

- **НАЗНАЧЬТЕ ОТВЕТСТВЕННОГО ИСПОЛНИТЕЛЯ ПО ДЕЛАМ СООБЩЕСТВА.** Это внутренний лидер, отвечающий за расширение сообщества; он проповедует перед евангелистами и контролирует расход и своевременное поступление ресурсов. Расширение сообщества — его единственная цель. Когда позволят достигнутые успехи, сформируйте вокруг этого человека подразделение и тем самым придайте сообществу энтузиастов официальный статус.
- **ЗАПЛАНИРУЙТЕ БЮДЖЕТ ДЛЯ НУЖД СООБЩЕСТВА.** Огромных сумм для этого не нужно, и цель — не в том, чтобы «купить» сообщество. Бюджет нужен для того, чтобы сообщество могло проводить собрания, печатать и распространять рекламные проспекты и иметь постоянный доступ в Интернет.
- **ИНТЕГРИРУЙТЕ СООБЩЕСТВО В ВАШУ ТОРГОВУЮ И МАРКЕТИНГОВУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ — КАК ОФЛАЙН, ТАК И ОНЛАЙН.** Например, на вашем веб-сайте должна быть представлена информация о сообществе, в том числе четкая инструкция, как в него вступить.
- **ПРЕДОСТАВЬТЕ СООБЩЕСТВУ СВОЮ ТЕРРИТОРИЮ.** Под территорией подразумевается как здание для проведения собраний, так и виртуальное пространство: ваш почтовый сервер, внутрикорпоративный мессенджер и доска объявлений на вашем сайте.
- **ПРОВЕДИТЕ КОНФЕРЕНЦИЮ.** Никто не любит электронную переписку так, как люблю ее я, но встречи лицом к лицу очень важны для сообществ. На подобной конференции члены сообщества знакомятся друг с другом, а заодно и с вашими непосредственными сотрудниками.

С финансовой точки зрения формирование сообщества из клиентов и евангелистов — наиболее дешевый метод создания и поддержания бренда, так что не обкрадывайте сами себя, ожидая, пока оно сформируется самостоятельно.

## **БУДЬТЕ ЧЕЛОВЕЧНЕЕ**

Рассмотрим несколько великих брендов: Apple, Coca-Cola, Levi Strauss, Nike и Saturn. Каждый из них по-своему человечен: Apple с его понтами, Coca-Cola с ее оптимизмом, Levi Strauss с их вечной молодостью, Nike с его дерзкой решимостью и Saturn с его панибратством.

Безусловно, есть и великие бренды, не обладающие подобными качествами, — Microsoft, Oracle, IBM и еще много кто. Можете считать меня романтиком — но разве не лучше и не интереснее, когда бренд теплый и человечный? Если вы со мной согласны, вот вам несколько рекомендаций, как этого достичь:

- **ОРИЕНТИРУЙТЕСЬ НА МОЛОДЕЖЬ.** Кто бы на самом деле ни был покупателем вашего продукта или услуги, ориентирование на молодых побуждает вас к созданию человеческого бренда. У меня нет точных данных, чтобы это подтвердить, но такое впечатление, что очень многие пожилые люди покупают продукты, изначально нацеленные на молодежь. Посчитайте, например, количество лысых голов за рулем таких автомобилей, как Toyota Scions, PT Cruiser и Mini Cooper.
- **СМЕЙТЕСЬ НАД СОБОЙ.** Большинство компаний не способны относиться к себе с юмором, поскольку считают такое отношение самоубийственным: «Люди не будут воспринимать нас всерьез, если мы сами не будем так себя воспринимать». Либо же они настолько зациклены на собственном воображаемом образе, что малейшее отступление от схемы пугает их. Но, как говорится, человеку свойственно ошибаться — поэтому не бойтесь ошибаться и смеяться над своими ошибками.
- **РЕКЛАМИРУЙТЕ СВОИХ КЛИЕНТОВ.** Компании, использующие образы клиентов в маркетинговых материалах, прямо-таки источают человечность. Например, Saturn в рекламе показывает владельцев своих автомобилей. На корпоративном веб-сайте даже имеется рубрика «Моя история», где покупатели делятся опытом вождения автомобилей Saturn.

- **ПОМОГАЙТЕ НЕИМУЩИМ И ОБЕЗДОЛЕННЫМ.** Компания, помогающая бедным, пропагандирует человечность. Так, Hallmark Cards выделяет деньги и снаряжает волонтеров для многих общественных программ. На их сайте есть раздел о том, как подать заявку на участие в подобной программе. Таким образом, компания оказывается в двойном выигрыше: она не только выполняет моральные обязательства перед обществом, но и увеличивает эффективность своего бренда, повышая доверие к нему.

### УПРАЖНЕНИЕ

Зайдите на веб-сайты ваших любимых компаний и поищите там информацию о том, как сделать пожертвования на благотворительные программы, проводимые компанией, или подать заявку на участие в такой программе в качестве волонтера.

## СТРЕМИТЕСЬ К ПУБЛИЧНОСТИ

За несколько недель до открытия магазина ИКЕА в Восточном Пало-Альто (Калифорния) жители города читали статью за статьей, посвященные этому грандиозному событию. Например, заметка, опубликованная в газете *San Jose Mercury News* от 14 августа 2003 года, начиналась так:

### АРЕНДА АВТОМОБИЛЕЙ В ПОМОЩЬ ПОКУПАТЕЛЯМ ИКЕА ГОРОД ГОТОВИТСЯ К ОТКРЫТИЮ МАГАЗИНА

Как будут перемещаться по городу площадью в 2,5 кв. мили 16 000 покупателей на 8 000 автомобилей в день, когда самый большой магазин за всю историю Пало-Альто откроет свои двери для посетителей?

Если в те дни вы читали хоть одну местную газету, слушали радио или смотрели телевизор, вы не могли пропустить новость о том, что ИКЕА открывает филиал в Восточном Пало-Альто и что это будет поистине великое событие.

Такие бренды, как ИКЕА, построены не на рекламе. Реклама, безусловно, поддерживает и расширяет их, но создает публичность отнюдь не она одна. Вот ключевые рекомендации, как привлечь внимание общественности и СМИ к своему бренду:

- **ПРОСЛАВЬТЕСЬ — ПОПАДЕТЕ В ГАЗЕТЫ.** Большинство компаний думают, что популярность достигается за счет освещения в прессе: газеты должны создать шумиху вокруг их продукта — и тогда читатели станут их клиентами. На самом деле все обстоит ровно наоборот. Сначала нужно создать что-то грандиозное. Затем — донести ваш продукт до людей. Те, в свою очередь, создадут вокруг него шумиху и сделают его популярным. И тогда о вас напишут газеты.
- **ЗАВЕДИТЕ ДРУЗЕЙ ЗАРАНЕЕ.** Во времена моей работы в Apple многие журналисты стремились взять интервью у руководителей этой новой, бурно развивающейся компании. В такой пьянящей атмосфере успеха и всеобщего внимания всегда велик соблазн уделять время лишь крупным, авторитетным газетам и журналам: *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *Forbes* и т. д. Но я предпочитал сотрудничать с корреспондентами изданий, о которых никто никогда не слышал. Теперь, спустя годы, эти корреспонденты работают в авторитетных СМИ, и они помнят, как я когда-то помог им. Мораль такова: «Заводите друзей прежде, чем они вам понадобятся, — прежде, чем у них даже будет возможность вам помочь».
- **СТРЕЛЯЙТЕ ИЗ ВИНТОВКИ, А НЕ ИЗ ПУЛЕМЕТА.** Мои друзья-журналисты рассказывают, что многие компании любят «обстреливать редакцию из пулемета» — то есть каждый сотрудник отдела новостей получает пресс-кит или мейл, повествующий о каком-нибудь новом чудесном продукте. Такой метод редко дает результаты, поскольку для большинства получателей ваш материал окажется нерелевантным. Лучше действовать следующим образом. В первую очередь определите, подойдет ли ваш материал данному изданию. Вы, возможно, будете удивлены — но многим он не подойдет. Митч Беттс, редактор журнала *Computer World*, вот так описывал, кому он рекомендовал бы об-

ращаться с материалом в его издание: «Если ИТ-директора компаний General Motors, Wal-Mart, Amazon будут заинтересованы в сотрудничестве с нами, мы готовы к сотрудничеству»\*. Вы должны подходить к вопросу столь же осознанно. Во-вторых, определите, кто именно из обозревателей занимается вашей спецификой: например, не имеет смысла рассказывать корреспонденту, пишущему об искусстве, про ваш новый пакет ПО — вряд ли это принесет какие-либо плоды. В-третьих, говорить с журналистом вообще следует только в том случае, если ваш материал проходит один важный тест: «Интересен ли и полезен ли он для читателей?». Для читателей, а не для вашей компании. Хотите верить, хотите нет — но издания работают для своих читателей, а не служат инструментами для вашего маркетинга.

- **БУДЬТЕ ДРУГОМ В ГОРЕ И В РАДОСТИ.** Многие компании подлизываются к журналистам, пока дела идут в гору и они хотят светиться на страницах газет. Но как только у них возникают трудности или аврал, они обрывают общение, прекращают отвечать на телефонные звонки и мейлы. Что бы ни происходило, в горе и в радости, вы должны поддерживать с прессой хорошие отношения.
- **ГОВОРИТЕ ПРАВДУ.** Когда дела идут плохо, велик соблазн начать лгать прессе, чтобы сохранить хорошую мину. Не поддавайтесь ему. Доверие устанавливается не в успешные, а в тяжелые времена. Любой может быть честным, когда все хорошо. Если же вам удастся заработать репутацию честного человека в тяжелые времена, то и в успешные пресса будет вам верить.
- **ДЕЛИТЕСЬ ЗНАНИЯМИ.** Может получиться так, что ваша информация не потянет на заметку либо в заметке не окажется места для упоминания вашей компании. Ничего страшного. На данном этапе будьте просто источником информации и помогайте журналистам писать хорошие материалы. Будет и на вашей улице праздник.

\* Найдено на <https://www.marketingsherpa.com/barrier.html?ident=23338>.

## **СДЕЛАНО — СКАЗАНО**

Hidden Villa — это некоммерческая организация, владеющая одноименной территорией площадью в 647,50 га в калифорнийском городе Лос-Альтос, на которой находятся ферма и природный заповедник. Семья Джозефин и Фрэнка Дювнек передала ее в дар жителям Северной Калифорнии с целью развития экологического и мультикультурного сознания. Программы Hidden Villa включают летние лагеря, экологическое воспитание, работу с населением, туристическое обслуживание и органическое земледелие. В общем, Hidden Villa пропагандирует нечто, действительно полезное для общества, и добивается поставленных целей. Тем не менее в какой-то момент обнаружилось, что сотрудникам не хватает инструментов для продвижения своего дела.

Для решения этой проблемы организация открыла программу под названием «Сделано — сказано» («Talk the Walk»), включившую в себя написание слоганов, объясняющих деятельность Hidden Villa. Затем сотрудники и директора разыгрывали ситуации с использованием этих слоганов. Теперь все они знают, как «говорить о сделанном» независимо от того, выступают ли они на мероприятии Hidden Villa или случайно столкнулись с приятелем в супермаркете.

Отправная точка брендинга — внутри вашей компании, так что позаботьтесь о том, чтобы каждый сотрудник умел с энтузиазмом пропагандировать свою организацию.

## **P. S. ИСКУССТВО ГОВОРИТЬ**

*Как так получается, что те, кому есть что сказать,  
говорить не умеют; а те, кому сказать нечего, —  
болтают без умолку?*

Аноним

Презентация, как правило, подразумевает выступление перед потенциальными инвесторами, клиентами и партнерами на неформальном собрании, в узком кругу, в офисе слушателя. Помимо презентаций,

## Мастер-класс №9

есть масса других возможностей выступать с речами и участвовать в дискуссиях — на конференциях, семинарах и других отраслевых мероприятиях. Все это — эффективные инструменты для создания вашего бренда.

Цель всех этих выступлений — не привлечь капитал (хотя хорошая речь и способна вызвать интерес инвесторов), а повысить популярность компании и создать бренд. Я десятки раз наблюдал, как руководители компаний выступали с трибуны и участвовали в дискуссиях, и все их речи, за редким исключением, — полный отстой. Объясняется это следующими причинами:

- Руководители окружены подхалимами, которым не хватает смелости, знаний или квалификации, чтобы сказать королю, что он голый.
- Руководители — эгоисты. У них завышенная самооценка, поэтому они даже не допускают мысли, что они — не первоклассные ораторы от рождения.
- Руководители — занятые люди, и на тренировки у них очень мало времени — или, если быть более точным, тренировкам они уделяют очень мало времени. Отрицание необходимости тренироваться в сочетании с нехваткой времени на тренировки — это гибельный путь.

Прежде всего, рассмотрим принципы эффективного публичного выступления. Это очень мощное орудие брендинга, поскольку трибуна и целая аудитория слушателей целиком принадлежат вам. Все отпущенное вам время контролируете, по большей части, вы.

- **ГОВОРИТЕ ЧТО-НИБУДЬ ИНТЕРЕСНОЕ.** Это очевидный, но часто игнорируемый момент. Если не можете сказать ничего интересного — не выступайте. Если вы не выступите, люди так и не узнают, что вы лузер. Если выступите — у них не останется в этом ни малейших сомнений. Первое лучше, чем второе.
- **ОДЕВАЙТЕСЬ ПОНАРЯДНЕЕ.** В отличие от презентации, здесь лучше выглядеть слишком нарядно, чем невзрачно. Аудитория

трактует повседневный стиль одежды как «Вы не стоите того, чтобы ради вас напрягаться». Если же вы приоденетесь, то в худшем случае будете выглядеть чересчур броско.

- **НИКАКОЙ ПРЯМОЙ РЕКЛАМЫ.** Люди приходят на ваше выступление, чтобы получить информацию, а не услышать откровенный коммерческий призыв. Есть в этом логика или нет, но аудитория склонна считать, что у крутых ораторов — крутая продукция. Если вы предоставите им информацию о вашей продукции в содержательной и интересной речи, возможно, они захотят ее приобрести. Если будете призывать купить вашу продукцию — это их лишь отпугнет.
- **РАССКАЗЫВАЙТЕ ИСТОРИИ.** Для некоторых людей подготовить интересную речь сложнее, чем сделать апгрейд Microsoft Windows. Великие ораторы не просто перечисляют факты — они рассказывают истории. Приведите факт, затем проиллюстрируйте его историей, затем следующий факт и еще история, и так далее.
- **ПОКРУТИТЕСЬ В ТОЛПЕ ПЕРЕД ВЫСТУПЛЕНИЕМ.** Я выступаю с трибуны по 50 раз в год, и меня несказанно ободряет, когда я вижу в зале людей, которых уже встречал. Несколько дружелюбных лиц придают мне уверенности, помогающей сделать речь более яркой. Ваша цель — завербовать нескольких друзей, которые будут первыми смеяться над вашими шутками, кивать в знак согласия с вашими соображениями и аплодировать вам в нужных местах.
- **УПОМИНАЙТЕ О ДЕТЯХ.** Если есть беспроигрышный способ завоевать любовь аудитории — то это упоминания о ваших детях. Если у вас нет детей, говорите о детях ваших родственников, ваших друзей или о вашем собственном детстве. Я в жизни не видел аудитории, которая не оценила бы хорошую «детскую» историю.
- **БУДЬТЕ САМОКРИТИЧНЫ.** Еще один хороший способ завоевать аудиторию — это смеяться над собой. Если вы нервничаете —

признайтесь в этом. Большая часть аудитории будет вам сочувствовать. Если вы не способны найти повод посмеяться над собой, значит, вы — либо полный зануда, либо полное чмо.

- **ВЫСТУПАЙТЕ В НАЧАЛЕ МЕРОПРИЯТИЯ.** Если вам предоставлен выбор, выступайте в первый день конференции. В это время и посещаемость, и энергия — на самом высоком уровне, и атмосфера наиболее благоприятствует удачному выступлению. Ближе к концу многие участники разведутся; а те, кто останется, скорее всего, подустанут и утратят энтузиазм, так что вам придется потратить некоторое время на то, чтобы их расшевелить. Хорошо выступить — достаточно трудная задача и без этих дополнительных напрягов.
- **ПРОСИТЕ МАЛЕНЬКОЕ ПОМЕЩЕНИЕ.** Если есть возможность, выступайте в маленьком, битком набитом помещении. Энергия, выделяемая аудиторией, зависит от заполненности пространства, а не от абсолютной численности слушателей. Например, 250 человек в помещении вместимостью 250 человек — это гораздо лучше, чем 500 человек в помещении вместимостью 1000. Если же получить небольшую площадку вам не удастся — постарайтесь добиться хотя бы места для выступления с планировкой классной комнаты (столы и стулья), а не театрального зала (только стулья).
- **РАЗУЗНАЙТЕ, ЧТО ПРОИСХОДИЛО ДО ВАС.** Это еще один довод в пользу выступления в первых рядах: тогда вам не понадобится это выяснять. Более того — вы сами можете оказаться тем «событием», на которое придется равняться остальным выступающим. Если вы все же выступаете не первым — постарайтесь посетить выступления, предшествующие вашему, или по крайней мере расспросить организаторов мероприятия, что там произошло особенно хорошего, плохого или забавного. Затем обыграйте это происшествие в вашей речи. Это добавит вам сразу два плюса: во-первых, усилит впечатление, что вы готовили речь специально для данного мероприятия; а во-вторых, покажет, что вам это мероприятие действительно интересно, раз вы в курсе всего происходящего.

- **НЕ ПРИНИЖАЙТЕ КОНКУРЕНТОВ.** Выступать с речью — привилегия и честь. Ваша обязанность — проинформировать и развлечь аудиторию. Это не время и не место громить конкурентов. Подобным поведением вы опорочите в первую очередь себя, а не конкурента — и добьетесь эффекта, обратного ожидаемому.
- **ТРЕНИРУЙТЕСЬ.** Как показывает опыт, речь становится безупречной на 25-й тренировке. Мало кто тренируется или выступает с одной и той же речью 25 раз. Именно поэтому хороших ораторов так мало. Как это ни парадоксально — но чем больше вы тренируетесь, тем выше вероятность, что аудитория воспримет вашу речь как талантливый экспромт.
- **ИСПОЛЬЗУЙТЕ ФОРМАТ 10 ПУНКТОВ.** Я строю все мои выступления как список из 10 пунктов — так что аудитория может проследить развитие моей мысли. Немногие эксперты разделяют этот мой принцип, но я настоятельно рекомендую попробовать его применять. Если вам не удастся придумать 10 интересных вещей, на которые можно обратить внимание публики, не отклоняясь от предмета обсуждения, — лучше не выступайте вовсе.

Теперь об участии в публичных дискуссиях. Дискуссии — превосходная возможность для брендинга, поскольку они позволяют четко обозначить свою позицию, часто на фоне конкурентов. Что же нужно, чтобы пользоваться успехом на публичных дискуссиях?

- **ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЯ САМИ.** Принесите с собой распечатку биографии и дайте ее модератору дискуссии, который будет вас представлять, — не оставляйте ему шанса на ходу что-то сымпровизировать. И, как и в случае выступления с речью, избегайте откровенной рекламы. Хотите выгодно представить вашу компанию — будьте адекватным информатором, а не трепливым хвастуном.
- **НЕ ТОЛЬКО ИНФОРМИРУЙТЕ, НО И РАЗВЛЕКАЙТЕ.** Отвечать на вопросы модератора и аудитории — лишь одна из задач участника дискуссии. Вторая, куда более важная, задача — развлекать аудиторию, например неожиданными лирическими отступлениями,

юмором или полемикой. Всегда спрашивайте себя: интересно ли слушателям?

- **ГОВОРИТЕ ПРАВДУ — ОСОБЕННО КОГДА ОНА ОЧЕВИДНА.** Большинство людей привыкли, что участники дискуссий лгут, когда им задают трудный вопрос. Поэтому, если вы будете отвечать правду, то получите кредит доверия.
- **СТАРАЙТЕСЬ ГОВОРИТЬ ПРОЩЕ И ЯСНЕЕ.** Когда модератор задает узкоспециальный вопрос, возникает соблазн дать такой же узкоспециальный ответ. В большинстве случаев поддаваться этому соблазну нельзя. Отвечайте просто и ясно — так, чтобы показать, что знаете, о чем говорите, но в то же время доступно для всей аудитории, а не только для 20 ее процентов.
- **НИКОГДА НЕ ПОКАЗЫВАЙТЕ, ЧТО ВАМ СКУЧНО.** Вы можете выглядеть обрадованным, опечаленным, рассерженным (самой дискуссией, а не тем фактом, что вам приходится на ней присутствовать) или недоверчивым — но ни в коем случае не скучающим. Кто-нибудь из слушателей может в этот момент взглянуть на вас, или фотограф сделает снимок, или оператор наведет на вас камеру. К несчастью, когда будут выступать другие участники, вам, скорее всего, будет скучно — поэтому учитесь имитировать заинтересованность.
- **НЕ СМОТРИТЕ НА МОДЕРАТОРА.** Играйте на публику, а не на модератора; слушатели хотят видеть вас анфас, а не в профиль. Хороший модератор намеренно будет стараться не смотреть на вас и не встречаться с вами взглядом.
- **ВЕДИТЕ НЕПРИНУЖДЕННУЮ БЕСЕДУ.** Вы — на сцене, но вести себя должны, как в жизни. Просто беседуйте с модератором и другими участниками. Не следует вещать с важным видом, не следует «толкать речь». Общайтесь со всеми (даже с аудиторией) в непринужденной манере.
- **ОТВЕЧАЙТЕ НА ПОСТАВЛЕННЫЙ ВОПРОС, НО НЕ ОГРАНИЧИВАЙТЕСЬ ОТВЕТОМ НА НЕГО.** Например, если вас спрашивают: «Инстру-

мент обнаружения несанкционированного доступа к файлу — важная технологическая инновация?», не ограничивайтесь ответом «Нет». Отвечайте: «Нет, но позвольте мне рассказать вам о том, что действительно круто». Обычно участники дискуссий впадают в одну из крайностей: отвечают либо односложно, либо совсем не по существу вопроса.

- **НИКОГДА НЕ ГОВОРИТЕ: «СОГЛАСЕН С ПРЕДЫДУЩИМИ ОРАТОРАМИ».** Просто скажите что-нибудь отличное от того, что сказали они. Если же другие участники уже сказали все, что вы хотели сказать (что маловероятно), — будьте элегантно: «На эту тему уже все сказано. Из уважения к аудитории перейдем к следующему вопросу». Всегда лучше показаться излишне тактичным, нежели глупым.

## **P. S. НЕСКОЛЬКО СЛОВ О ДИЗАЙНЕ ФУТБОЛОК**

*Не ждите, когда что-нибудь произойдет само собой, —  
засучивайте рукава.*

Гарт Генрикс

Производство футболок, предваряющих появление нового продукта или компании, — добрая традиция Кремниевой долины, доведенная до совершенства Apple еще в середине 1980-х. Мы получали партию футболок и распространяли их, объявляли о скором выходе продукта на рынок и только после этого приступали к разработке.

Когда в 1997-м мы запустили Garage, первым продуктом стала детская футболка с надписью: «Я маленький предприниматель. Мои любимые буквы: I, P и O». Мы распродали сотни таких футболок — и это учитывая, что мы были пионерами интернет-торговли и люди с опаской относились к онлайн-шопингу.

В попытках создать бренд и разрекламировать его многие компании печатают свои лого и слоганы на футболках. К сожалению

нию, часто эти футболки выходят откровенно уродливыми и будто кричащими: «Мы — лохи, ни черта не смыслящие в дизайне!». По правде говоря, производство футболок не играет большой роли в создании бренда, но если уж вы решили этим заняться — делайте все правильно:

- **ФУТБОЛКА НЕ ДОЛЖНА БЫТЬ БЕЛОЙ.** Белые футболки быстро становятся серыми, поскольку люди не сортируют белье при стирке так, как положено. Выбирая для футболки белый цвет, вы заведомо сокращаете ее активную жизнь: мало кому нравится ходить в поношенной, выцветшей одежде.
- **ПОМЕНЬШЕ ТЕКСТА.** Футболка — это ваш ходячий рекламный щит. На щитах не принято размещать абзацы текста, и тех же принципов следует придерживаться в дизайне футболок. Используйте 6–10 слов, не более. Еще одна футболка, выпущенная Garage, говорила: «Startup, kick butt, cash out» (Открой бизнес, стань крутым, стань ликвидным).
- **ИСПОЛЬЗУЙТЕ КРУПНЫЙ (60-го КЕГЛЯ) ШРИФТ.** Предназначение корпоративной футболки — популяризовать что-либо. Если вы используете шрифт 12-го кегля, никто не сможет прочитать ваш текст. Если надпись на футболке не читается с расстояния 6 метров — значит, дизайн неправилен.
- **ПОТРАТЬТЕСЬ НА ДИЗАЙН.** Футболки — это предмет искусства. Если все, что вы собираетесь сделать, — наклепать на них пару надписей, то это пустая затея. В особенности если вы хотите, чтобы ваши футболки носили женщины. Сделайте их стильными и красивыми — не жалейте денег. В конце концов, это всего лишь футболки.
- **ПРЕДУСМОТРИТЕ И ДЕТСКИЕ РАЗМЕРЫ.** Некоторые взрослые ни за что на свете не наденут футболку — у них для этого слишком хороший вкус (хотя, глядя на них, и не скажешь). Однако их не волнует, что носят их дети, — а те уж точно предпочитают футболки.

## **ЧИВО**

**В.** Следует ли проводить рекламные кампании или можно положиться исключительно на евангелизм, слухи и «сарафанное радио»?

**О.** В своей книге «Анатомия слухов» Эмануил Розен хорошо объясняет взаимосвязь между рекламой и техниками вирусного маркетинга. Он абсолютно убежден, что реклама — важная часть брендинга. И приводит помимо прочих такие доводы: именно реклама запускает слухи, она способна «завести» неформальных лидеров, она убедительно действует на потребителей и оперирует фактами\*. Дальше он рассуждает о том, как реклама может и стимулировать слухи, и развеять их. Настоятельно советую вам приобрести эту книгу.

Если вам необходимо выбрать что-то одно, выбирайте вирусный маркетинг. Но если позволяют ресурсы — используйте и то и другое.

**В.** Понадобится ли мне пиар-агентство? Или пиар-отдел?

**О.** В данном случае нет никакой разницы между пиар-агентством и пиар-отделом. Что они могут: заставить вас создать мощный брендинговый посыл; свести вас, благодаря имеющимся связям, с представителями прессы; назначать вам встречи и интервью и следить за тем, чтобы вы были готовы к самопрезентации; обеспечивать обратную связь после интервью; помогать вам совершенствовать навыки делового общения и публичных выступлений. Чего они не могут: брать второсортные продукты или услуги и производить бесчисленные статьи о них; в любой ситуации выставлять компанию в выгодном свете; гарантировать, что компания никогда не предстанет в невыгодном свете.

Чего нельзя допускать ни в коем случае: чтобы они превратились в цензора, «дающего добро» на ваши внешние связи и брендинг.

**В.** Должен ли я платить евангелистам за их помощь?

**О.** Нет. Они продвигают ваш продукт не ради денег. Они делают это, чтобы изменить мир к лучшему. Поэтому ваше предложение денег может даже показаться им оскорбительным. Три лучших способа вознаградить их — это 1) сделать ваш продукт или услугу еще лучше, 2) предоставить им как можно больше информации и документации, 3) публично выразить им благодарность.

---

\* Розен Э. Анатомия слухов: Маркетинговые приемы. СПб.: Питер, 2006.

**В. Важно ли сначала создать локальный бренд или можно начинать сразу с международного рынка?**

**О.** Как правило, следует утвердить ваш продукт или услугу — и, соответственно, ваш бренд — на местном рынке, прежде чем двигаться дальше. Гораздо лучше обеспечить бренду прочные позиции в пределах одного района, чем получить по паре сторонников в нескольких странах мира.

Тем не менее у вас может быть такой тип продукта или услуги, потенциальные потребители которого разбросаны по всему миру, и их общность основана не на географических, а на иных параметрах. Это тоже вполне нормально. Суть в том, чтобы копать сначала вглубь и лишь затем вширь, какими бы параметрами ни измерялась «глубина».

**В. Что делать, если мы вдруг обнаружим, что наша брендинговая концепция никуда не годится и решим сменить направление брендинга?**

**О.** Могу предложить вам мои соображения на этот счет — вероятно, противоречащие друг другу. Во-первых, я не верю в «брендинговые кампании». Этот термин подразумевает, что брендинг — краткосрочный проект. Это не так. Брендинг — процесс постоянный и бесконечный.

Во-вторых, почему вы решили, что концепция никуда не годится? Вы хотите поменять ее, потому что вам надоели ваши логотип, слоган, мантра и так далее? Обычно как раз к тому моменту, как вы устаете от всех этих вещей, публика только-только начинает в них въезжать.

В-третьих, если ваш бизнес не приносит прибыли, то проблема, вероятно, лежит глубже — например, в самом продукте.

И в-четвертых — если ваш продукт сам по себе хорош и проблема действительно в неудачном брендинге, тогда да, стоит пересмотреть концепцию. Расспросите людей, покупающих ваш продукт, за какие качества они его ценят, — это, как правило, отличная отправная точка для успешной смены парадигмы.

## **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

Гладуэлл М. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. М.: Альпина Паблишерз, 2010.

Норман Д. Дизайн промышленных товаров. М.: Вильямс, 2008.

Райс Э., Райс Л. 22 закона создания бренда. М.: АСТ, 2004.

Розен Э. Анатомия слухов: Маркетинговые приемы. СПб.: Питер, 2006.

Aaker D. Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name. New York: Free Press, 1991 (Аакер Д. Управление ценностью бренда: Как извлечь выгоду из торговой марки).

Bedbury S. A new brand world: 8 principles for achieving brand leadership in the 21st century. New York: Viking, 2002 (Бедбери С. О, дивный мир брендов! 8 принципов достижения лидерства торговой марки в XXI веке).

Borden R. Public speaking — as listeners like it! New York: Harper & Brothers, 1935 (Борден Р. Публичное выступление, которое понравится аудитории). Эта книга давно вышла из печати, но я раздобыл экземпляр на Amazon.com.

Nielsen J. et al. E-commerce user experience. Fremont, CA: Nielsen Norman Group, 2001 (Нильсен Я. и др. Интернет-торговля: опыт потребителя).

# Как стать шаманом

*Хватит охотиться за легкими деньгами — придай своей жизни смысл. Создавай, а не живи за счет того, что продают и покупают другие.*  
Карл Фокс (в фильме «Уолл-стрит», 1987)

## КОРОТКО

Коренные американцы называют шаманом того, кто может призывать дождь и другие силы природы. В стартапе шаман — это тот, кто призывает прибыль. Как и шаманы, предприниматели изобрели для этого свои собственные ритуалы и заклинания.

Шаманизму в стартапе мешают две вещи. Во-первых, хотя предприниматели разрабатывают свой продукт для конкретных целей, им не дано предугадать, кто в действительности будет его покупать и как будет им пользоваться. Поэтому первая ступень шаманизма состоит в том, чтобы запустить на рынок версию 1.0 вашего продукта и выяснить, у кого он пользуется успехом. И смотрите в оба, чтобы не упустить неожиданный рынок-«гориллу» (далее о таких рынках написано подробно).

Во-вторых, продукты и услуги стартапов не покупаются сами по себе — чтобы их продать, приходится прилагать немало усилий. Немногие потребители рискнут купить продукт или услугу у маленькой, недостаточно капитализированной компании. Таким образом, вторая ступень шаманизма состоит в том, чтобы преодолеть это сопротивление.

Перед тем как начать разговор, послушайте историю о том, как одна предпринимательница убила сразу двух зайцев: выяснила, кто потенциальный покупатель ее продукта, и преодолела сопротивление торгового посредника. Некий парижский магазин отверг новинку от Эсте Лаудер, знаменитого производителя парфюмерии. В гневе Лау-

дер швырнула пузырек на пол, разлив духи, и вскоре такое количество покупателей заинтересовалось новым ароматом, что магазину ничего не оставалось, как согласиться его продавать.

## ПУСТЬ ЦВЕТУТ СТО ЦВЕТОВ

Я украл эту концепцию у Мао Цзэдуна, хотя нельзя сказать, чтобы сам он так уж последовательно воплощал ее в своей культурной революции. Применительно к старту эта концепция означает:

Посей много семян. Посмотри, какие прорастут, а затем дадут цветы. Это те рынки, которые следует возвращать и лелеять.

Многие компании впадают в панику, обнаружив, что у них расцвели не те цветы, которых они ждали. Они тут же пытаются репозиционировать свой продукт так, чтобы его покупали предусмотренные покупатели и использовали предусмотренными способами. Это крайне глупо с чисто практической точки зрения — берите деньги! Когда цветут цветы, ваша задача — увидеть, где и почему они расцвели, а затем откорректировать ваш бизнес в соответствии с новой информацией.

Вот три нагляднейших примера непредвиденных цветов, которые приводит гуру бизнес-литературы Питер Друкер:

- Изобретатель новокаина замыслил его как заменитель общей анестезии для использования в хирургии. Хирурги, однако, отказались его использовать и продолжили работать по старинке. А вот у стоматологов он пошел на ура — и изобретатель решил сосредоточиться на этом рынке.
- Мало кто знает, что первым лидером в производстве компьютеров была компания Univac. Она, однако, считала компьютер инструментом ученого и не решалась предлагать свою продукцию бизнесменам. IBM же, наоборот, не была заиклена на ученых и позволила своим продуктам расцвести на бизнес-рынке. Вот поэтому название IBM знают в каждом доме, а про Univac можно прочитать разве что в исторических справочниках.

- Одна индийская компания купила лицензию на производство велосипедов европейской марки со вспомогательным двигателем. Велосипеды продавались плохо, зато вскоре компания обратила внимание, что поступало очень много заказов отдельно на мотор. Исследовав этот странный феномен, компания выяснила, что мотор используют в ручных насосах для орошения полей. Тогда фирма стала продавать ирригационные насосы миллионными партиями\*.

Следующая схема демонстрирует правильный подход к «цветоводству». Большинство компаний хотят занимать верхний левый сектор, в то время как вся движуха происходит в нижнем правом, так что будьте гибки и открыты к непредусмотренным покупателям и способам использования.

	<b>ПРЕДУСМОТРЕННЫЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ</b>	<b>НЕПРЕДУСМОТРЕННЫЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ</b>
<b>Предусмотренный способ использования</b>	Ожидаемо	Восхитительно (Пример: когда не только частные автовладельцы, но и торговцы автомобилями продают подержанные машины на eBay)
<b>Непредусмотренный способ использования</b>	Восхитительно (Пример: когда женщины используют увлажняющие средства серии Skin So Soft от Avon как средство против насекомых)	Поразительно (Пример: начинающие компьютерные пользователи верстают информационные бюллетени, журналы и бланки на «макинтошах»)

## **ГОРИЛЛУ-ТО Я И НЕ ПРИМЕТИЛ**

Дэниел Симонс из Университета Иллинойса и Кристофер Чэбрис из Гарварда провели любопытный эксперимент, имеющий непосредственное отношение к шаманизму. Они включили студентам видеозапись, на которой две команды игроков перебрасывались баскетболь-

\* По кн.: Друкер П. Бизнес и инновации. М.: Вильямс, 2007.

ными мячами, и дали им задание: посчитать, сколько пасов сделают друг другу игроки одной команды.

На 35-й секунде видеозаписи в зал, где находились баскетболисты, вошел актер в костюме гориллы, постучал себя в грудь и оставался в кадре еще секунд 10. И когда после просмотра был проведен опрос студентов, выяснилось, что 50% из них гориллу не заметили!\* По всей видимости, они так сосредоточились на задании считать пасы, что были абсолютно невосприимчивы ко всему происходящему вокруг.

Тот же самый феномен наблюдается и в бизнесе: так, компания Univas из вышеприведенного примера сосредоточилась на ученых и не обратила внимания на бизнесменов — в отличие от IBM. Хотите быть хорошим шаманом — посейте сто цветов и собирайте все, что расцветет, в том числе дикорастущие, — не пропустите рынки «гориллы».

## ПРИВЛЕКАЙТЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ПРАВИЛЬНО!

Многие производители, особенно с техническим образованием, полагаются на традиционные методы привлечения потенциальных потребителей — такие как реклама и телефонный маркетинг. Эта тенденция лишь усиливается с приходом в команду «опытных» менеджеров из крупных компаний.

Традиционные методы могли бы работать, если бы люди сами покупали продукты и услуги стартапов. Однако людей еще надо оповестить об их существовании и убедить в их насущной необходимости. Поэтому, чтобы продажи все-таки были, предпринимателям необходимо устанавливать доверительные личные отношения, которые начинаются с успешного выявления всего круга потенциальных клиентов.

Анри Деври из Института нового клиентоориентированного маркетинга обнаружил, что самый эффективный способ понять, кому же все-таки нужен ваш продукт и в каких целях, — проведение специальных семинаров по внедрению продукта, а вовсе не реклама, не телефонный маркетинг, не тиражирование глянцевых брошюр и не участие в отраслевых выставках. Вот выделенные им пять лучших методов:

\* Shermer M. None so blind // Scientific American. 2004. March (Шермер М. Хуже всякого слепого).

- 1) проведение специальных семинаров;
- 2) публичные выступления;
- 3) публикации;
- 4) своевременное налаживание связей;
- 5) членство в отраслевых организациях.

Рискованно обобщать выводы Деври на все сферы бизнеса — но суть в том, что они противоречат традиционным представлениям, и вам стоит их рассмотреть, когда будете пробовать себя в шаманизме.

## **НАЙДИТЕ ИСТИННУЮ VIP-ПЕРСОНУ**

«Администратор базы данных». Явно не самая подходящая должность для Самого Важного Сотрудника компании, верно? Сразу же представляется некто, сидящий в крошечном закутке, заваленном техническими инструкциями, и обедающий сэндвичем, не отрывая воспаленного взгляда от монитора.

Один такой администратор базы данных уговорил свое руководство купить у дружественной компании ПО на сумму более 400 000 долларов. Сидя в тесном закутке с постоянно звонящим телефоном, этот админ добивался самых крупных закупок для своей компании. Всякий раз, когда у исполнительного вице-президента возникали вопросы по проектам или поставщикам, он обращался именно к этому сотруднику.

В крупных компаниях чем выше поднимаешься, тем разреженнее воздух; а чем разреженнее воздух, тем труднее поддерживать умственную деятельность. Таким образом, умственные ресурсы крупных компаний сосредоточены на средних и нижних уровнях. Вот один из ключевых принципов шаманизма:

Не смотрите на чины, ищите настоящих VIP-персон.

Возникает логичный вопрос: «Как выявлять действительно важных сотрудников и как налаживать с ними контакт?». Ответ таков — дружите с секретарями, личными помощниками и девушками на ресепшн, одним словом:

## СПУСТИТЕСЬ С НЕБЕС НА ЗЕМЛЮ

Я принял десятки решений относительно разных компаний и людей, консультируясь с двумя замечательными ассистентками в Apple и Garage — Кэрол Боллард и Холли Лори. Я задавал им такие вопросы, как «Что ты думаешь об этом парне?» или «Как тебе эта идея?». Если в ответ я слышал: «Он придурок», «Он хам», «Он эгоист» или «Дурацкая идея», то наша компания завязывала с этим человеком или идеей.

Вам может показаться странным, что ассистенты имеют на меня такое сильное влияние: ну, наверняка, Гай — исключение из правил; в большинстве случаев руководители тщательно обдумывают каждый телефонный звонок, встречу или мейл, а затем говорят ассистенту, что делать. Ага, как же. Весь мир работает именно так, как я описал.

Шаманизм требует доступа к ЛПР. Это значит, что вам нужен доступ «к телу», телефон или хотя бы прямой мейл. К сожалению, этих людей ежедневно бомбардируют звонками и письмами разнообразными продавцы — и каждый с «великим» продуктом или услугой (никто ведь не звонит с целью продать какую-то дрянь).

Вот поэтому многие ЛПР нанимают специальных людей, задача которых — ограждать их от чар шаманов, т. е. выполнять функцию амулетов. Чтобы стать хорошим шаманом, вам необходимо научиться «перенастраивать» амулеты — располагать к себе секретарей, личных помощников, а иногда и админов. Знакомство с руководящими сотрудниками сильно переоценивается — чтобы оно сработало, необходимо прежде преодолеть сопротивление его «амулетов». Вот послушайте, как правильно налаживать связи с людьми-«амулетами»:

- **ОТНОСИТЕСЬ С ПОНИМАНИЕМ.** Вы, возможно, считаете, что главная цель этих людей — помешать вам добиться успеха. Не льстите себе. Вы не настолько важная персона. Их задача — обеспечить руководителю нормальные условия работы, и один из аспектов этой задачи — беречь его время (которое многие люди вроде вас стремятся у него отнять).
- **НЕ ПЫТАЙТЕСЬ ПОДКУПИТЬ.** Никто не любит, когда его покупают, точнее, когда о нем думают, что его можно купить, — так что не пытайтесь подарками выкупить себе доступ к ЛПР. Ключ

к доступу — это убедительное самопредставление, затем солидное предложение и, наконец, — вежливое и уважительное обращение с каждым из ваших контактов в компании. Уже после того как доступ к ЛПР был получен (независимо от того, был от этого доступа какой-то толк или нет), вы можете отблагодарить его перенастроенный «амулет» — мейлом, запиской или подарком. Иногда наиболее эффективный способ отблагодарить — это ксерокопия статьи, которая будет интересна этому человеку. Что бы вы ни делали — благодарность всегда лучше взятки.

- **СОЧУВСТВУЙТЕ.** Скорее всего, зарабатывает такой сотрудник немного, по сравнению с руководителем — так уж точно гроши. А ведь он бы наверняка мог управлять всей этой конторой не хуже, а то и лучше начальника. Компании платят «амулетам» мизерные зарплаты, так что вам не следует считать, что они обязаны с вами церемониться.
- **НИКОГДА НЕ ЯБЕДНИЧАЙТЕ.** Даже если сотрудник-«амулет» откровенно неправ, никогда не жалуйтесь на него коллегам. Эта жалоба тотчас, обойдя круг, вернется к нему — и тогда можете распрощаться с вашим доступом. Навсегда.

## **ОХОТЬТЕСЬ ЗА АГНОСТИКАМИ, А НЕ АТЕИСТАМИ**

*Сторонники традиционных теорий и методов почти всегда могут указать на проблемы, которые не решил их новый соперник, но которые с их точки зрения — и не проблемы вовсе\*.*

Томас Кун\*\*

Одна из заветных целей шаманизма — заполучить авторитетного партнера, крупного и престижного, который принесет вам кучу денег, а заодно и обеспечит репутацию.

---

\* По кн.: Кун Т. Структура научных революций. М.: АСТ, 2003.

\*\* Томас Сэмюэл Кун (1922–1996) — американский историк и философ науки, считавший, что научное знание развивается скачкообразно, посредством научных революций. — *Прим. ред.*

В середине 80-х идеальными партнерами для разработчика персонального компьютера были такие поставщики ПО, как Ashton-Tate (dBase) и Lotus Development (Lotus 123). О, если бы тогда удалось убедить их устанавливать свои продукты на «макинтоши»... Macintosh бы тотчас доказал свою жизнеспособность! Но этим мечтам, увы, не суждено было сбыться (впрочем, и без них обошлись).

Авторитетные партнеры, по определению, уже успешны и популярны. Как правило, для них выгодно сохранение статус-кво. И в этом — главная проблема: если у вас инновационный продукт или услуга, эти компании — последние, кто согласится его использовать. Они — атеисты по отношению к любой новой религии, поскольку являются верховными жрецами старой.

К сожалению, многие стартап-компании одержимы идеей заполучить подобных авторитетных партнеров — как Apple в свое время мечтала о сотрудничестве с Ashton-Tate и Lotus. И они готовы почти на все, чтобы видеть этих лидеров рынка в числе своих клиентов, — ведь это все равно, что быть благословленными самим Папой Римским.

Но поверьте нашему печальному опыту — игнорируйте атеистов. Ищите лучше агностиков — людей, которые не отрицают вашу религию и как минимум готовы заметить существование вашего продукта или услуги. Если ваш вожделенный авторитетный партнер «не клюет» — списывайте убытки на прикорм со счетов и двигайтесь дальше.

Агностики, или «непотребители»\*, как правило, ничем не пользуются — из-за дороговизны предлагаемых на рынке продуктов или отсутствия навыков, необходимых для их освоения. Например, в 80-е, на заре «персональной компьютеризации», люди еще не могли позволить себе ПК — ни обычный, ни мини. А если бы и могли, то эти продукты были так трудны в использовании, что потребителям просто не хватило бы квалификации.

Таким образом, агностикам легче угодить, чем атеистам, поскольку вы предоставляете им возможность делать что-то, что они не могли делать до этого, — а не предлагаете переключиться с уже

\* Термин введен в книге: Кристенсен К., Рейнор М. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

освоенного продукта на новый (как в случае с атеистами). Apple, несмотря на ее рекламную кампанию, немногих пользователей Windows сумела убедить перейти на Macintosh; зато для людей, никогда прежде не работавших на ПК, Macintosh стал судьбоносным продуктом, изменившим всю их жизнь.

Ничто так не воодушевляет предпринимателя, как проникновение на рынок, полный агностиков.

## **ДАЙТЕ КЛИЕНТАМ ВЫСКАЗАТЬСЯ**

*Природа дала нам два глаза, чтобы видеть, два уха,  
чтобы слышать, но всего один язык, чтобы говорить.*

Джонатан Свифт

Если потенциальный покупатель захочет купить ваш продукт или услугу, он, вполне возможно, будет ставить свои условия заключения сделки. Все просто — заткнитесь и выслушайте его. Для успешной продажи нужно: а) создать комфортную обстановку, попросив у клиента разрешения задавать ему вопросы; б) задавать вопросы; в) слушать ответы; г) делать пометки; д) объяснить, каким образом ваш продукт или услуга удовлетворяет потребности клиента (но лишь в случае, если это действительно так). И тем не менее, многим людям это не удается — по следующим причинам:

- Они не готовы задавать хорошие вопросы. Чтобы понимать клиента, необходимо подготовиться к встрече, навести о нем справки. Кроме того, они боятся, что, задавая вопросы, создадут впечатление, будто сами не знают ответов.
- Они неспособны заткнуться, поскольку принадлежат к школе «агрессивных» продаж: «я буду говорить, пока ты не сдашься и не согласишься купить мой товар». Либо они способны заткнуться, но не удосуживаются послушать (слушание, в отличие от слышания, процесс произвольный).

## Мастер-класс № 10

- Они не делают пометок, потому что ленятся или не считают важным то, что говорит клиент. Между тем, как я уже отмечал в мастер-классе №7 «Как добыть капитал», пометки — вещь полезная. Во-первых, так вы лучше запомните всю информацию. Во-вторых, произведете на клиента благоприятное впечатление: для вас настолько важны его слова, что вы их даже записываете.
- Они недостаточно знают о собственном продукте, чтобы убедительно соотнести его с потребностями потенциальных покупателей. Вот это уже совсем непростительно.

Допустим, ваш продукт обладает несколькими потребительскими достоинствами (не путать с функциями!), например: позволяет сэкономить деньги, дарит душевный покой и помогает достичь просветления. Начните с упоминания всех трех достоинств, а затем посмотрите на реакцию клиента. Скорее всего, он скажет вам, какие из этих достоинств наиболее привлекательны для него.

Если ничто из перечисленного не нашло отклика, спросите у клиента, что могло бы его заинтересовать. С этого момента сосредоточьтесь на услышанном, поскольку клиент только что подкинул вам ценную фишку: «Вот что нужно, чтобы продать мне товар». Суть в том, чтобы дать клиенту высказаться, выслушать его и затем быть готовым проявить гибкость. Помните: вы продаете, но они не обязаны покупать. Если потенциальный покупатель объясняет вам, как продать ему товар, — вам определенно стоит к нему прислушаться.

## ОРГАНИЗУЙТЕ ТЕСТ-ДРАЙВЫ

Самый труднопреодолимый барьер для стартапа — это привычка опираться на статус-кво. Люди обычно считают, что старые продукты и услуги достаточно хороши: «Все, что мне нужно делать на компьютере, я прекрасно делаю с помощью текстового интерфейса пользователя. Зачем мне графический интерфейс?»

Это не означает, что все широко используемые продукты действительно так уж прекрасны, — это значит лишь то, что поку-

патели привыкли считать их таковыми. Поэтому зачастую задача предпринимателя — показать людям, почему им необходимо нечто новое. Традиционный способ это сделать — принуждение посредством навязчивой рекламы и прочих инструментов раскрутки.

Однако бесчисленные компании и так уже наводнили рынок подобными лозунгами: быстрее, выше, сильнее! А кроме того, у вас, как у начинающей компании, наверняка нет достаточного количества денег, чтобы использовать дорогие каналы продвижения.

Поэтому для стартапа лучший способ привлечь покупателей — это позволить им опробовать ваш продукт или услугу. По сути, тем самым вы говорите следующее:

- Мы считаем вас умным человеком (этим вы уже обособляете себя от большинства компаний).
- Мы не будем принуждать вас стать нашим клиентом.
- Пожалуйста, испытайте наш продукт или услугу.
- А там уж решайте сами.

В разных сферах бизнеса тест-драйвы проводятся по-разному. Вот несколько примеров, иллюстрирующих их повсеместную применимость:

- Когда Генри Джон Хайнц, основатель компании «H.J. Heinz» (доходы на 2002 год — 9,4 млрд долларов) продавал на Чикагской всемирной ярмарке в 1893 году свои маринованные огурцы, он предлагал покупателям попробовать свою продукцию. Его стенд стоял на самой окраине выставочного комплекса, и он нанял мальчишек, которые бегали по рядам и раздавали людям билеты, обещавшие бесплатный сувенир, если те заглянут на стенд Хайнца и попробуют огурчик\*.
- Компания General Motors организовала программу GM 24-Hour Test Drive, позволяющую людям брать автомобили домой на вечер, чтобы как следует их опробовать. Это уж конечно лучше традиционного тест-драйва, когда продавцы машин разрешают покупателю объехать разок вокруг квартала.

\* По кн.: Overfelt M. A world (fair) of invention // Fortune Small Business. 2003. April (Оверфелт М. (Все)Мир(ная ярмарка) изобретательности).

- Salesforce.com дала людям возможность пользоваться ее ПО бесплатно в течение 30 дней. Прелесть такого тест-драйва — в том, что, получив настолько точную, самолично проверенную информацию о продукте компании, вы с меньшей вероятностью перейдете на другой продукт, поскольку там все придется начинать сначала.

Отвлечитесь от традиционных и дорогостоящих методов маркетинга. Устраивайте тест-драйвы! Это лучший способ преодолеть статус-кво и переломить привычку.

### НЕ ТРЕБУЙТЕ ВСЕГО И СРАЗУ

Одной из ошибок, допущенных Apple при внедрении Macintosh, было то, что мы просили ИТ-менеджеров каждой компании немедленно выкинуть старые компьютеры и заменить их «маками». По сути, мы просили их совершить прыжок в неизвестность. Неудивительно, что после такой просьбы немногие компании соглашались с нами сотрудничать.

Хотите быть хорошим шаманом — не требуйте от мира всего и сразу. Действуйте мягко и плавно. Что это означает? Предложите клиентам использовать лишь основные функции вашего продукта в течение краткого испытательного периода в пределах небольшого, «экспериментального», участка их бизнеса, как то:

- одного географического объекта, например регионального офиса;
- одного отдела или одной должности;
- одного проекта.

При условии, что у вас действительно крутой продукт, донести его «крутизну» до покупателя — самый трудный этап работы. Дальше, если повезет, будет легче: ваш продукт понравится покупателю и удовлетворенность катализирует интерес. Однако редко все идет так гладко; обычно ввести продукт в постоянное, а затем и в широкое употребление — не менее трудные задачи. Но весь процесс начинается именно с донесения идеи продукта до покупателя.

Как ни абсурдно это звучит, но вы должны также обеспечить покупателям и возможность безопасного, легкого последнего шага —

то есть возможность в любой момент прекратить с вами отношения. Например, Netflix, предлагающая услуги удаленного видеопроката, осуществляет на своем сайте 5-минутную, легкую и дружелюбную процедуру отписки от своих услуг. Благодаря этому у людей остается позитивное впечатление о компании, даже если ее продукт по какой-то причине их не удовлетворил.

Гораздо лучше, когда бывшие клиенты говорят: «Я решил, что Netflix мне не подходит, потому что я не смотрю DVD в таком количестве», чем «Чтобы отписаться от Netflix, мне пришлось час висеть на телефоне. Чтоб я еще когда-нибудь связался с Netflix!..»

Более того, благодаря простоте отписки бывшие клиенты более чем склонны вновь стать действующими, когда спустя несколько недель получают новый информационный мейл от Netflix.

## УЧИТЕСЬ НА НЕУДАЧАХ

*Не станешь частью раствора —  
так станешь частью осадка.*  
Генри Тиллман\*

Шаманам часто отказывают. Причем лучшие шаманы, пожалуй, получают отказ чаще других, поскольку проводят больше презентаций. Но хороший шаман из любого отказа извлекает как минимум два урока: во-первых, как улучшить свои шаманские техники; а во-вторых, какой тип потенциальных клиентов окучивать (почти) бесполезно. Вот описание наиболее распространенных форм отказа и выводов, которые должны быть из них сделаны:

- **«ВЫ НЕ ИЗ НАШИХ. НЕ ПЫТАЙТЕСЬ К НАМ ПРИМАЗАТЬСЯ».** С этой формой отказа обычно сталкиваются те, кто пытается фундаментально изменить организацию какого-либо процесса. Например, когда Apple выводила на рынок Macintosh, она вначале попыталась продавать его ИТ-отделам — но безуспешно. Когда люди

\* Генри Тиллман (р. 1960) — боксер-профессионал конца 1980-х — начала 1990-х. — *Прим. ред.*

отвечают вам таким образом, действуйте в обход их. Так, Apple попробовала продавать «маки» дизайнерам — и это сработало.

- **«ВЫ ГОВОРИТЕ НЕУБЕДИТЕЛЬНО».** Здесь одно из двух: либо вы действительно плохо подготовились, либо наступили кому-то на хвост. Заставьте себя пересмотреть вашу презентацию и ваши коммуникативные навыки, чтобы исключить первый вариант. Если же вы наступили кому-то на хвост, придумайте, как загладить свою вину.
- **«МЫ НИЧЕГО НЕ ПОНЯЛИ ИЗ ВАШЕЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ».** Как правило, это означает, что ваша презентация и правда была невразумительна. Вернитесь к основам: выкиньте из текста весь профессиональный жаргон, перепишите с чистого листа и отрепетируйте. Объяснить — ваша святая обязанность; если будете искать клиента, у которого «хватит ума понять, почему им нужен наш продукт», то умрете с голоду.
- **«ВЫ ПРОСИТЕ НАС ИЗМЕНИТЬСЯ, А МЫ ОБ ЭТОМ И СЛЫШАТЬ НЕ ЖЕЛАЕМ».** Это типичный ответ, который вы получаете, презентуя свой продукт перед группой успешных людей, которые ведут шикарную жизнь и не видят причин что-либо в ней менять. Это означает, что вы правильно выбрали рынок, но ошиблись с покупателями, — так что ищите таких покупателей, которые нуждаются в вашем продукте.
- **«ПРОБЛЕМЫ, КОТОРЫЕ ЯКОБЫ РЕШАЕТ ВАШ ПРОДУКТ, ВЫСОСАНЫ ИЗ ПАЛЬЦА».** Это означает, что вы все еще смотрите на ситуацию с колокольни вашего ценностного предложения. Что делать в этом случае? Продолжать корректировать предложение до тех пор, пока не начнете смотреть с позиции покупателя. Если же вам никак не удастся слезть со своей колокольни — давайте посмотрим правде в глаза: возможно, ценность вашего продукта действительно надуманна?
- **«МЫ РЕШИЛИ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДРУГОЙ ПРОДУКТ/УСЛУГУ».** Если вы слышите такой ответ, зная, что ваш продукт явно, очевидно лучше конкурентного, — вероятно, вы говорите не с тем

человеком. Игнорируйте «привратника» и делайте все необходимое, чтобы получить доступ к вашему конечному пользователю. Если же преимущества вашего продукта перед конкурентным неочевидны — что ж, возможно, это конечный пользователь велел привратнику послать вас куда подальше.

## УПРАВЛЯЙТЕ ШАМАНИЗМОМ

Шаманизм — это процесс, а не разовое событие и не проявление Божьей воли. Нельзя списать его на какие-то там эффективные коммерческие ходы или на чистое везение. Это процесс, и им можно управлять — точно так же, как и всеми остальными процессами в вашей компании. Вот несколько полезных рекомендаций, как это делать:

- **ПОБУЖДАЙТЕ К ШАМАНИЗМУ ВСЕХ.** Однажды настанет день, когда вашим инженерам и изобретателям будет достаточно лишь перебросить новый продукт через офисную перегородку — и ваши менеджеры по продажам тотчас подберут его и побегут продавать. Этот день нужно неуклонно приближать.
- **НАМЕЧАЙТЕ ЦЕЛИ ПО КАЖДОМУ КЛИЕНТСКОМУ СЧЕТУ:** длительность его жизненного цикла; недельную, месячную и поквартальную норму дохода от каждой продажи.
- **ДЕЙСТВУЙТЕ НА ОПЕРЕЖЕНИЕ.** Все всегда действуют с опозданием и считают количество продаж за прошлый месяц или прошлый квартал. Но прогнозные данные — такие как число новых идей, деловых предложений или потенциальных покупателей в будущие расчетные периоды — не менее важны. Всегда легко сказать, где ты был, — куда труднее и важнее уметь определить, куда ты движешься.
- **ПРИЗНАВАЙТЕ И ПООЩРЯЙТЕ ИСТИННЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ.** Не позволяйте вашим шаманам делать заниженные, заведомо легко выполнимые прогнозы. И уж конечно не следует поощрять намерения: они ничего не стоят, шаманизм же дорогого стоит.

## Мастер-класс №10

Пустив шаманизм на самотек, вы рискуете начать с заявления «Наши прогнозы консервативны» и через 6 месяцев прийти к выводу: «Наши продажи идут медленнее, чем ожидалось». Ничего печальнее и представить себе нельзя.

### ЧИВО

**В.** Где именно в крупных компаниях я найду людей, готовых рисковать и испытывать новинки?

**О.** Трудно дать какой-то общий ответ на этот вопрос. Проще сказать, где вы, скорее всего, не найдете такого типа людей, — на высших уровнях. Так что бросайте семена 100 цветов на всей площади этих компаний и смотрите, какие прорастут, — не подходите к саженцам с предвзятым мнением о том, что вы хотите увидеть.

**В.** У нас есть возможность нанять шамана, но он хочет за свои услуги крупный пакет акций, плюс 150 000 долларов в год, плюс еще 75 000 на представительские расходы. И это не считая наших затрат на рекламу и отраслевые выставки. У него хорошая репутация; на своей прежней работе он способствовал заключению сделок на 16 млн долларов в год и говорит, что работа у нас для него — значительный дауншифтинг. Стоит ли нам нанять его или лучше использовать внутренние ресурсы?

**О.** Услуги шаманов стоят дорого — но если от них есть польза, они того стоят. Если ваш шаман просит золотые горы (а это, похоже, как раз тот случай), — пусть заработает их по мере достижения результатов. Я бы не стал давать ему все, что он хочет, сразу, без всяких гарантий.

### РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Мур Дж. Преодоление пропасти. Маркетинг и продажа хайтек-товаров массовому потребителю. М.: Вильямс, 2006.

Чалдини Р. Влияние. Психология убеждения. Минск: Попурри, 2006.

Coleman R. The master plan of evangelism. Grand Rapids, MI: Spire Books, 1994 (Коулман Р. Генеральный план евангелизма).

707

# Как стать меншем

*Истинное мерило человека — его отношение к тем, кто не может принести ему абсолютно никакой пользы.*

Сэмюэл Джонсон\*

## КОРОТКО

Из этого мастер-класса вы узнаете, как стать меншем. Менш — термин из идиша, обозначающий человека высоконравственного, порядочного и достойного восхищения. Это высшая форма похвалы, которую можно получить от людей, чье мнение вам небезразлично.

Эта тема освещается здесь по двум причинам:

- Любой человек, любое предприятие существует в более широком контексте — контексте общества. Деятельность, приносящая выгоду вам и вашей компании в ущерб остальному обществу, не имеет истинной ценности.
- Если вы хотите построить поистине великую компанию на века, вы должны задать своим сотрудникам высочайшие морально-этические стандарты. И здесь менш, по определению, представляет собой хорошую ролевую модель.

Три фундаментальных принципа меншизма таковы: помогать как можно большему числу людей, поступать правильно и платить обществу за добро — простые, но трудновоплотимые идеи.

---

\* Сэмюэл Джонсон (1709–1784) — английский критик, лексикограф и поэт эпохи Просвещения. — *Прим. ред.*

## ПОМОГАЙТЕ КАК МОЖНО БОЛЬШЕМУ ЧИСЛУ ЛЮДЕЙ

Вполне возможно, чтобы попасть в рай, достаточно просто принять Бога; однако в соответствии с некоторыми теориями рай подразделяется на разные «классы». За неимением лучшей аналогии назовем их экономкласс, бизнес-класс и первый класс. (Не факт, конечно, что рай устроен именно так; но речь идет о вечности, так зачем рисковать?)

Как и в авиапутешествиях, основной вопрос здесь — «Как повысить свой статус?». Ответ таков: в течение отпущенного вам земного срока своим поведением вы должны зарабатывать себе очки, и лучший способ — это помогать людям.

Легче всего помогать тем людям, от которых вы сами рассчитываете когда-нибудь что-нибудь получить. Но, к сожалению, очки, заработанные таким образом, имеют наименьшую ценность, поскольку мотивация в этом случае нечиста.

Наиболее ценные очки достаются за помощь людям, которые ничем не могут быть вам полезны, — и это именно то, что отличает менша от талантливого интригана. Помогать таким людям можно, руководствуясь тремя видами мотивации (в порядке возрастания кармической чистоты):

- Никогда не знаешь — вдруг однажды они вам пригодятся.
- Вы хотите обеспечить себе кармические очки на случай, если теория Гая Кавасаки верна.
- Вы испытываете истинную радость от возможности помочь ближнему.

Первый вид мотивации приведет вас в экономкласс. Второй — в бизнес-класс. Третий — в первый класс «Сингапурских авиалиний», на сиденье, трансформируемое в комфортабельную горизонтальную кровать, с сетевой розеткой для подключения ноутбука, звукоизолирующими наушниками и интернет-доступом в течение всего полета.

Но не будем отвлекаться на детали. Истинный менш помогает людям независимо от того, будет ли он вознагражден за это в нынешней жизни или в следующей. Мало что приносит ему такую радость, как бескорыстная помощь ближнему.

## ПОСТУПАЙТЕ ПРАВИЛЬНО

Поступать правильно — второй краеугольный принцип меншизма. Это означает следовать прямой, и зачастую трудной, дорогой правды. Вот три примера такого поведения:

- **СОБЛЮДАЙТЕ ДЕЛОВУЮ ЭТИКУ.** Инвестиционный банк находит для вашей компании покупателя, помогает вам договориться о приемлемой цене и оформляет сделку. Однако заключение сделки происходит спустя месяц после истечения договора об оказании услуг, и у вас есть возможность сэкономить на вознаграждении банку 500 000 долларов. Тем не менее вы выплачиваете банку причитающиеся комиссионные. И делаете это с радостью.
- **ПЛАТИТЕ ЗА ТО, ЧТО ПОЛУЧАЕТЕ.** Вы — розничный торговец ювелирными изделиями, и вы получаете партию колец от производителя. Производитель прислал вам чек на 14-каратное золото, но кольца оказались из золота в 18 каратов. Вы звоните производителю и сообщаете о несоответствии.
- **ОТЛИЧАЙТЕ ГЛАВНОЕ ОТ ВТОРОСТЕПЕННОГО.** Вы в любительской хоккейной лиге. В разгар сезона ваша команда ведет со счетом 8:0. Следующая после вас команда ведет со счетом 4:4; худшая команда сезона — проигрывает со счетом 0:8. Некоторые из ваших лучших игроков предлагают поменяться местами с игроками худшей команды\*. Главное здесь — это чтобы всем было весело, а победа в чемпионате — второстепенное.

Менш делает то, что правильно, — а не то, что удобно и целесообразно, позволяет сэкономить деньги или легко сходит с рук. Есть правильное и есть неправильное: правда и ложь, добро и зло. В жизни есть абсолютные понятия — и менши помнят эту истину и иллюстрируют ее своим примером.

\* И просто чтобы показать вам, как работает кармическое табло, — худшая команда сезона выигрывает чемпионат.

## ПЛАТИТЕ ОБЩЕСТВУ ЗА ДОБРО

Третий краеугольный принцип меншизма — платить обществу за добро. Менша можно рассматривать как инвестора, которого не заботят доходы с капитала. Истинный доход для менша — это возможность отблагодарить общество, а не срубить побольше денег.

Это не означает, что менш обязательно должен быть богатым. В действительности, меншей среди богатых людей — *меншинство*. (Хотите узнать, что Бог думает о деньгах, — посмотрите, кому Он их раздает.)

Менш стремится отблагодарить общество за такие подарки, как:

- семья и друзья;
- духовная самореализация;
- хорошее здоровье;
- красота окружающего мира;
- экономическая успешность;
- хет-трик\* время от времени.

Существует много разных «валют», в которых можно отплатить обществу. Деньги — лишь одна из них; в числе прочих — время, профессиональный совет, эмпатия. Менши с радостью делятся этой валютой с другими людьми. Суть в том, что они платят обществу за уже полученное от него добро, — а не инвестируют в него в ожидании дохода.

### УПРАЖНЕНИЕ

Представьте, что ваша жизнь подошла к концу. Запишите три факта о себе, которые вы считаете достойными запоминания:

- 1.
- 2.
- 3.

---

\* От *англ.* hat trick — 1) фокус со шляпой; 2) (в спорте) — три гола, забитых игроком за одну игру. — *Прим. пер.*

## **ЧИВО**

**В. Как избежать головокружения от успеха?**

О. В этом смысле на меня оказали глубокое воздействие такие явления, как болезнь и смерть. И той, и другой плевать, что вы богаты, знамениты или влиятельны. И все ваши богатства, слава и власть ничего не значат, если вы больны или мертвы. Поэтому, когда чувствуете себя непобедимым, просто помните, что вас может не стать в долю секунды, а «самый богатый человек в больнице» или «самый богатый человек на кладбище» — хреновое самопозиционирование.

**В. Как я могу делать коммерческие звонки и заключать бизнес-сделки без постоянного чувства, что я «впариваю» свой товар покупателю?**

О. Если вы продаете нечто, в чем покупатель нуждается, то вы ни в коем случае не должны так себя чувствовать. Если вы все-таки не можете избавиться от этого ощущения — прекратите продавать этот товар либо продавайте его людям, которым он действительно нужен.

**В. Не противоречат ли идеи милосердия и альтруизма основной цели бизнеса — делать деньги? Не выглядит ли милосердный человек в глазах потенциального инвестора мягкотелым, слабым — в общем, не способным к успешной предпринимательской деятельности?**

О. Если потенциальный инвестор рассуждает таким образом, это характеризует в большей степени его, чем вас. Быть успешным, делая добро, — вполне реально. Это не взаимоисключающие понятия. Однако инвестор отнюдь не обязан участвовать в вашей благотворительной деятельности. И если хотите заниматься благотворительностью — делайте это за счет ваших собственных ресурсов, а не чьих-то еще.

**В. Что, если мне, обычно отзывчивому и позитивному, иногда просто необходимо на кого-нибудь наорать?**

О. Вот как раз для этого существует хоккей — хотя, чего уж там, сам грешен: бывало, срывался на людей и за пределами катка (на катке — тоже). Но ни к чему хорошему это не приводило. С годами я научился вовремя закрывать рот (либо не отправлять мейл) и отходить в сторону.

## Мастер-класс № 11

**В.** Люди постоянно просят у меня профессионального совета, но это отрицательно сказывается на моей способности выполнять текущую работу. Как же мне быть?

**О.** Написать книгу и советовать всем купить ее.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Halberstam J. Everyday ethics: inspired solutions to real-life dilemmas. New York: Viking, 1993 (Хальберстам Дж. Каждодневная этика: божественные решения земных дилемм).

# Послесловие

*Книги сами по себе неплохи, но они —  
весьма бескровная замена жизни.*  
Роберт Льюис Стивенсон

Спасибо, что прочли мою книгу. Вы инвестировали в нее ваши деньги и время. Взамен же, я надеюсь, вы получили представление о том, как изменить мир, привнеся в него нечто действительно значимое.

Также я надеюсь однажды познакомиться с вами. И если у вас будет при себе эта книга, вы сможете продемонстрировать мне сделанные вами заметки на полях, загнутые уголки страниц, подчеркнутый тут и там текст. Нет ничего более лестного для автора, чем видеть свою книгу изрядно потрепанной.

Время от времени, пожалуйста, заглядывайте на мою страничку [www.guykawasaki.com](http://www.guykawasaki.com): я выкладываю там всякие интересные материалы и даю полезные ссылки.

Ну что ж, не буду больше вас задерживать — я и так отнял у вас достаточно времени. А теперь отложите микроскопы, настройте телескопы — и приступайте к делу.

Гай Кавасаки  
Пало-Альто, Калифорния  
[kawasaki@garage.com](mailto:kawasaki@garage.com)

# Алфавитный указатель

## А

- Абрамс, Джеффри 22
- агностики и атеисты 231–233

## Б

### байки

- городские 160, 162
- «о китайской газировке» 155
- плохих кандидатов на работу 130–131
- потенциальных партнеров 189
- предпринимательские 152–157

### Безос, Джефф 26

### бизнес-модель

- мнение женщин 30–31
- разработка 29–31, 68

### бизнес-план

- пересмотр 94
- привлечение консультантов 94
- разработка 85–94
- резюме 88–89

### брендинг

- евангелизм 203–206
- заразительность 197–199, 204
- инструкции 201–202
- интерфейс 201–202, 234
- слухи 221
- тестирование нового продукта на родителях 202
- человечность 209–210

### бутстрэппинг

- аутсорсинг 59, 109, 114–115
- восходящий прогноз 99–100, 181
- кассовый оборот против прибыльности 98–99, 123
- люди с опытом (не нанимать) 102–103
- неукомплектованность 114
- продажа услуг 104–106

## В

### венчурные капиталисты

- каверзные вопросы 157–158
- как правильно им врать 152–157
- чувство избранности 160–161

### венчурный капитал

- безупречность компании 147–148
- заручиться рекомендацией 144–145
- меценатский капитал 162–164
- пасти котов 158–160
- показать тягу 146–147

### предьинвестиционный аудит 148, 154, 174

### внутреннее предпринимательство 34–40

### внутреннее лидерство 180, 183–184, 208

### ВРЗ (Вехи, Расчеты, Задачи) 20, 31–33, 85

## Г

### Гейтс, Билл 21, 103, 127, 130

### генератор программных заявлений Дилберта 22

### глагольный потенциал (удачных названий) 52

### Годин, Сег 110, 120

## **Д**

Деври, Анри 228–229

делать добро 192, 247

Джобс, Стив

биография 26, 103, 126–127, 134

найм игроков первого разряда 122

новатор-одиночка (ложный образ) 35

**ДИНАМО** (Демонстрировать  
Интерес, Находя Аргументированные  
и Многообразные Отмазки) 158

Диснейленд 103

драгоценное касание Гая 198

Друкер, Питер 36, 42, 196, 200, 226–227

## **Е**

евангелизм и евангелисты

в случае Macintosh 205

вербовка 203–206

и брендинг 197, 204

и реклама 221

неуместность платы за помощь 208

формирование сообщества 207–208

## **Ж**

женщины и их разумность 30–31

## **И**

игроки первого разряда 122–125

имена покемонов 53

интуиция 35, 122, 131–135

## **К**

Кавасаки, Гай

и ассистентки 230

и тиннитус 61, 81, 191

о смысле жизни 21

устройство на работу в Apple 134

шок от партнерства  
Apple-DEC 180–184

камакадзе 124

Кляйнер, Юджин 144

конкуренция

значение в позиционировании 151,  
171, 197–198

упоминание в презентациях 88

«крестный отец» 36

Кристенсен, Клейтон 42, 92, 94, 232

## **Л**

ликвидность 42, 67, 158, 167, 169, 171,  
173, 220

Ломбарди, Винс 23

## **М**

мантра 19, 22–24, 222

«Матрица» 111–112

мейл (искусство писать) 192–195

менш

плата обществу за добро 246

помощь людям 244

правильные поступки 245

микроскопов фаза 15–16, 28, 201, 249

«морские котики» 78

Морфеус 112–113, 118

мужчины и их идиотизм 31

## **Н**

наставники 12, 41, 87

непотребители 232–233

непредусмотренные способы  
использования продукта

аспирин в банках 200–201

новокаин 226

## О

- Омидьяр, Пьер 28, 103
- Оруэлл, Джордж 126
- ОС Windows 21, 49, 181, 215, 233

## П

- паранойя неопытных предпринимателей 40, 204
- партнерство
  - взаимовыгодные сделки 39, 180, 183, 185–186, 195
  - и шмузинг 190–192
  - и юристы 180, 186–189
  - крупноформатные цели 180–182
  - ориентиры и результаты 181–182
- патенты 78, 83, 108, 148, 155, 175
- перезагрузить мозг 39
- пилюля
  - красная 97, 111–113
  - синяя 111
- позиционирование
  - выбор ниши 30, 39, 49–51, 104, 155
  - каскадирование сообщения 57–58
  - нейминг 51–53
  - персонализация продуктов и услуг 47
  - привлечение PR-фирм 28, 107, 221
  - следование течению 58–59
  - тест «от противного» 48, 56
- поляризация общества 27
- Порше, Фердинанд 27
- презентации
  - буллиты 82–83
  - для инвесторов 68–69, 88–89
  - для партнеров 71–72
  - для покупателей 70–71
  - отвечать «человечку» 63–64
  - первая минута 62
  - подготовка площадки 74–75
  - правило 10/20/30 62–74
  - тренировки 80–81
- премия Дарвина 31
- программные заявления 19, 22–24, 32, 65
- продажи — см. шаманизм
- публичные выступления
  - дискуссии, участие 217–219
  - отличие от презентаций 213
  - принципы эффективности 217

## Р

- разреженность воздуха 229
- рекрутинг
  - игнорировать формальности 126–128
  - ЛПР (лица, принимающие решения) 129–130
  - никогда не расслабляться 136
  - не спешить с зарплатой 130
  - перепроверять интуицию 131–134
  - показывать козыри 128–130
  - проверять рекомендации 137–138
  - тест Стэнфордского торгового центра 134–135

Рок, Артур 143–144

## С

- самоубедительные продукты и услуги 99
- Святой Грааль 85–86
- Синатра, Фрэнк 143
- Скалл, Джон 183–184
- Скалли, Джон 183

совет директоров

выгода 175

формирование 115–116, 129, 140

управление 164–166

создание значимого

и бизнес-модель 19–22

и красная пилюля 112

и привлечение капитала 163

и рекрутинг 125–126

роль в презентациях 62

стратегии выхода 60, 67, 69, 173

слоган 24, 56, 213, 219, 222

## **Т**

телескопов фаза 15, 249

тест-драйвы 234–236

тяга 146–147, 153, 159

## **У**

управленческая команда

и сбор капитала 148

найм игроков первого разряда 122–125

роль в презентациях 69, 72, 88

## **Ф**

финансовые прогнозы

в бизнес-планах 25, 88–93

и партнерство 181–182

привлечение консультантов 94

форма или функция 106–108

формула Кавасаки 173

футболки (дизайн) 219–220

## **Х**

Хайнц, Генри Джон 235

## **Ц**

Цзэдун, Мао 226

## **Ч**

четыре Р маркетинга 197

чистый доход 167–168

## **Ш**

шаманизм

«амулеты» ЛПР 230–231

давать клиентам высказаться 233–234

методы выявления потребителей 228–229

отказы как полезный опыт 237–239

пусть цветут 100 цветов 226–227

рынки-«гориллы» (не упускать) 227–228

тест-драйвы 234–236

управление 239–240

VIP-персоны 229

шмузинг 190–192

## **Э**

Эйнштейн, Альберт 162

Эллисон, Лэрри 154