

Содержание

От редактора.....	7
Пол Грэм. Стартап в 13 предложениях.....	10
ИДЕЯ	15
Сергей Ашин. От идеи к бизнесу: 15 шагов.....	17
Николай Давыдов. От идеи к действию.....	23
Александр Журба. Как проверить идею.....	30
Дмитрий Калаев. Как проверить идею: чек-лист.....	34
ПРОДУКТ	37
Александр Бородич. Как и что прототипировать: 6 правил.....	39
Егор Руди. Какими должны быть бизнес и продукт к моменту выхода на рынок.....	43
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ	47
Маргарита Зобнина. Модели монетизации: какие есть и как выбрать свою?	49
Максим Крайнов. Финансы стартапа	59
Николай Митюшин. Как обосновать и проверить свою бизнес-модель.....	65
Илья Красинский. Как определить ключевые KPI. Экономика продукта.....	68
Константин Шабалин. KPI или «дорожная карта»?.....	76
КОМАНДА	81
Алена Владимирская. Как собрать команду и работать с ней.....	83
Сергей Белоусов. Как мотивировать команду	88

КОММУНИКАЦИИ	91
Олег Анисимов. Маркетинговые коммуникации интернет-стартапа.....	93
Кирилл Махаринский. Как выстраивать маркетинговые коммуникации в стартапе	98
Мария Лапук. PR: как это правильно готовить?	101
ИНВЕСТОРЫ	105
Дмитрий Чихачёв. Кому и когда надо и НЕ надо идти к инвесторам.....	107
Алексей Соловьев. С чем идти к инвесторам?	111
Дмитрий Фалалеев. Почему отказывают фонды?.....	117
Ксения Сухова. Как готовить презентации для инвесторов	124
РОСТ	131
Руслан Фазлыев. Как масштабировать бизнес.....	133
Александр Галицкий. Вывод продукта на международный рынок	138
ATTENTION!	143
Искендер Нурбеков. Юридические аспекты стартапа: хочешь мира, готовься к войне	145
Игорь Рябенский. Вредные советы: как быстро убить стартап.....	150
Словарь стартапера	156
Об авторах.....	159
Книги, рекомендованные авторами	165

От редактора

Все удачные стартапы добиваются успеха по-разному, все неудачные приходят к провалу одинаково. «Стартап-гайд» — результат большой работы авторов — стартаперов, инвесторов, консультантов, каждый их совет не просто продуман, но пережит и выстрадан ими, — это итог их успехов и ошибок. Конечно, у вас будет свой путь, но прочитайте внимательно советы — и вы избежите много из того, что привело многих стартаперов к отказу от своей мечты, а инвесторов — к разочарованиям. Я верю, что в результате вы построите бизнес, в который захочется инвестировать и чьим продуктом будет приятно пользоваться.

На эту книгу меня вдохновил Пол Грэм и его «Стартап в 13 предложениях» (Startup in 13 Sentences). Есть много хороших книг про то, как начать свой бизнес, и мы привели их в рекомендациях, но Пол кратко и емко изложил самое важное.

Судя по питчам, которые я наблюдала, российским стартапам не хватает советов от экспертов, знающих российскую специфику и имеющих опыт на нашем рынке, и мы, вместе с ФРИИ и Firma.ru, собрали в этой книге краткие советы именно таких экспертов, и каждый из них написал то, в чем разбирается.

Сергей Ашин, основатель «Шефмаркета», лучшего кулинарного стартапа 2013 года, пошагово описал, как сделать из идеи работающий бизнес. «Шефмаркет» — редкий по продуманности и качеству исполнения продукт, и я очень рекомендую внимательно прочитать, как Сергей этого добился. Александр Журба, инвестор и профессионал в выращивании стартапов, рассказал о том, как проверить свою идею на жизнеспособность до того, как вы займетесь ее реализацией. Его советы сэкономят вам много времени и денег. Дмитрий Каляев подготовил удобный чек-лист проверки идеи, а по сути — подготовки идеи к реализации: просто выполняйте пункты. Критическому моменту перехода от идеи к продукту, прототипированию, посвящена глава Александра Бородача, бизнес-ангела, вырастившего не один десяток стартапов.

Следующий шаг — подготовка продукта к выходу на рынок, об этом пошагово, на примерах из российской практики рассказывает бизнес-ангел и успешный предприниматель Егор Руди. Ключевой вопрос, которым задаются

интернет-предприниматели и который задают им инвесторы: «Как проект будет зарабатывать деньги?» — этому посвящена глава «Модели монетизации», где я разбираю варианты зарабатывания стартапом денег, их преимущества и лайфхаки. Николай Митюшин сформулировал вопросы, ответив на которые вы получите понимание своих конкурентных преимуществ, ценности для клиента и в результате — продуманную бизнес-модель.

Когда вы запускаете продукт, всегда стоит заранее планировать его масштабирование, и Руслан Фазлыев, основатель и руководитель Eswid, рассказывает о том, как убрать возможные грабли до масштабирования и обходить их в процессе, а Александр Галицкий, управляющий партнер Almaz Capital, делится собственным опытом завоевания международных рынков.

Невозможно управлять тем, что нельзя измерить, и Константин Шабалин с Ильей Красинским представляют в книге два основных подхода к измерению развития стартапа: дорожную карту и ключевые показатели эффективности интернет-компаний. Вам остается только выбрать свой.

Команда — это половина успеха, и о том, как ее собрать, мотивировать и развивать бизнес вместе с сотрудниками, написали известный хантер и предприниматель Алена Владимирская и генеральный директор Acronis, основатель Parallels, старший партнер венчурного фонда Runa Capital Сергей Белоусов.

Показатель хорошего маркетинга — то, что целевая аудитория верит, что продукт хорош, и не замечает, что эта вера — результат большой работы маркетинговых коммуникаций. Что и как делать, чтобы потребители заметили и купили ваш продукт, — читайте в главах Кирилла Махаринского, сооснователя компании Ostrovok.ru, Олега Анисимова, проработавшего вице-президентом по маркетингу банка TCS, сейчас члена совета директоров интернет-бухгалтерии «Мое дело», и Марии Лапук, руководителя пресс-службы Фонда развития интернет-инициатив.

Чтобы ускорить запуск и выход на большие объемы, стартапам часто требуются инвестиции. Об ожиданиях инвесторов, причинах отказа в финансировании и подготовке к встрече пишут сами инвесторы: сооснователь и управляющий партнер венчурного фонда Runa Capital, председатель правления IT-кластера «Физтех» Дмитрий Чихачёв и управляющий директор Prostor Capital Алексей Соловьев, а также эксперт венчурного рынка, основатель и главный редактор портала о венчурном рынке Firms.ru. Пошаговая инструкция по созданию презентации для инвесторов подготовлена Ксенией Суховой, руководителем управления по стратегии компании «Стрим».

Юридические и финансовые аспекты всегда лучше поручать профессионалам, но представление о них иметь необходимо. Ключевые моменты этой темы изложены юристом с большим опытом работы со стартапами Искендером Нурбековым и Максимом Крайновым — исполнительным директором Aviasales.ru.

Игорь Рябенький, основатель Altair Capital, бизнес-ангел с 20-летним стажем, видевший множество взлетов и провалов начинающих компаний, написал вредные советы для тех, кто хочет загубить свой стартап. Обращайтесь к этим советам время от времени, независимо от того, в своей вы компании работаете или в чужой, чтобы проанализировать — куда вы движетесь.

Надеюсь, что вы будете пользоваться этой книгой, оставлять в ней свои заметки и комментарии. Пусть «Стартап-гайд» станет вашей картой, к которой вы будете регулярно возвращаться и с которой сверяться. Есть разные подходы и мнения, и в каждом своя правда, важно определить свой путь и придерживаться его, сконцентрировав ресурсы на нем. Хотя бы до пивота.

Но мой самый главный совет: ничего не бойтесь и пробуйте.

Иллюстрации к книге сделал прекрасный сетевой художник Duran.

Я очень благодарна Вадиму Малычу и Дмитрию Павлюченкову — их поддержка и помощь в проекте от идеи до сдачи в печать помогли идее стать реальностью. Именно такими: полными энтузиазма, конструктивно критикующими, дающими мудрые советы и помогающими действиями, я и представляю идеальных партнеров по стартапу.

Маргарита Зобнина

Стартап в 13 предложениях



ПОЛ ГРЭМ

основатель венчурного фонда Y Combinator

Один из принципов создания стартапа, который я узнал от Пола Бакхайта¹, гласит: лучше по-настоящему осчастливить своим делом немногих людей, чем слегка понравиться многим. Недавно я сказал журналистам, что если бы мог дать стартаперам только десять советов, то этот явно был бы одним из них. После я задумался: а какими были бы остальные? И когда я составил список, у меня получилось 13 пунктов.

1. **Найдите хороших сооснователей.** Сооснователи для стартапа — это то же, что и местоположение для недвижимости. В дальнейшем вы ничего не сможете с ними поделать. На начальном этапе бизнеса легко сменить идею, но сооснователей — очень тяжело². А успех стартапа в основном зависит от его отцов.
2. **Запускайтесь быстрее.** Причина не в том, что важно выйти на рынок как можно скорее, а в том, что вы не занимаетесь делом по-настоящему, пока не стартовали. Уже по ходу работы вы научитесь всему тому, что следовало бы делать, а пока этого не знаете, вы впустую тратите время. И главное — запуск станет предлогом для вовлечения пользователей.
3. **Позвольте своим идеям расти.** Это вторая составляющая энергичного стартапа. Быстрый запуск и итерации. Большой ошибкой было бы воспринимать стартап просто как воплощение некой гениальной идеи. Скорее это похоже на сочинение: большинство идей приходят по ходу дела.

¹ Американский программист, ключевой разработчик почтовой службы Gmail и других сервисов компании Google. С 2010 г. — партнер фонда Y Combinator. — Прим. ред.

² Строго говоря, без машины времени тут не обойтись.

4. **Поймите своих пользователей.** Представьте себе активы вашего начинания как прямоугольник, одна сторона которого показывает количество ваших пользователей, а другая — то, насколько вы улучшаете качество их жизни¹. Лучшее всего вы можете контролировать второй показатель. И правда, рост первого параметра будет связан с тем, как хорошо вы справляетесь со вторым. В науке куда сложнее сформулировать правильный вопрос, чем ответить на него; так и вам будет труднее найти, чего же пользователям не хватает, чем решить обнаруженную проблему. Вы легче справитесь с задачей, если хорошо понимаете потребителей своего продукта. Вот почему так много стартапов осуществляют то, чего банально не доставало их основателям в свое время.
5. **Любовь нескольких лучше симпатии многих.** В идеале вы хотите любви большого количества потребителей — но не можете ожидать ее с самого начала. Прежде вам необходимо выбрать: удовлетворять все нужды части потенциальных пользователей или часть нужд всех возможных клиентов. Выбирайте первое. Растить по количеству пользователей проще, чем по качеству услуг. И, что даже более важно, так сложнее врать себе. Если вы думаете, что уже прошли 85% пути к качественному продукту, откуда вам знать, что это не 70%? Или не 10%? А вот величину своей аудитории измерить куда проще.
6. **Удивляйте хорошим обслуживанием.** Покупатели привыкли к дурному сервису. Большинство компаний, с которыми они сталкиваются, — это квазимонополии, которым сходит с рук отвратительное отношение к своим клиентам. В результате такого обращения ваши собственные представления о том, какого уровня сервиса надо достичь, подсознательно снижаются. Потому стремитесь обслуживать клиентов не просто хорошо, а на удивление хорошо. Постарайтесь осчастливить людей всеми силами. Они будут потрясены, вот увидите. И не бойтесь на ранних стадиях стартапа предлагать клиентам обслуживание на уровне, который невозможно масштабировать, потому что это способ узнать ваших пользователей.
7. **Делайте то, что можно измерить.** Этому я научился у Джо Крауса². Элементарные замеры каких-то показателей дают просто невероятный потенциал для роста. Если вы хотите, например, увеличить свою аудиторию —

¹ На практике это не прямая, а скорее рваная линия.

² Джо Краус (программист, венчурный инвестор, партнер компании Google Ventures. — Прим. ред.) считает, что первым эту идею высказал один из основателей Hewlett-Packard, но не помнит, кто именно.

повесьте на стену лист бумаги и каждый день отмечайте количество пользователей, выстраивая график. Вас будут радовать взлеты и разочаровывать падения. Но достаточно скоро вы поймете, что именно умножает количество клиентов, и начнете интенсивнее работать в этом направлении.



8. **Тратьте меньше.** Я не могу передать, насколько важно стартапу быть дешевым. Большинство бизнес-начинаний проваливаются до того, как люди успевают реализовать задуманное, и наиболее распространенная причина — нехватка денег. Так что дешевизна практически всегда взаимозаменяема с быстрыми итерациями¹. Но это еще не все. Культура бережливости — вот что продлевает молодость компаниям, так же как зарядка по утрам сохраняет ее людям.

¹ Вернее, они были бы взаимозаменяемы, если бы рынок стоял на месте. А коль скоро он все-таки движется, работать в два раза быстрее все же лучше, чем иметь в два раза больше времени.

9. **Вам должно хватать на «Доширак».** Это значит, что стартап обязан быть прибыльным настолько, чтобы покрывать расходы основателей на жизнь. Речь идет не о быстром прототипировании бизнес-модели (хотя почему бы и нет), а скорее о способе оптимизации инвестиционного процесса. После того как вам начнет хватать на «Доширак», ваши отношения с инвесторами полностью изменятся. Также это отлично скажется на вашем боевом духе.
10. **Не отвлекайтесь.** Ничто так не убивает стартапы, как невозможность сконцентрироваться на них полностью. И в этом плане худшее — деятельность, приносящая вам деньги здесь и сейчас: основная работа, консалтинг, выгодные побочные проекты. Стартап сможет иметь большой потенциал, если вы не будете переключаться на сиюминутные заработки. Парадоксально, но поиск инвестиций тоже отвлекает, так что старайтесь не переборщить с этим.
11. **Не падайте духом.** Хотя стартапы обычно умирают из-за нехватки денег, истинная причина их гибели — недостаток внимания. Либо компаниями управляли глупые люди (тут уж посоветовать нечего), либо ума руководителям было не занимать, но они пали духом. Запуск стартапа отнимет много сил. Поэтому хорошенько рассчитайте свои возможности, как будто готовитесь поднять тяжелую коробку, чтобы не выдохнуться и не оказаться на земле.
12. **Не сдавайтесь.** Даже если вы пали духом, не сдавайтесь — и вы сможете далеко пойти. Хотя это справедливо не для всех областей. Многие люди не станут хорошими математиками, сколько бы сил они ни приложили. Но со стартапами дело обстоит иначе. Обычно усердия достаточно до тех пор, пока вы верны своей идее.
13. **Сделки срываются.** Один из уроков, которые мы усвоили, создавая Viaweb¹, — не стоит питать ложных надежд. У нас сорвалось около 20 различных сделок. Примерно после первых 10 неудач мы просто перестали рассчитывать на такие сделки до их закрытия. Зависеть от заключения сделок очень опасно для боевого духа: вас будет нервировать, что они так часто срываются, и в результате заключать их станет все сложнее.

¹ Компания Viaweb (специализация — разработка программного обеспечения для покупок онлайн) была основана Полом Грэмом и Робертом Моррисом в 1995 г. — *Прим. ред.*

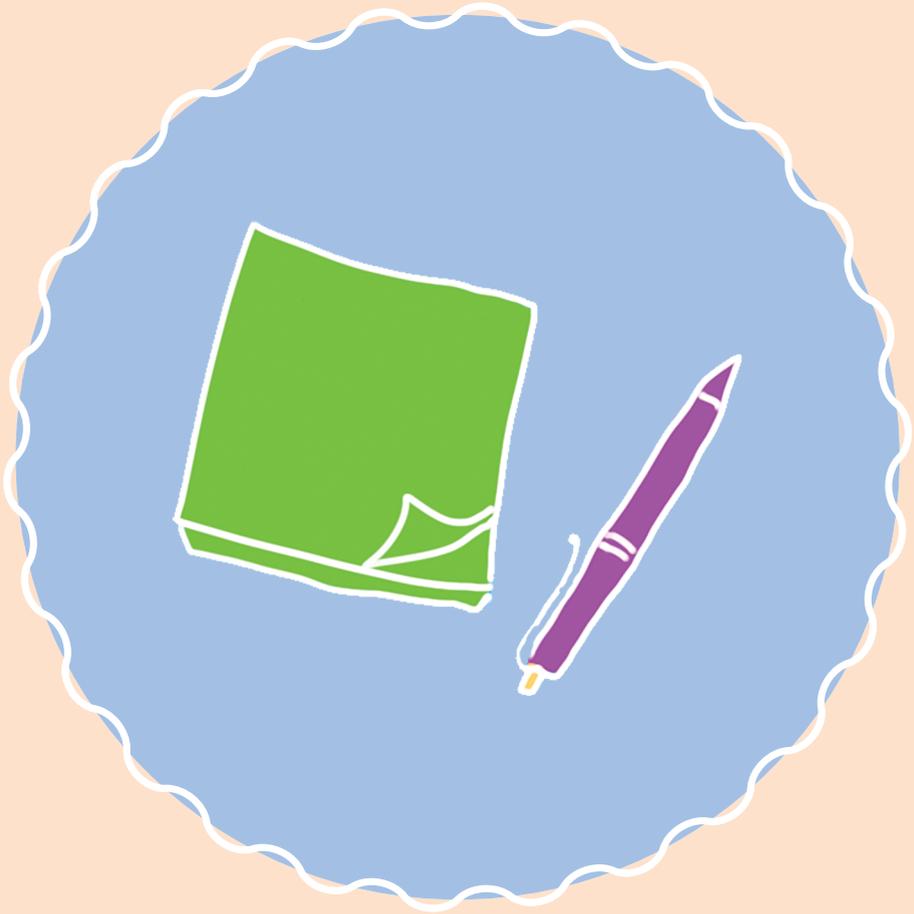
Сформулировав эти 13 советов, я задался вопросом: на каком из них я бы остановился, если бы выбирал только один:

ПОНИМАЙТЕ СВОИХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

Это ключ ко всему. Важнейшая задача в стартапе — наращивание активов. Лучше всего можно контролировать, насколько вы улучшаете качество жизни пользователей, и сложнее всего уяснить, что им необходимо. А когда вы поймете, что именно нужно сделать, — останется только осуществить это, с чем справится любой приличный специалист.

Понимание ваших пользователей — идея, незримо присутствующая почти в половине советов из списка. Так, стоит запуститься как можно раньше, как раз чтобы узнать нужды ваших клиентов. Рост и развитие ваших идей приходит через изучение вашей аудитории. А глубоко поняв ее потребности, вы сможете создать то, что осчастливит людей и заставит их вас полюбить. В то же время и сервис высокого уровня — одно из средств лучше понять пользователей. Это понимание будет также поддерживать ваш моральный дух, потому что, когда все вокруг начнет рушиться, наличие даже всего лишь десяти любящих клиентов даст вам энергии и сил держаться заданного курса.

Идея



От идеи к бизнесу: 15 шагов



СЕРГЕЙ АШИН

основатель «Шефмаркета»

По данным статистики, из каждых десяти новых стартапов через два года в живых остается только один. А сколько идей так и не становятся стартапами — десятки тысяч, миллионы? Каждый день мы сталкиваемся с некачественными продуктами и неудобными сервисами, спрашивая себя: ну неужели нельзя сделать это нормально? И в какой-то момент появляется желание «взять и сделать это своими руками». Эта глава — для всех, кто переборол страхи и сомнения и готов ступить на тернистый путь предпринимательства. Опираясь на свой опыт, я выделил 15 шагов по превращению идеи в бизнес.

1. **Решайте реальные проблемы.** Лучшие идеи вырастают из проблем, с которыми люди встречаются ежедневно. Проще всего решать задачи из области вашей профессиональной деятельности, но не бойтесь сфер, с которыми вы не очень близко знакомы. Важно, чтобы вы всегда решали реально существующую проблему. Если появилась идея — займитесь ей вне зависимости от имеющихся у вас опыта и связей: часто взгляд профессионала бывает ограничен сложившимися практиками, и это позволяет стартаперам успешно реализовывать прорывные идеи на вполне зрелых и не знакомых им рынках.
2. **Тестируйте идею.** Обсуждайте свою идею со всеми своими знакомыми — как с потенциальными клиентами вашего продукта или услуги, так и с инсайдерами сектора, в котором вы собираетесь запустить бизнес. И не бойтесь, что вашу идею украдут: в любом случае это будет лучше, чем потратить годы своей жизни, здоровье и деньги на решение

не существующей реально проблемы. Не бойтесь конкуренции: одна компания на рынке — это сигнал о том, что рынка нет. И помните, что самая ценная для вас информация — негативная обратная связь: слушайте и старайтесь услышать, почему ваша идея кажется другим провальной: это поможет улучшить ее.



3. **Исследуйте существующие аналоги.** Вряд ли вам пришла в голову абсолютно уникальная идея, не имеющая аналогов в мире. (Если это так, ваши шансы на провал значительно увеличиваются.) Почти наверняка придуманное вами кто-то уже реализовал. Выясните, как с проблемой, на которую вы нацелились, справляются в других странах. Но не копируйте слепо чужие решения, а всегда ищите способы улучшить их или адаптировать под особенности местного рынка.
4. **Поймите экономику идеи.** Оцените создаваемую продуктом добавленную стоимость с позиции покупателя. Кто он — ваш клиент? Что вы ему предлагаете? Почему использование вашего решения принесет ему выгоду? Оцените выгоду в деньгах. Прикиньте, какую часть создаваемой стоимости клиент будет готов отдавать вам. Оцените возможности масштабирования идеи. Вы должны уметь просчитывать экономический потенциал быстро, на клочке бумаги, буквально на коленке.

5. **Найдите единомышленников.** Одному строить стартап очень тяжело, поэтому ищите единомышленников. Идеально подобранные участники команды дополняют знания и опыт друг друга в различных областях и владеют связями в различных сферах бизнеса, важных для создания и развития проекта. Но, пожалуй, самое главное — партнеры должны быть увлечены идеей, верить в нее и верить в команду. С правильно подобранными единомышленниками всегда можно изменить идею (или даже бизнес), но трудно продолжать тянуть воз и не сдаваться тогда, когда команда теряет веру и расходится. Не забывайте, что первичное распределение долей может оказаться крайне затратной инвестицией с вашей стороны в долгосрочной перспективе, поэтому выбирайте таких партнеров, чьим навыкам и качествам — деловым и личным — вы полностью доверяете.
6. **Планируйте.** Перед началом работы создайте хороший бизнес-план. Распределите задачи между партнерами, соберите и систематизируйте всю необходимую информацию. Но не переусердствуйте с формальностями — вам придется переписывать и перекладывать бизнес-план много раз.
7. **Стартуйте быстро.** Большинство идей умирает как раз тогда, когда бизнес-план уже составлен, а работа еще не началась. Быстро стартовать важно не для того, чтобы поскорее выдать продукт, а чтобы не перегореть еще до начала реальной работы. Момент запуска даст бесценный опыт и обратную связь, поэтому не пытайтесь сразу построить что-то чрезвычайно сложное и идеально работающее. Поставьте себе задачу достичь минимально достаточного статуса проекта для проверки его жизнеспособности в реальных условиях рынка. Очень важно правильно определить этот минимум: если планка окажется слишком низкой, вы можете просто не увидеть потенциала развития бизнеса, а если слишком высокой — не дотянуть (по финансовым или другим причинам) до его раскрытия даже на первом этапе деятельности.
8. **Поймите клиентов и адаптируйте продукт.** Адаптация продукта — это продолжение идеи быстрого запуска. Не ожидайте в первый же день продаж толп клиентов, страстно желающих купить ваш продукт. Сконцентрируйтесь на быстрой доработке продукта на основе отзывов и замечаний со стороны его первых пользователей. Создайте идеальное решение для уже имеющих заказчиков, а не посредственное — для всех вообще: это окупится лояльностью клиентов и ростом клиентской базы.
9. **Удивляйте клиентов высоким уровнем сервиса.** Стартапы, ориентированные на продукт, часто не в полную силу используют мощнейший

рычаг под названием «сервис». Создавайте не просто хорошее решение; удивляйте клиентов отличным сервисом. Выходите за рамки привычного стиля ведения бизнеса, и клиенты помогут вам протестировать и улучшить ваш продукт.

10. **Измеряйте и систематизируйте.** Измеряйте и систематизируйте все, что можно измерить и систематизировать (но не переусердствуйте!). Для начальной оценки количества клиентов достаточно нарисовать график на доске, а для систематизации процесса — прикрепить бумажку с кратким описанием процесса непосредственно над тем местом, где он выполняется. Не усложняйте: все равно вам придется переделывать все десятки раз. Со временем вы поймете, что влияет на измеряемые показатели, и начнете исправлять ситуацию. А систематизация процессов сильно облегчит вашу работу.
11. **Не забывайте про маркетинг.** Конечно, сам продукт — это фундамент стартапа. Самым сильным (и при этом дешевым) маркетинговым инструментом станет «сарафанное радио» — положительные отзывы о продукте или уровне сервиса, распространяемые довольными клиентами. Но как заполучить первых клиентов? Как ускорить прирост клиентской базы? Какие маркетинговые каналы эффективнее использовать? Какие модели привлечения клиентов для вашего уникального продукта будут работать лучше (с учетом ограниченного опыта и часто при отсутствии сложившегося рынка)? Эти вопросы вы должны начать задавать себе достаточно рано, чтобы не растеряться в момент запуска проекта.
12. **Контролируйте расходы.** Отсутствие денег на продолжение деятельности — одна из самых частых причин смерти стартапов. Тратить мало так же важно, как и двигаться быстро. Ваших личных сбережений и сбережений партнеров должно хватить как минимум до момента проверки жизнеспособности вашей идеи плюс шесть месяцев. Грамотно планируйте расходы, контролируйте финансовые потоки и держите проект на сухом пайке. И помните: после подтверждения жизнеспособности вам потребуется не менее полугода на привлечение внешних средств, если своих денег на дальнейшее развитие проекта недостаточно. Экономьте на всем и изо всех сил старайтесь приблизиться к точке безубыточности: экономия создает правильный настрой участников команды, а выход на самоокупаемость дает вам мощный рычаг в переговорах с потенциальными инвесторами.
13. **Не теряйте фокус.** Я не знаю ни одного примера успешного стартапа, который был бы сделан в условиях «частичной занятости» его созда-

телей. Если вы не готовы тратить 80 часов в неделю на свой бизнес, лучше не начинайте его. Заниматься проектом по чуть-чуть не получится: вы должны жить им. Поэтому подумайте, как помочь себе и участникам своей команды выделить больше времени на работу.

14. **Не жалеете о потерянном и верьте в будущее.** Очень выгодно уметь вовремя признать ошибку и списать понесенные расходы. Быстро меняйте подход, если поняли, что двигаетесь не в том направлении. Но не сдавайтесь, если верите, что делаете правильные вещи. Отличить начало конца от начала начала бывает очень непросто. На первом этапе, когда клиентов недостаточно и проект съедает деньги, а не приносит их, опасения, что «это не сработает», будут преследовать вас постоянно. Но лучше иметь десяток восхищенных клиентов, чем сотню равнодушных. Ищите вдохновение в клиентах.
15. **Ищите сотрудников с горящими глазами.** В какой-то момент сил основателей проекта перестанет хватать и вы начнете нанимать людей со стороны. На первом этапе в стартапе очень важен не столько опыт нанимаемых сотрудников, сколько их энтузиазм. Постарайтесь еще до приема кандидата на работу выяснить, насколько он искренен и способен ли справляться со значительными нагрузками. Инвестирование времени в обучение наемных сотрудников сопоставимо с расходами на их зарплату. А в ситуации, когда сработаться не удалось, важно не тянуть время и быстро расстаться: при отсутствии внутренней мотивации человек не просто хуже выполняет свои обязанности, он еще и разрушает предпринимательский дух команды.

Написав эти 15 шагов, я спросил себя: какой из них был самым важным для меня? Вот этот:



«ПОЙМИТЕ КЛИЕНТОВ И АДАПТИРУЙТЕ ПРОДУКТ»

Основа стартапа — создание добавленной стоимости для клиентов, улучшение качества их жизни. Если со своим продуктом вы попадете в точку, шансы на победу существенно увеличатся — но, к сожалению, не до 100% и даже не до 50%. Успех стартапа зависит от сбалансированного развития всех существенных составляющих проекта в нужном темпе и на имеющиеся средства. Создание стартапа — это уникальный опыт и драйв, обрести и испытать которые я желаю каждому.

От идеи к действию



НИКОЛАЙ ДАВЫДОВ

инвестиционный директор фонда iTech Capital

Давайте начнем с самого начала и посмотрим, как люди выбирают идею для своего проекта. На этом этапе чаще всего встречаются две основные ошибки.

ОШИБКА ПЕРВАЯ

Многие начинающие предприниматели стремятся сразу сделать что-то радикально новое, чего еще нет на рынке. Выглядит это примерно так: «Почему нет Instagram для котят? Хорошая же идея, надо запускать». Или соцсеть для разнорабочих, чтоб они могли искать там работу. Таких примеров очень много, но этот подход крайне редко срабатывает. Как правило, такие истории попадают в багаж отрицательного опыта, что, конечно, тоже важно, — но шансов вырасти в успешный бизнес, увы, у них почти никаких. В целом я бы не рекомендовал идти таким путем, ведь стартапер — это не инвестор ранней стадии, который может, как Игорь Рябенский, «посеять» несколько десятков проектов в надежде, что сколько-то из них выстрелит, окупив усилия и вложенные в них деньги. У предпринимателя только один проект, который должен попасть точно в цель. Это не означает, что не нужно делать что-то новое. Делайте, держайте, но при этом важно понимать, что за продукт вы делаете и для кого. Может, его еще никто не реализовал просто потому, что он никому не нужен? Очень важно ответить на все эти вопросы еще до старта. Фаундеры часто смотрят на рынок сквозь призму своих желаний, что довольно опасно. Многие приходят в фонды с красивыми слайдами, обосновывают необходимость их продукта, которой на самом деле нет. Кроме того, если вы посмотрите на успешные компании, то поймете, что почти ни одна из них на самом деле не сделала ничего нового. Разве до Facebook не было социальных сетей? Были — например, тот же MySpace. А до WhatsApp были мессенджеры — начиная со Skype и ICQ.

 **ОШИБКА ВТОРАЯ**

Бездумная попытка сделать что-то на том рынке, где ты никогда не работал и ничего не понимаешь. Я ни в коем случае не хочу сказать, что нельзя делать что-то новое для себя, однако, как правило, для бизнеса это не лучший путь и точно не самый простой. Мне кажется, что правильно заниматься тем делом, в котором у тебя есть сильная экспертиза. Например, если ты десять лет работал менеджером по продаже сетевого оборудования, то лучше стартовать с системным интегратором или какой-то автоматизацией продаж оборудования, а не «Instagram для котят», и продавать сервисы тем клиентам, которых ты уже прекрасно знаешь. Как минимум потому, что ты почти наверняка не в курсе, как найти разработчиков, которые тебе напишут Instagram, и сделать хороший маркетинг для такого продукта, в отличие от системной интеграции. Я видел много примеров, когда люди, у которых есть и отличная идея, и желание ее реализовать, начинают буксовать на ровном месте — просто потому, что это не самый лучший путь. Те, кто становится успешными, чаще всего запускают бизнес в уже знакомой для себя отрасли. Не обязательно быть одним из «зубров», которые по десять лет работают в «Яндексе» или в Mail.Ru, — достаточно набраться качественного опыта, понять специфику этого типа бизнеса и завести нужные контакты. В качестве подтверждения: вы когда-нибудь замечали, как трудно найти хороших специалистов в некоторых сферах, например SEO-специалистов или интернет-маркетологов? Все очень просто — лучшие уже сделали собственные агентства. Мне кажется, такие люди пошли правильной дорогой.

Вот еще несколько простых вещей, на которые имеет смысл обратить внимание перед стартом бизнеса или в самом его начале — пока не поздно. Сразу хочу оговориться, что все сказанное касается только самых ранних стадий.

 **НЕ НУЖНО БОЯТЬСЯ НЕУДАЧ**

Практически у всех известных предпринимателей несколько первых бизнесов были не очень удачными. Так что если они это пережили, значит, и вы сумеете. С большой вероятностью вы потеряете свой первый бизнес. Опыт, который вы получите, потеряв его, нельзя купить за деньги. Подобный опыт — основа для будущего успеха и богатства.

➔ НЕ СТОИТ СТАВИТЬ ЦЕЛЮ ПОСТРОИТЬ МУЛЬТИ-МИЛЛИАРДНЫЙ БИЗНЕС, СФОКУСИРУЙТЕСЬ НА ИДЕЕ

Обычно так бывает после того, как человек начитается красивых статей или книг и посмотрит фильмы типа «Социальная сеть» и «Пираты Кремниевой долины». Однако большинство предпринимателей, с которых берут пример, не думали о таком результате, у них просто была четкая идея, которую они хотели реализовать, у них было желание делать востребованные продукты и изменить какую-то часть мира. Выберите идею и сфокусируйтесь на ней. Хочу только подчеркнуть, что это касается самой ранней стадии: безусловно, в дальнейшем надо думать про большой бизнес, да и амбиции — это хорошо.

➔ НЕ ДЕЛАЙТЕ БИЗНЕС С ДРУЗЬЯМИ

Казалось бы, это уже классика, и все равно каждый второй начинающий предприниматель наступает на эти грабли. Пожалуй, проще сразу отказаться и от бизнеса, и от друзей. Если говорить серьезно, то идти на это можно в двух случаях: если друзья — не совсем друзья, а скорее партнеры или если бизнес вам настолько не важен, что вы в любой момент можете отдать свою долю кому угодно. Такое, как вы понимаете, случается нечасто.





ОТМЕТАЙТЕ ИДЕЮ, КОТОРУЮ «НЕЛЬЗЯ ЗАПУСТИТЬ БЕЗ ИНВЕСТИЦИЙ»

Часто встречающаяся ошибка: люди считают, что их проект нельзя запустить без серьезного финансирования. Чаще всего это не так, о чем я еще скажу, однако если это и правда — забудьте о ней, по крайней мере пока. Иначе вы потратите свое драгоценное время на попытки получить \$1 млн за 30% ничего еще из себя не представляющего стартапа — и, скорее всего, так и не запуститесь.



По стартаперским мероприятиям ходит огромное количество людей, которые обычно на встречах с инвесторами говорят, что не готовы вкладывать в собственную идею просто потому, что у них нет денег. Не важно даже, лукавят они или нет, но факт в том, что MVP, с которым можно прийти к тому же инвестору, реально собрать практически без денег — инвестировать можно свое время, ресурсы. Можно договориться с разработчиком, пообещав ему долю, — вариантов на самом деле достаточно. Я знаю немало продуктов, создатели которых добились миллионных скачиваний и посещений таких способом.



ПРОТЕСТИРУЙТЕ ИДЕЮ «ВРУЧНУЮ»

До стадии прототипа можно добраться практически вообще без денег и уж точно своими усилиями. Простой пример: человек работает в том же системном интеграторе менеджером по продажам. И вот он в какой-то момент обнаруживает, что процесс поиска тендера съедает слишком много времени: непонятно, где искать тендеры, по каким параметрам проще это делать и т. д. И тогда он задумывается о том, чтобы сделать информационную систему, которая помогала бы решить эту проблему: присылала бы клиентам подборку релевантных тендеров. Что происходит дальше? Два варианта. Первый: он садится писать ТЗ и, не будучи техническим специалистом, тратит на это много времени, после чего понимает, что себестоимость такого сервиса составит, предположим, 3 млн рублей, а затем идет их «поднимать» у инвесторов. Это, прямо скажем, плохой путь, даже если он и найдет эти деньги. Хороший — скооперироваться с коллегой и найти несколько компаний, которым можно будет предложить соответствующую услугу, еще не имея никакой автоматизированной системы. Выполнить для них заказ руками, после чего собрать весь фидбек, как отрицательный, так и положительный. И только после этого, поняв, что именно нужно клиентам, можно начинать формировать ТЗ. Так наш предприниматель сэкономит массу времени, денег

и сил и увидит все подводные камни: возможно, такой сервис не всем нужен или нужен в какой-то другой форме. Мне кажется, запуск идеи в простом, бесплатном или дешевом варианте — это очень правильно. Собираетесь запускать сложное медиа с интегрированной e-commerce-площадкой? Начните с блога и «ручных продаж». И потом, когда убедитесь, что нужно потребителям, занимайтесь технологиями.

НЕ ТОРОПИТЕСЬ ТРАТИТЬ ДЕНЬГИ

Банально, но не могу этого не сказать: затраты легко увеличивать, но сложно сокращать. Поэтому любое решение, которое требует денег, обдумывайте максимально тщательно. Это касается даже регистрации юрлица, без которой на раннем этапе можно прожить, — она стоит денег, а юрлицо нужно будет обслуживать, сдавать отчетность и т.д. (я не рекомендую нарушать законы, но если вы не планируете извлекать прибыль уже сегодня — подождите). Я видел не один стартап, который разорился на таких вещах: зарегистрировались, сняли офис, а за полгода все деньги кончились — именно в тот момент, когда началась активная работа над продуктом. Поэтому относитесь внимательно к тратам. Да и инвесторы такое поведение любят — если человек не любит тратить, значит, он хочет зарабатывать. Бизнес многих американских гигантов начинался в гараже, а бизнес, к примеру, SEOPult, начинался в съемной однушке.

ИНВЕСТОРЫ НУЖНЫ

В последнее время встречаю иногда тех, кто говорит, что построить крупный бизнес можно самостоятельно, без внешнего финансирования. Это, безусловно, правда — вопрос лишь в том, до какого уровня и с какой скоростью роста. Если вы мыслите глобально, то внешние инвестиции в какой-то момент будут все равно нужны. Даже если у вас палатка с шаурмой, то, чтобы масштабировать бизнес и открыть вторую и третью, вам понадобится кредит или заем. Интернет-бизнесам заемный капитал дают неохотно, поэтому здесь больше распространен акционерный капитал (то есть equity). Да, начинать надо с той идеи, которую можно «поднять» самостоятельно, но если у вас есть серьезные амбиции, задумайтесь о поиске партнера. И относитесь к этому серьезно, ведь это как свадьба. Развод будет болезненным, и, возможно, вы будете видеть свое детище лишь по выходным.



НЕ БЕГАЙТЕ ЗА ИНВЕСТОРАМИ: ЕСЛИ ПРОЕКТ ХОРОШИЙ, ОНИ ПРИДУТ САМИ

Вот вам простой кейс: сейчас мы получаем около 70 писем от стартапов в месяц, а раньше, пока мы не объяснили, что не вкладываем на ранних стадиях, было еще больше. За все эти годы мы проинвестировали только один проект «из почты». Из просмотренных на конференциях и разных стартап-питчах — ни одного. Это значит, что все классические каналы общения инвесторов со стартапами, увы, не работают. Активные фонды сами ищут проекты — как правило, через свой круг общения (в этом смысле стартаперские мероприятия не такой уж их и плохой способ, чтобы засветиться и познакомиться с нужными людьми) или просто действуя проактивно. Мы, например, находили компании в буквальном смысле в «свободном» Интернете, практически случайно натываясь на хороший проект. Для западных фондов это вообще нормальная практика. Поэтому будьте уверены — если стартап хороший, вас заметят.



НЕ СИДИТЕ ДОЛГО НАД БИЗНЕС-ПЛАНАМИ И ПРОЧИМИ БУМАЖКАМИ В НАЧАЛЕ ВАШЕГО ПУТИ

Это относится только к ранней стадии. С самого начала вам надо понимать идею, основные гипотезы и то, куда уходят деньги и откуда будут приходить. А планами озаботитесь позже, когда у вас на руках будет проверенный MVP.



НЕ БАЗИРУЙТЕСЬ НА МНЕНИЯХ БЛИЗКИХ

Особенно это актуально для B2C- и B2B2C-проектов. Не надо фокусироваться ни на своем мнении, ни на отзывах близких людей. Та выборка настолько мала, что находится в рамках погрешности, и это не считая того, что она в принципе предвзята. Надо забыть, что вы делаете что-то для удовлетворения спроса мамы или брата — теперь пользователей надо воспринимать как статистику, безликий трафик, который приходит и либо конвертируется, либо уходит. И только на аналитических данных по значительной выборке можно делать какие-то выводы.



ОПИРАЙТЕСЬ НА ЛИДЕРОВ МНЕНИЙ И ПРЕССУ

На этой стадии вам куда важнее понравиться этим людям, чем инвесторам. Это возможность получить первый, важный трафик. Чтобы не быть голословным: одно из первых действий, предпринятых Стивом Джобсом, — он нанял

PR-агентство. Похожим путем пошел Instagram: с помощью агентства он обеспечил себе несколько хороших статей и получил вал пользователей и Джастина Бибера со всеми его миллионами фанатов. Я говорю не только о прессе — Алена Владимирская, к примеру, со всей армией подписчиков для вас тоже крайне влиятельное медиа. Да и знаменитый «хабраэффект» (когда сайт не справляется с загрузкой, вызванной валом пользователей с habrahabr. — *Прим. авт.*) не просто так называется.

НЕ НАДО БОЯТЬСЯ ПИВОТОВ

Команда проекта Darberry, который был куплен Groupon, сначала делала виртуальные sticky notes, но Елена Масолова рассмотрела перспективы в купонаторах, ребята перезапустились — и мы все знаем, как это закончилось. Просто имейте в виду, что то, что вы придумаете, уже в первые полгода будет многократно переделано вами же — и это нормально, таков эволюционный процесс.

венчурного капиталиста Кремниевой долины» Гая Кавасаки¹. В них описывается, какую работу надо проделать на данном этапе, чем подумать, что и кому рассказать. Сам я не то что не верю в этот способ, но никогда им не пользовался. Однако друзья советуют.

2. **Найти ментора.** Имеется в виду нормальный ментор в классическом понимании слова, а не тот, кто сам ничего толком не понимает, как это часто бывает на мероприятиях для создателей стартапов. Понятно, что профессионалы не всегда горят желанием тратить свое время. Но это, по сути, ваш первый опыт продаж: предприниматель продает себя. Это сложно, особенно когда подобного опыта нет, но если не получится с ментором, то как можно надеяться на успех с продуктом? Уметь продать что-то — вообще один из самых полезных навыков (если не самый полезный).



Как найти ментора? Обратитесь к друзьям, знакомым и знакомым знакомых. Разыщите адрес его электронной почты или профиль в социальных сетях — все способы подойдут. И помните: вам нужен коммерческий человек — кто-то, занимающийся маркетингом, развитием бизнеса и т. д.

Многие стараются найти ментора в корпорациях типа «Яндекса» или Mail. Ru, но в таких крупных компаниях все процессы организованы особым образом, и этот опыт для стартапа бесполезен. Лучше искать компанию среднего размера, которая недавно сама была стартапом, или предпринимателя, и попроситься к нему в помощники/партнеры.

3. **Поскорее познакомиться с суровой действительностью.** Одна из самых частых ошибок: команда начинает что-то создавать, домысливая за потребителей, что именно им нужно (вместо того, чтобы познакомиться с клиентами и попробовать выяснить это у них). Если разработчики долго работают в отрасли, это не страшно; в противном случае ошибка может быть фатальной.

Понятно, почему так происходит: выходить в реальный мир бывает некомфортно, а получать отклики на свою деятельность не всегда приятно. Гораздо спокойнее и комфортнее запереться в комнате и что-то пилить, отгородившись от агрессивного внешнего мира. Но полезные знания можно получить, только покинув зону комфорта. Иначе вы создадите продукт на основе собственных представлений о рынке и клиенте, который будет с ними никак не связан, потому что вы никогда с клиентами не общались и ничего толком о них не знаете.

¹ Кавасаки Г. Стартап: 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

4. **Побыстрее протестировать идею на потенциальных покупателях.** Нужно как можно скорее собрать обратную связь и сформировать техническое задание для будущего продукта. Для этого не требуется даже прототип.



Если вы работаете с B2C, создайте интернет-страницу и дайте везде, где только можно, рекламу: контекстную, в социальных сетях и т. д. Поставьте системы сбора статистики, изучайте реакцию людей и старайтесь понять, готовы ли они платить. Да, я знаю, что у проекта пока еще ничего нет. Но если идея хороша, а предприниматель умеет о ней увлекательно рассказать, ее захотят купить. В идеале стартап должен получить предоплату: это и будет означать, что идею оценили и первую проверку она благополучно прошла.

С B2B логика такая же, хотя клиентов меньше и до них сложнее добраться; тут придется постараться — подготовьте презентацию. Ходите по знакомым, которые попадают в вашу целевую аудиторию, вытаскивайте их из офиса, чтобы накормить обедом и рассказать о своей идее: возможно, скоро вы вернетесь к ним с уже готовым продуктом.

И несколько советов о том, чего делать не надо

5. **Не надо посещать мероприятия для создателей стартапов.** Не тратьте свое время. Такое сообщество мешает гораздо больше, чем помогает.
6. **Не надо рефлексировать.** Лучше взять и опробовать идею, чем бесконечно ее обдумывать. Размышления имеют смысл, когда предприниматель хорошо знаком с отраслью и обладает какими-то подтвержденными опасениями и гипотезами. Но в новой и незнакомой области нужно кидаться с головой в омут. Вы все равно ничего пока не понимаете, поэтому искать ответы на свои вопросы у себя в голове бессмысленно.
7. **Не надо разрабатывать прототип.** Когда меня спрашивают, нужен ли на этой стадии прототип, я отвечаю: не просто не нужен, но и нежелателен.

В инженерии есть такое правило: при переходе на следующий уровень издержки на любое изменение вырастают в десять раз. Со стартапом происходит то же самое: прототип увеличит ваши расходы, а понимания, насколько гипотезы верны, не прибавит. Поэтому не пытайтесь пока создавать готовый продукт — в крайнем случае подготовьте визуализацию: сайт-заглушку или презентацию. А прототипом займитесь на следующем этапе.

Как проверить идею: чек-лист



ДМИТРИЙ КАЛАЕВ

руководитель акселерационной программы
Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ)

Создатели стартапов часто уверены, что самое главное в проекте (и 90% его будущего успеха) — это хорошая идея. И достаточно ее придумать, а дальше все как-нибудь само собой потихоньку сложится.

С одной стороны, это не так: еще до момента превращения в бизнес идею придется много раз изменить. С другой — преуменьшать роль идеи тоже неправильно.

Вот несколько простых способов быстро проверить ваш замысел

1. **Идея должна вдохновлять.** Даже когда вам предлагают создать бизнес на \$1 млн, но он оставляет вас равнодушным, лучше отказаться. Шансов, что через год или два ваш проект купят, почти нет, поэтому все это время вам придется ежедневно им заниматься. А просыпаться каждое утро и с ненавистью приступать к нелюбимому делу — очень тяжело. Тем более что до успеха далеко, а вам еще надо пройти Долину смерти, сил осталось немного, сотрудники и подрядчики ждут денег, а жена не понимает, почему вы пропадаете на такой работе. В этой ситуации единственное, что поможет вытащить себя за волосы подобно Мюнхгаузену, — страсть и вдохновение.
2. **Идея должна содержать потенциал развития бизнеса.** Оцените, может ли ваш проект превратиться в какой-нибудь бизнес. Для этого достаточно задать себе несколько простых вопросов: у многих ли людей

есть проблема, которую я планирую решить? Готовы ли они платить за ее решение? Ответив на них, можно приступать к делу. Но еще до создания прототипа вашу идею имеет смысл проверить на практике.

3. **Узнайте, кто работает на вашем рынке.** Часто создатели стартапов говорят, что у них нет конкурентов. Обычно это означает, что они плохо смотрели. Аналог вашего продукта наверняка существует — например, для Excel это были разлинованный лист бумаги и калькулятор. Если же конкурентов все-таки нет, то это хороший повод задуматься: может, вы решаете проблему, которой на самом деле не существует?



4. **Определите «уникальность» технологии.** Насколько быстро и просто ваш продукт могут скопировать конкуренты? Сделать из синей кнопки красную несложно, а вот алгоритм, который разрабатывали и оттачивали полгода, повторить сложнее. Эти полгода дадут вам некоторое преимущество во времени. Про уникальность: иногда даже хорошо, что кто-то уже делает нечто похожее, — это означает, что идея жизнеспособна и на ней можно зарабатывать.
5. **Найдите свое «секретное оружие».** Если вы знаете какую-то область лучше других или уже делали что-то подобное, это дает вам преимущество, которым стоит воспользоваться. Но если его нет — ничего страшного; не нужно из-за этого отступать.

6. **Расскажите самому себе о проекте.** Просто перечислите на листке бумаги основные тезисы: что это за продукт, для кого, как будете его продавать. На самом деле этот документ в первую очередь нужен вам: он поможет сформулировать собственное понимание проекта. Как в том анекдоте: пять раз объяснил, на третьем даже сам понял.
7. **Поговорите с потенциальными клиентами.** Чем раньше вы это сделаете, тем лучше. Правда, есть нюанс: если продукт массовый, то выходить на аудиторию лучше уже с готовым прототипом — опрос даже сотен человек ничего не даст, поэтому лучше анализировать обратную связь, имея на руках хоть какую-то разработку. Но если вы планируете работать на B2B-рынке или продукт обещает быть дорогим и сложным, можно еще до начала работы над ним поговорить с потребителями.
8. **Опишите идею стартапа одним предложением.** Нужно уметь объяснять ваш замысел одним понятным собеседнику предложением. Если вы станете говорить, что это «облачный сервис с геолокацией», вас перестанут слушать уже на втором слове. Объясняйте так, чтобы люди сразу понимали, какую их проблему вы решите.
9. **Сфокусируйтесь на одном сегменте.** Часто предпринимателям хочется сразу сделать что-то большое. Это неплохо, но «пробить» рынок можно, только сфокусировавшись на узком сегменте. Вы же не будете объявлять войну сразу нескольким странам, верно? То же и здесь. В Долине, кстати, стартапы всегда сначала выбирают очень узкий сегмент. Потом, когда выстроите бизнес, можно начать расширяться. Но не наоборот.
10. **Обсуждайте идею со всеми.** Обдумывая свой проект, вы живете в собственном вымышленном мире. Когда люди начинают задавать вопросы (часто кажущиеся глупыми), вам дают возможность посмотреть на себя и свой проект со стороны. Заметили, что, когда мама или бабушка спрашивают, чем вы занимаетесь, бывает трудно подобрать ответ? Это хороший тест — вы должны уметь понятно рассказать о своей идее любому человеку.



С момента появления идеи до общения с первыми клиентами должно пройти меньше месяца. Если этот срок больше — значит что-то не так. Подумайте, так ли хороша ваша идея и готовы ли вы стать предпринимателем. И помните: у каждой идеи есть окно возможностей. И если вы начнете работать через полгода, то можете обнаружить, что за это время у вас появилась куча новых конкурентов, а ваша технология устарела.