

СОДЕРЖАНИЕ

Пролог	9
Введение	19

Часть I

АРЕНДА РАЗУМА И ДРУГИЕ ЛЮДИ

Глава 1. ОНИ НИКОГДА НЕ КУПЯТ КОРОВУ, ЕСЛИ ВЫ ДАЕТЕ ИМ МОЛОКО БЕСПЛАТНО. <i>Знайте себе цену.</i>	37
Глава 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СВОИХ ГРАНИЦ. <i>Знайте свой предел</i>	59
Глава 3. БОЛЬШОЕ СПАСИБО, А ЕСТЬ ЕЩЕ? <i>Дар критики</i>	80

Часть II

АРЕНДА РАЗУМА, ОБСТОЯТЕЛЬСТВА И СОБЫТИЯ

Глава 4. КОГДА НАСТУПАЮТ ЛУЧШИЕ ВРЕМЕНА, БУДЬТЕ ГОТОВЫ К ХУДШИМ. <i>Готовьтесь заранее.</i>	103
Глава 5. КРИЗИС – УЖАСНАЯ ВЕЩЬ, ЧТОБЫ НЕ ОБРАТИТЬ ЕЕ В СВОЮ ПОЛЬЗУ. <i>Каждая катастрофа создает возможности</i>	124

Глава 6. ЗАЧЕМ СТРАДАТЬ БОЛЬШЕ ОДНОГО РАЗА? <i>Ограничение последствий</i>	148
Глава 7. ЛАННИСТЕРЫ ВСЕГДА ПЛАТЯТ СВОИ ДОЛГИ. <i>Будьте благодарны за все, что происходит</i>	166
Глава 8. НЕПРИВЯЗАННОСТЬ К РЕЗУЛЬТАТАМ. <i>Сосредоточьтесь на процессе, а не на результате</i>	185

Часть III

АРЕНДА РАЗУМА И МЫ САМИ

Глава 9. ЖИВИТЕ ТАМ, ГДЕ ВЫ ЕСТЬ. <i>Сейте собственные семена</i>	205
Глава 10. ЖИВИТЕ НАСТОЯЩИМ МОМЕНТОМ. <i>Оставайся в настоящем</i>	223
Глава 11. МЕНЬШЕ ЗНАЧИТ МЕНЬШЕ, И МЕНЬШЕ ЗНАЧИТ ЛУЧШЕ. <i>Цените то, что у вас уже есть</i>	238
Глава 12. ОПУСТИТЕ ПЛАНКУ. <i>Не попадайтесь в ловушку совершенства</i>	256
Глава 13. ДЕЙСТВИЕ – ЭТО НЕ ВСЕ, НО ЭТО ТО ЕДИНСТВЕННОЕ. <i>Одних слов недостаточно</i>	274
Заключение	292
Эпилог	308
Благодарности	314
Примечания	319
Дополнительная литература	325
Об авторе	326

Пролог

Ясным октябрьским днем 2009 года Дэвид Каммингс, предприниматель из Атланты, занимающийся программным обеспечением, совершил свое легендарное паломничество в сердце Силиконовой долины. В мире технологий Sand Hill Road был Олимпом венчурного инвестирования, а человек, с которым Дэвиду и его партнеру Адаму Блитцеру предстояло встретиться, — самим Зевсом.

Дэвид и Адам приехали в офис Билла Герли к венчурной фирме Benchmark в надежде получить финансирование для своей софтверной компании. Билл был внушительной фигурой, титаном, как метафорически, в мире венчурного капитала, так и в прямом смысле: благодаря своим огромным размерам (рост бывшего баскетболиста из Университета Флориды превышал два метра). Когда он вошел в конференц-зал и представился своим гостям, его фигура буквально нависла над щуплыми предпринимателями-программистами, худые плечи которых явно указывали на неисчислимое количество часов, проведенных перед экранами компьютеров. После неловкого обмена

любезностями трое мужчин сели за стол из красного дерева, такой же крепкий и солидный, как и рукопожатие Билла Герли.

В то утро у Дэвида было хорошее предчувствие насчет предстоящей встречи: ему было что предложить. Он серьезный предприниматель, за его плечами несколько успешных и стабильных бизнесов. Последним предприятием и причиной, по которой они с деловым партнером приехали в Силиконовую долину, была софтверная компания под названием Pardot. Она приносила более миллиона долларов годового дохода и только за последний год увеличилась в четыре раза. Более того, Pardot удалось сделать это без каких-либо, даже минимальных, дополнительных вложений. Однако несмотря на всю утреннюю уверенность, войдя в большой конференц-зал и сев напротив солидного венчурного капиталиста, Дэвид не мог перестать нервничать и чувствовал себя не в своей тарелке. Он приступил к презентации в надежде, что Билл Герли не заметит, как дрожат у него голос и руки.

Когда презентация подошла к концу, Дэвид, затаив дыхание, ждал ответа Билла, надеясь на одобрение — и на инвестиции, ради которых он проделал весь этот путь. Венчурный капиталист молчал, попивая кофе из маленькой чашки, которая в его огромных руках выглядела просто детской игрушкой. Сердце Дэвида колотилось, а шум крови в ушах был таким громким, что, когда Билл в конце концов заговорил, Дэвиду пришлось читать по губам.

«Вы действительно уверены, что вам нужны внешние инвесторы?» — слова, сказанные с сильным техасским акцентом, достигли сознания Дэвида.

Ответ на вопрос Билла казался очевидным. Конечно, они хотели финансирования. За этим и пришли, не так ли?.. Дэвид сидел молча. Очевидно, его замешательство было замечено, потому что Билл Герли приступил к объяснению, подкрепляя свои аргументы реальными цифрами. Развернув салфетку и вытащив ручку, Билл немедленно завладел вниманием своих посетителей.

«Итак, — начал он, — Pardot выросла в четыре раза в прошлом году и надеется, что в следующем году вырастет еще в три раза, а потом, через год, опять в три. Увы, Pardot не может увеличивать производство вечно... Так что давайте предположим, что через год она замедлится до удвоения, а затем вырастет только на 50%. При текущей марже и росте Pardot подобный бизнес выглядит крайне заманчивым. Эту компанию у вас легко купят за 50 миллионов долларов. И если вы не будете привлекать никаких внешних денег, вам не придется ни с кем делиться выручкой».

Предприниматели кивнули, не желая прерывать эту лекцию по венчурной математике. Билл продолжил: «С другой стороны, давайте предположим, что Pardot пойдет по пути привлечения венчурного капитала. Как только она там окажется, сойти с этого пути будет практически невозможно. В каждом раунде финансирования Pardot придется продавать от 20 до 30% своего бизнеса. И каждый этап будет направлен на то, чтобы Pardot быстрее перешла на следующий, тем самым приближая момент, когда ей придется отпиливать от себя очередной кусок. Да, конечная стоимость компании при продаже может быть больше, но доля основателей, скорее всего, будет намного ниже. Проще говоря, вы начнете терять

контроль над компанией, которую основали, в тот же день, когда возьмете первые деньги от инвесторов. Вы правда этого хотите?»

Вопрос Билла поставил предпринимателей в тупик. Это было совсем не то, чего хотели Дэвид или его соучредитель, но теперь написанное чернилами на белой бумажной салфетке, лежащей перед ними, казалось очевидным.

Словно в тумане, предприниматели поблагодарили Билла за уделенное время. Протянутые для прощального рукопожатия ладони снова затерялись в огромной руке финансиста, после чего Дэвид с партнером покинули офис, оставив за спиной величие Билла Герли, Benchmark и Sand Hill Road.

Всю следующую неделю после возвращения из Атланты Дэвид размышлял о полученном совете. Он тратил вечера, рассчитывая и моделируя в экселевской таблице различные сценарии и траектории движения Pardot. Оказалось, что то, на что у предпринимателя ушли часы кропотливой работы, Билл спрогнозировал менее чем за пять минут на этой проклятой салфетке!

После встречи Дэвид понял, что его разум, как и стремления в отношении себя и своей компании, были затуманены прессой. Он видел, как средства массовой информации восхваляют предприятия, сообщавшие о многомиллионных инвестициях, игнорируя те компании, которые росли самостоятельно. Пленный подобными громкими историями, он неосознанно позволял чему-то извне ставить перед ним цели, ошибочно видя в инвестиционных показателях мерилу успеха.

Первоначально основываясь на предпринимательском энтузиазме и вере в полезность выпускаемого продукта, компания Дэвида по пути заплутала, увлеченная особой формой внешнего одобрения — инвестициями крупного венчурного капитала с Западного побережья. Встреча в Benchmark изменила его профессиональные приоритеты, помогла установить ментальные границы и избавиться от внешнего шума.

* * *

Почти через два года после судьбоносной встречи с Биллом Герли в одно прекрасное утро Дэвид проснулся и узнал, что один из крупнейших конкурентов Pardot только что привлек колоссальные 50 миллионов долларов венчурного капитала. По стандартам индустрии высоких технологий это был огромный успех и сокрушительный удар для его собственной компании. Как они могли конкурировать? Каким могло быть их будущее теперь, когда им придется бороться с бездонными карманами другой фирмы?

Однако Дэвид за эти два года изменился. Он знал, что должен справиться с угрозой вместе со своей командой. Поэтому, войдя в офис, он созвал экстренное совещание. Помня об уроке, вынесенном во время встречи в Benchmark, Дэвид объяснил, что у Pardot есть два пути.

Они могли сосредоточиться на конкуренте, предпринимая действия в ответ на то, что он делает либо мог бы сделать, или же поставить на себя, на конкурентные преимущества, которые теперь давало их положение.

Он видел скептические взгляды сотрудников Pardot, которые нервно вышагивали по комнате, и несколько групп, украдкой перешептывающихся сзади. Несомненно они полагали, что 50 миллионов долларов — довольно серьезное конкурентное преимущество. Дэвид продолжил.

Глубокие карманы могут сделать компанию неэффективной. Pardot уже удостоверилась в этом, соревнуясь с соперником, почти все время поддерживающим себя на плаву вливаниями венчурного капитала. Имея на банковском счете доллары от инвестиций, конкурент смог предложить скидки, которые привели к финансовым потерям. Добавление новых функций в программное обеспечение оказалось ненужным и непонятым действием для клиентов. Наем все большего количества сотрудников для решения проблемы с помощью клиентского онбординга¹ вместо инновации и автоматизации продукта также оказался малоэффективным. Да, теперь еще более активно финансируемый соперник Pardot мог сделать намного больше с помощью своих новых денег. Pardot, финансируемая исключительно клиентами, а не венчурными капиталистами с Западного побережья не могла и мечтать о таком. Но, вместо того чтобы смотреть на это как на недостаток, Дэвид объяснил, в чем преимущество сложившейся ситуации.

У Pardot была конкурентоспособная цена и, по словам Дэвида, «очаровательный подход», благодаря которому компания всегда старалась быть полезной, а не

¹ О н б о р д и н г — это автоматизированное знакомство пользователя с продуктом. — *Прим. ред.*

назойливой. Это означало, что у нее был высочайший уровень удержания клиентов в индустрии. В то время как более крупный конкурент обладал репутацией «продавца подержанных автомобилей»: он был известен своей агрессивностью в отношении скидок и тактикой давления. Члены команды Pardot полагались на свои сильные стороны, они не могли позволить себе отвлечься на финансовую поддержку конкурента. Нужно было сосредоточиться на предоставлении функций, которые не только бы понадобились клиентам, но и за которые люди бы были готовы платить. Они не могли позволить себе участвовать в крысиных бегах за венчурными инвестициями.

Нет, Дэвид не даст этой конкурирующей компании воцариться в головах у сотрудников Pardot. Он не хотел, чтобы Pardot стала белкой в колесе в вечной погоне за долларами венчурного капитала. Вместо этого он просил членов своей команды следовать уроку, который ему преподавал Билл Герли: установить ментальные границы, самим выбрать ориентиры и сформировать критерии успеха. Это означало, что они будут продолжать делать то, что у них получается лучше всего: предоставлять клиентам превосходный, простой в использовании продукт и исключительный сервис, не отвлекаясь на конкурентов.

В конечном счете под руководством Дэвида Pardot отреагировала на новости о финансировании конкурента, сделав свой продукт еще проще и удобнее в использовании. Компания также вложила средства в комфортный автоматизированный процесс онбординга, который обеспечил пользу для покупателей, а затраты компании по сравнению с конкурентами уменьшил. Результат? В пря-