

Ноам Вассерман

ГЛАВНАЯ КНИГА **ОСНОВАТЕЛЯ** **БИЗНЕСА**

Кого брать с собой, как делить прибыль,
как распределять роли и другие вопросы,
которые надо решить с самого начала



Стив Бланк
рекомендует

Ноам Вассерман

**Главная книга основателя бизнеса.
Кого брать с собой, как делить
прибыль, как распределять
роли и другие вопросы, которые
надо решить с самого начала**

«Альпина Диджитал»

2012

Вассерман Н.

Главная книга основателя бизнеса. Кого брать с собой, как делить прибыль, как распределять роли и другие вопросы, которые надо решить с самого начала / Н. Вассерман — «Альпина Диджитал», 2012

Формирование команды – самый важный этап при создании нового бизнеса. В большинстве случаев именно «проблемы между людьми» приводят стартапы к кризису, а иногда и к краху. Книга Ноама Вассермана дает системное решение, позволяющее построить бизнес на устойчивом фундаменте и резко повысить шансы на успех. Ноам Вассерман, профессор Гарвардской школы бизнеса, более 10 лет изучал сотни самых разных стартапов. В этой книге он рассматривает проблемы, которые затрагивают основателей компании, соучредителей, первых наемных сотрудников и инвесторов. Создавать ли компанию самостоятельно или найти соучредителей? Если привлекать партнеров, то кого лучше – друзей, бывших коллег или незнакомых профессионалов? Как распределить акционерный капитал в команде соучредителей, особенно вначале, когда непонятно, кто и как будет трудиться? Как подбирать людей на разных этапах развития компании? Это далеко не полный список вопросов, которые каждому основателю необходимо решить в самом начале пути к успеху. Основоположник концепции Lean Startup Стив Бланк считает эту книгу обязательной для прочтения всем основателям стартапов.

© Вассерман Н., 2012

© Альпина Диджитал, 2012

Содержание

Часть I	6
Глава 1	6
Основные понятия и обсуждаемые вопросы	7
Ближайшие и долгосрочные последствия	10
Опасность чрезмерной увлеченности, оптимизма и привычки полагаться на интуицию	10
Различия между может, делает и должен	11
Богатство и контроль	11
Парадоксы предпринимательства	12
База данных 10 000 основателей	15
Ситуационные исследования	16
Глава 2	20
Следует ли мне создавать компанию?	21
Ранние факторы влияния	21
Важнейшие факторы мотивации – богатство и контроль	22
Когда создавать компанию?	24
Причины подождать	25
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Ноам Вассерман
Главная книга основателя бизнеса. Кого
брать с собой, как делить прибыль, как
распределять роли и другие вопросы,
которые надо решить с самого начала

Руководитель проекта А. Деркач

Корректор С. Мозалёва

Компьютерная верстка А. Абрамов

Художник обложки А. Андреев

© Princeton University Press, 2012

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2014

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

* * *

Часть I

До создания компании

Глава 1

Введение

Как это ни прискорбно, факт остается фактом: если предпринимательство – это битва, основной причиной потерь становятся огонь по своим или раны, нанесенные себе собственными руками. Около сорока лет назад социолог Артур Стинчкомб писал, что «уязвимость новизны» – чрезвычайно высокая вероятность провала молодой организации – в значительной мере объясняется проблемами в команде соучредителей стартапа. Позднее венчурные капиталисты в ходе одного из опросов объясняли 65 % неудач объектов своих инвестиций проблемами в стартапах¹. Во время другого исследования инвесторов просили определить проблемы, имеющие место в их портфельных компаниях, и по мнению респондентов, 61 % таких проблем был связан с разногласиями в команде².

Частоте неудач, которую отмечает Стинчкомб, посвящено немало исследований. К сожалению, исследователи уделяют основное внимание внешним причинам, а не многочисленным внутренним проблемам, которые определил Стинчкомб¹. Об основных рисках предпринимательской деятельности, которую мы так любим называть душой экономики, известно до странности мало. Как сказал об этом экономист Амар Бхайд: «Предприниматели, создающие новые компании, чаще устаиваются восхищения, чем изучения»³.

В этой книге рассматриваются те исключительно важные проблемы, которые приходится решать всем основателям и стартапам. Зачастую эти проблемы представляют собой закономерный результат известных дилемм, с которыми сталкивается любой стартап в процессе роста и развития, – я называю их «дилеммами основателя». Одна из таких дилемм возникает на каждом этапе развития компании, – это необходимость сбалансировать стремление к богатству и контролю, найти компромисс между увеличением стоимости компании и удержанием рычагов власти. Проблема усугубляется тем, что выбор, сделанный основателем на ранних этапах, может привести к неожиданным и весьма серьезным последствиям⁴ в долгосрочной перспективе, поскольку порой естественные склонности – увлеченность, оптимизм и избегание конфликтов – ведут к недальновидным решениям. В книге подробно рассматриваются проблемы, с которыми сталкиваются или которые создают основные участники создания стартапа, начиная с главного основателя и включая соучредителей, наемных работников и инвесторов.

Потратив более десяти лет на работу с сотнями основателей стартапов и будущих предпринимателей, я собрал и проанализировал данные почти 10 000 создателей компаний в сфере высоких технологий и биомедицинском секторе. Эта книга создана на основе моего собственного массива данных и наблюдений за тем, как реальные люди создают новые компании и сталкиваются с дилеммами, выявленными в ходе исследования. Мы подробно рассмотрим опыт Эвана Уильямса, молодого предпринимателя, который в середине 1990-х гг. переехал из аграрного штата Небраска в район Сан-Франциско – потерпев неудачу при создании стартапа

¹ В одной из своих работ Стинчкомб (Stinchcombe, 1965) доказывает, что уязвимость новизны имеет три внутренних причины – члены команды должны наладить деловые отношения, распределить роли и принять решение о распределении материального вознаграждения, и одну внешнюю – отсутствие налаженных связей с потенциальными потребителями, поставщиками и прочими сторонними организациями. Последнему фактору исследователи уделяют самое пристальное внимание, тогда как первые три изучены куда меньше.

у себя на родине, он рассчитывал воспользоваться всплеском популярности интернет-компаний. Самостоятельно освоивший веб-дизайн и программирование, Эван понимал, что интернет-приложения – особенно позволяющие публиковать в Сети собственные материалы – имеют огромный потенциал, и создал Blogger, один из первых и наиболее популярных веб-сервисов для блогинга. Позднее он основал компанию Odeo, – с ее помощью пользователи, не имеющие специальной подготовки, могли создавать и распространять аудиоконтент.

При создании двух названных стартапов, а также позднее, при создании Twitter, Эван сталкивался с основными дилеммами, требующими серьезных решений, и делал шаги, которые определяли будущее компании, отражались на ее стоимости и определяли, в какой степени он контролирует ситуацию. При создании Blogger Эван решил привлечь в качестве соучредителя свою бывшую девушку, отстояв свое право на должность генерального директора и большую часть акционерного капитала. Он финансировал компанию за счет собственных средств и использовал деньги друзей, родственников и бизнес-ангелов, намеренно избегая венчурных капиталистов. Он нанимал своих друзей (а позднее волонтеров), чтобы разработать технологию без крупных затрат. Когда пузырь доткомов лопнул и Blogger остался без средств, Эван получил предложение о покупке, но отказался продавать свое детище, – в результате он лишился персонала и был вынужден ходить с протянутой рукой, изыскивая средства, чтобы сохранить Blogger.

Позднее Эван продал Blogger компании Google и занялся созданием Odeo, – на сей раз его партнером стал знакомый, имеющий опыт работы с аудио в Интернете. Эван вложил в Odeo часть средств, вырученных от продажи Blogger, и позволил своему соучредителю занять должность генерального директора. Со временем, оценив огромные возможности подкастинга, Эван решил взять управление компанией в свои руки и привлек венчурных капиталистов, которые инвестировали в Odeo \$5 млн и помогли ему принять ряд важных решений. Эван использовал эти средства для найма группы опытных руководителей, чтобы Odeo могла опередить своих грозных конкурентов – Apple и Yahoo.

Предпринимательская деятельность Эвана представляет для нас огромный интерес – разные подходы к основанию и управлению Blogger и Odeo наглядно показывают, что спектр возможных решений основателя чрезвычайно широк. Решения Эвана могут показаться весьма непоследовательными: в одном случае он привлекает средства венчурных капиталистов, в другом – отвергает их. В одном случае он за бесценок нанимает своих приятелей, в другом – платит большие деньги команде профессионалов. Сначала он воюет со своей подругой за должность генерального директора и в конечном счете вытесняет ее из компании, а потом с готовностью передает бразды правления просто знакомому. Изучение опыта Эвана позволит нам понять внутреннюю логику его решений с учетом факторов мотивации и внешних условий, что поможет другим предпринимателям и участникам создания стартапов научиться оценивать собственную мотивацию и принимать правильные решения.

Основные понятия и обсуждаемые вопросы

Со стороны основание стартапа может показаться неупорядоченным и даже хаотичным процессом. Трудно найти более бессистемное занятие, чем создание организации с нуля. Сами основатели представляют собой весьма пеструю публику, а научные исследования, посвященные предпринимательству, носят разрозненный характер, поскольку разные исследователи изучают разные этапы формирования компаний, проблемы оцениваются с разных точек зрения в зависимости от избранной предметной или функциональной области, а интерпретация выводов отличается явной непоследовательностью. Предназначенная для ученых, преподавателей и предпринимателей, «Главная книга основателя бизнеса» уделяет первоочередное вни-

мание основным закономерностям процесса создания компании и выбору оптимальных вариантов при принятии наиболее важных решений.

Для начала давайте определим главные понятия и обсуждаемые вопросы. Основное внимание в книге уделяется основанию *стартапов с высоким потенциалом*, то есть таких, которые имеют возможность стать крупными и дорогостоящими компаниями. Там, где это уместно, результаты моего исследования стартапов с высоким потенциалом дополняются обширной литературой о создании малого бизнеса, – последний отличается тем, что компании остаются мелкими, а их работой руководит сам владелец.

Говоря об *основателях*, я имею в виду людей, которые создают новые организации, чтобы реализовать благоприятные возможности, «невзирая на то, какими ресурсами они располагают в текущий момент»⁵. Они принимают решения, определяющие облик стартапа и его развитие, влияя на судьбу компании еще до ее создания. Основная мысль данной книги состоит в том, что любые решения, касающиеся создания компании, должны приниматься сознательно. Каждое из них требует, чтобы основатель взвесил все возможные альтернативы, которых бывает куда больше, чем кажется. «Правильное» решение нередко бывает неочевидным и порой представляется парадоксальным. Если при этом оно требует высоких затрат, его принятие становится весьма болезненным и заставляет основателя идти на непростые компромиссы. Между тем, самые распространенные решения – привлечение друзей в качестве соучредителей, распределение акционерного капитала между соучредителями в равных долях и т. д. – чреваты серьезными рисками для стартапа. Именно поэтому решения, о которых идет речь в этой книге, я называю дилеммами. Основатели, которые считают, что они получили все и не потеряли ничего, принимая на раннем этапе решение, которое кажется очевидным, позднее могут столкнуться с неприятным сюрпризом, обнаружив, что им следовало выбрать совсем другой вариант.

Большая часть «Главной книги основателя» посвящена анализу дилемм, с которыми сталкиваются основатели при подключении к созданию стартапа новых участников, – появление новых лиц влечет за собой непростые решения, влияющие на направленность и результаты работы компании. Мы начнем с главного основателя, затем перейдем к соучредителям и закончим наемными работниками и инвесторами. В каждой части мы рассматриваем влияние этих лиц на результаты проекта, – в первую очередь на стабильность команды соучредителей, оценочную стоимость стартапа и способность основателей сохранить за собой должность генерального директора и контроль над советом директоров. В приложении к главе 11 рассматриваются дилеммы выхода из проекта, актуальные для успешных основателей и решаемые с учетом множества различных факторов.

Важнейшие дилеммы, проанализированные на страницах этой книги, и вопросы, которые задает себе основатель, сталкиваясь с ними, можно сгруппировать следующим образом:

1. До создания стартапа – дилеммы карьеры

На каком этапе своей карьеры я должен создать стартап? Следует ли мне совершить этот шаг, если я увлечен какой-либо идеей, но пока не имею нужного опыта, или если рынок пока не готов воспринять мою идею, или если личные обстоятельства складываются не лучшим образом?

2. Дилеммы, связанные с командой соучредителей

Решение создать стартап порождает множество новых дилемм, касающихся создателей новой компании:

- **В одиночку или в команде.** Создавать ли компанию самостоятельно или найти соучредителей?

- **Взаимоотношения.** Кого привлечь в качестве соучредителей? Друзей? Родственников? Знакомых? Посторонних людей? Бывших сотрудников?

- **Роли.** Какую должность займет каждый из нас? Какие решения будут приниматься в одиночку, а какие в команде? Каким образом мы должны принимать эти решения?

- **Вознаграждение.** Как распределить акционерный капитал и другие виды материального вознаграждения в команде соучредителей?

3. Дилеммы, не связанные с командой соучредителей

Как рост стартапа, так и нехватка ресурсов или соответствующих навыков и умений у соучредителей нередко заставляют задуматься о привлечении третьих лиц и их ресурсов. Это порождает новые дилеммы.

- **Наемные работники.** Как подбирать людей на разных этапах развития компании? С какими проблемами столкнутся первые наемные работники по мере роста стартапа? Должна ли зарплата первых наемных работников отличаться от вознаграждения тех, кто взят на работу позднее?

- **Инвесторы.** Как подбирать инвесторов на разных этапах развития компании? Какие проблемы связаны с привлечением инвесторов?

- **Передача власти – смещение основателя с должности генерального директора.** Почему и как основатель оставляет должность генерального директора в своем стартапе? Каким образом основатель может держать этот процесс под контролем? Что происходит с основателем и стартапом после того, как должность генерального директора занимает наемный руководитель?

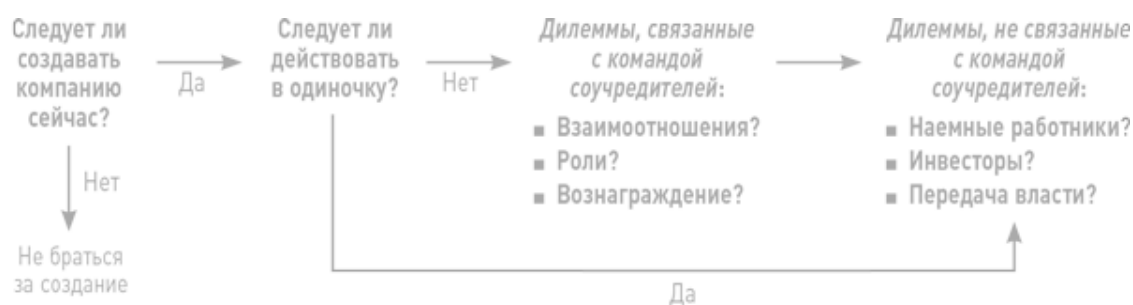


Рис. 1.1. Последовательность дилемм основания

Эти дилеммы сводятся воедино на рис. 1.1, который будет служить для нас дорожной картой.

Названные дилеммы не всегда возникают в том порядке, в каком они рассматриваются в данной книге. Процесс создания компании зачастую носит хаотичный и нелинейный характер⁶, поскольку основатели скорее импровизируют, нежели следуют заданному сценарию⁷. Порой главного основателя сначала осеняет идея, и лишь потом он задается вопросом, заниматься ли ее реализацией в одиночку или привлечь соучредителей. Именно так произошло с Тимом Вестергреном, который решил создать Pandora Radio. Но возможна и ситуация, когда люди сначала принимают решение совместно создать стартап, а потом начинают подыскивать идею. Такой подход взяли на вооружение Джанет Краус и Кэти Шербрук – они познакомились в Стэнфордской школе бизнеса и создали стартап, который в конечном итоге превратился в корпоративный консерж-сервис Circles. Учитывая эти различия, я написал эту книгу таким образом, чтобы те, кто хочет знакомиться с дилеммами в определенной последовательности, могли бы читать главы по порядку, а те, кого интересуют конкретные дилеммы, имели возможность сразу обратиться к той или иной главе.

Ближайшие и долгосрочные последствия

«Простейшее» краткосрочное решение может породить долгосрочные проблемы, тогда как «сложное» долгосрочное решение зачастую оказывается оптимальным в отдаленной перспективе. Избегание конфликтов часто заставляет основателя избирать путь наименьшего сопротивления – он поддается соблазну обойти или отложить решение дилеммы, особенно если оно требует неприятных разговоров о возможных проблемах. Основание стартапа сродни вступлению в брак, – это заверения во взаимной преданности. Изначально планировать разрыв отношений неуместно и контрпродуктивно, если те, кто берутся за создание компании, не дадут клятву верности на этапе добрачного соглашения, это может привести к катастрофическим последствиям.

Более того, со временем предприниматель, как правило, приходит к выводу, что исправить ошибку, сделанную на раннем этапе создания компании, гораздо сложнее и дороже, чем принять правильное решение. Последствия принятых решений нередко зависят от избранного пути; решения, принятые на ранних этапах, могут в дальнейшем блокировать возможности, привлекательные для основателя. Мы анализируем ошибки, которые обходятся дорогой ценой, и рассмотрим возможные способы их исправления.

Представители предпринимательского сообщества часто говорят, что процесс создания стартапа – это «марафон, состоящий из стометровок». Каждые сто метров бегуну-основателю приходится принимать важные решения, имеющие долгосрочные последствия. Если вы плохо представляете путь, который ведет к финишной черте, решение, принятое во время одного из забегов, может заставить вас сбиться с пути, а то и вовсе сойти с дистанции.

Опасность чрезмерной увлеченности, оптимизма и привычки полагаться на интуицию

Как правило, основатели гордятся тем, что они деятельны и оптимистичны, – и действительно, эти черты необходимы для предпринимателя. Чтобы создать стартап, нужна страстная увлеченность, но она может погубить основателя на любом этапе.

Определенные черты присущи основателю от природы, нередко он полон чрезмерного оптимизма, предпочитает интуицию систематическому планированию, а его увлеченность собственными идеями и привязанность к своему стартапу берут верх над здравым смыслом.

Возьмем оптимизм. Слишком оптимистично оценивая перспективы стартапа, предприниматель порой привлекает своих друзей и родственников в качестве инвесторов, тем самым подвергая опасности как отношения с близкими, так и сам стартап. Оптимизм побуждает основателя делать чересчур радужные прогнозы, сравнивая свои шансы на успех с возможностями конкурентов⁸, переоценивать свои способности и знания⁹, недооценивать потребность в ресурсах и упускать из виду предсказуемые проблемы. Все это может помешать основателю в привлечении необходимых ресурсов, а значит повысить вероятность провала¹⁰. Избыток уверенности в себе и энтузиазма мешает анализировать альтернативные подходы и вносить необходимые поправки¹¹. Самонадеянность делает основателя еще более уязвимым, поскольку зачастую он работает в условиях неопределенности с высоким уровнем «шума», где данные обратной связи неоднозначны и допускают разное толкование. В такой ситуации самонадеянность и склонность полагаться на интуицию повышают вероятность ошибок и заблуждений¹².

Далее мы увидим: чтобы здраво оценивать полный спектр альтернатив и возможных последствий, основатель должен преодолеть естественное стремление полагаться на интуицию и принимать желаемое за действительное. Надеясь на лучшее, он должен готовиться к худшему

и принимать упреждающие решения в рамках выработанной стратегии, а не реагировать на события задним числом.

Различия между может, делает и должен

Основатель, который избегает конфликтов, зависит от избранного пути и не представляет долгосрочные последствия своих решений, часто совершает неразумные поступки. В каждой главе мы будем анализировать спектр возможных вариантов (что *может* сделать основатель) и проверять, как часто предприниматели выбирают каждый из этих вариантов (что *делает* основатель). При любой возможности мы будем рассматривать последствия принимаемых решений, – как они влияют на рост стартапа, стабильность команды соучредителей и способность контролировать ситуацию в долгосрочной перспективе. Это поможет нам понять, что *должен* делать основатель. В конце каждой главы даются рекомендации, которые помогают повысить качество принимаемых решений.

Те, кто создают компанию впервые, вряд ли знакомы с дилеммами, которые рассматриваются в данной книге. Скорее всего они не представляют полный спектр возможных вариантов и не всегда учитывают долгосрочные и зачастую кумулятивные последствия своих решений. (Порой они попросту не понимают, что принимают важное решение!) Но даже опытные основатели иногда совершают грубые ошибки, особенно если их представление о дилеммах основания бизнеса, полученное на собственном опыте, носит ограниченный характер.

Богатство и контроль

Теперь, когда мы познакомились с основными понятиями и вопросами, связанными с дилеммами основания бизнеса, давайте остановимся на самой распространенной и сложной из них. Основатель может неправильно понимать не только правила и стратегию игры, но и ее цели. Многие восхищаются основателями, которые создали свои компании и, обрета богатство и власть, продолжают управлять ими. Они вспоминают Билла Гейтса, генерального директора одной из самых крупных и агрессивных компаний и самого богатого человека в мире. Однако подобный «предпринимательский идеал» – создание собственного бизнеса, приносящего сверхприбыли, и управление им в дальнейшем, – весьма редкое явление. Горькая правда заключается в том, что многие решения, которые принимаются основателем компании по ходу дела, – даже несомненно «правильные» – обычно делают этот идеал все более недостижимым, заставляя основателя выбирать между повышением стоимости компании и сохранением власти.

Хотя кажется, что богатство и контроль дополняют друг друга, в качестве факторов мотивации предпринимательской деятельности они находятся в постоянном противоречии. Этот парадокс связан с проблемой «зависимости от ресурсов»¹³, имеющей первостепенное значение для многих предпринимателей. Чтобы использовать благоприятные возможности и создать максимальную ценность¹⁴, основателю приходится привлекать внешние ресурсы – людей, информацию и деньги. Однако привлечение этих ресурсов, как правило, заставляет основателя постепенно уступать власть. Соучредители и наемные работники, занимающие ключевые должности, хотят получить свою долю акционерного капитала. Опытные квалифицированные специалисты хотят самостоятельно руководить своими участками работы. Инвесторы хотят защитить свои инвестиции, и для этого они стремятся войти в состав правления и ставят иные условия при заключении сделки.

Каким образом предприниматель может выбрать оптимальный вариант при наличии огромного множества альтернатив? Главное – понять, чего он хочет добиться, принимая то или иное решение. Когда основателю приходится вновь и вновь делать выбор между материальной

выгодой от своего труда и сохранением контроля над своим детищем, лучший способ решить, что делать, – это проанализировать собственную мотивацию, понять, для чего была создана эта компания. Хотя человеческая мотивация чрезвычайно сложна, исследования показывают, что чаще всего встречаются два вида предпринимательской мотивации а) стремление к богатству и б) стремление контролировать развитие своего стартапа¹⁵. Основатель, который последовательно принимает решения, нацеленные на то, чтобы сколотить состояние, имеет больше шансов достичь статуса, который я называю «богач» (больше материальных выгод, меньше власти), тогда как у основателя, последовательно принимающего решения, нацеленные на сохранение контроля над стартапом, больше шансов стать «королем» (больше власти, меньше материальных выгод).

Многочисленные исследования подтверждают, что эти два вида мотивации являются наиболее распространенными. В ходе исследования, проведенного Фондом Кауффмана (Kauffman Foundation), – его участниками стали 549 основателей американских стартапов в сфере высоких технологий, – 75 % респондентов заявили, что богатство – чрезвычайно важный фактор мотивации для предпринимателя, а 64 % сказали то же самое о желании возглавлять собственную компанию¹⁶. Панельное исследование динамики предпринимательства (Panel Study of Entrepreneurial Dynamics, PSED), в ходе которого 1214 респондентам задали вопрос о том, что заставило их создать собственный бизнес, показало, что шесть основных видов мотивации так или иначе связаны с властью¹⁷. База данных CareerLeader, включающая более 2000 предпринимателей (и 27 000 представителей высшего руководства) со всего мира, свидетельствует о том, что четыре основных фактора мотивации предпринимателей-мужчин в возрасте 20–40 лет так или иначе связаны с властью или богатством². Немалое значение имеют и другие факторы мотивации, в том числе интеллектуальная самореализация, альтруизм и престиж, и все же основная масса предпринимателей нацелена на богатство и власть, и именно две эти цели постоянно вступают в противоречие между собой.

Зная собственную мотивацию – стремление к богатству или контролю, – основатель принимает решения более целенаправленно и последовательно, а это повышает шансы на то, что он достигнет желаемого результата – станет «богачом» или «королем». В таблице 1.1 показано, как решения основных дилемм связаны с двумя факторами мотивации – богатством и контролем. Этот же вопрос рассматривается в частях II и III, а затем в заключительной главе книги. (В главе 11 мы, кроме того, остановимся на плюсах и минусах осознанного принятия непоследовательных решений и попытках одновременно разбогатеть и упрочить власть.) Однако мотивация далеко не всегда остается одинаковой, и основатель должен следить за ее изменениями. Мы рассмотрим факторы, которые ведут к таким изменениям, и то, как последние сказываются решениях основателя в дальнейшем.

Парадоксы предпринимательства

Чтобы оценить новую схему или модель, следует понять, позволяет ли она объяснить существующие парадоксы и ответить на поставленные вопросы. В этой книге предпринимается попытка разрешить парадоксы, связанные с предпринимательством, в том числе объяснить «отсутствие премии за риск прямых инвестиций» и тот факт, что основатель далеко не так всемогущ в отношении собственной компании, как это принято считать.

² Широкомасштабное исследование CareerLeader, проведенное Тимом Батлером и Джеймсом Уолдрупом, кроме того, учитывает основные интересы личности, тип организационной культуры, близкий основателю, сильные и слабые стороны последнего и черты, препятствующие его успеху. В главе 2 перечислены 13 потенциальных факторов мотивации, увязанных с социальными и демографическими факторами.

Большинство экономистов полагают, что предприниматели прежде всего стремятся заработать много денег. По словам одного исследователя, «Одной из фундаментальных предпосылок экономической теории является представление о том, что цель любого предпринимателя – получить максимальную прибыль»¹⁸. Недавнее исследование подтверждает, что предприниматели стремятся сколотить состояние за счет владения акционерным капиталом дорогостоящего стартапа¹⁹, – согласно полученным данным, многие основатели высокотехнологичных стартапов убеждены, что создание компании дает им гораздо больше шансов разбогатеть, чем работа по найму²⁰.

Однако если основатели и вправду верят в такую возможность, по большей части они ошибаются. В среднем создание стартапов приносит предпринимателям не больше прибыли, чем инвестиции в публичный акционерный капитал, а с учетом соотношения риска и доходности даже меньше²¹. Одно из крупных исследований стартапов показало, что в среднем предпринимателю с нормальным уровнем избегания риска и умеренным объемом сбережений нет смысла создавать стартап с привлечением венчурного капитала²². Первоначальные доходы владельца собственного бизнеса ниже и растут гораздо медленнее, чем доходы работающих по найму, что подтверждают показатели доходности в самых разных отраслях²³. В общей сложности предприниматели заработали за 10-летний период на 35 % меньше, чем могли бы заработать в качестве наемных работников²⁴. В связи с этим авторы данных исследований задумались, почему предпринимательство привлекает такое количество умных людей, если оно не позволяет рассчитывать на «премию за риск прямых инвестиций» (private-equity premium)²⁵. Мы будем постепенно приближаться к ответу на этот вопрос и в главе 11 сформулируем его окончательно: основатели постоянно сталкиваются с необходимостью принимать различные решения, делая выбор в пользу увеличения богатства или сохранения контроля. Основатель, который хочет остаться «королем», в конечном итоге будет иметь меньше денег, чем тот, кто стремится стать «богачом».

Таблица 1.1. Дилеммы выбора между богатством и властью

Потенциальные участники стартапа	Область принятия решений	Решения, нацеленные на сохранение контроля	Решения, нацеленные на максимизацию прибыли
Соучредители	В одиночку или в команде	Создать компанию в одиночку (или привлечь слабых соучредителей)	Сформировать команду соучредителей; привлечь лучших соучредителей
	Взаимоотношения	Окружить себя «удобными» соучредителями из ближайшего окружения	Использовать сильные и слабые социальные связи, чтобы найти лучших соучредителей, дополняющих друг друга
	Роли	Жестко контролировать принятие решений; выстроить иерархию	Позволить соучредителям, обладающим знаниями и опытом в конкретных областях, контролировать принятие соответствующих решений
	Вознаграждение	Сохранить за собой большую часть акционерного капитала	Использовать акционерный капитал для привлечения и/или мотивации соучредителей
Наемные работники	Взаимоотношения	Нанимать людей из ближайшего окружения (друзья, родственники и т. п.)	Активно отбирать лучших из широкого круга лиц (незнакомых кандидатов)
	Роли	Контролировать принятие ключевых решений	Делегировать принятие решений специалистам
	Вознаграждение	В первую очередь нанимать молодых работников, которые обходятся дешевле	Выбирать опытных специалистов, поощряя их денежным вознаграждением и акциями
Инвесторы	Самофинансирование или привлечение внешнего капитала	Использовать собственные средства, заниматься «самораскруткой» с нуля	Привлечь внешний капитал
	Источники капитала	Друзья, родственники или бизнес-ангелы; альтернативные источники (авансы, полученные от заказчиков, или займы)	Опытные бизнес-ангелы или венчурные капиталисты
	Условия	Не принимать условия, которые ставят инвесторы (например, предоставление соответствующих прав квалифицированному большинству)	Быть готовым принять условия, необходимые для привлечения лучших инвесторов (например, предоставление соответствующих прав квалифицированному большинству)
	Совет директоров	Избегать официального создания совета директоров; контролировать его формирование и состав, когда он будет создан	Быть готовым отказаться от контроля совета директоров, если это понадобится для привлечения лучших инвесторов и директоров
Преемники	Пусковой механизм смены власти	Откладывать вопрос о смене власти до последнего	Быть готовым передать бразды правления на очередном этапе развития стартапа, когда собственных навыков и умений станет недостаточно
	Готовность уступить власть	Противиться уходу с должности генерального директора	Быть готовым уступить должность более квалифицированному генеральному директору
	Желаемая роль после передачи власти	Уйти, не оставаясь на вторых ролях	Остаться в составе высшего руководства на должности, соответствующей имеющимся навыкам и предпочтениям
Прочие факторы	Предпочтительные темпы роста стартапа	От медленных до умеренных	От быстрых до стремительных
	Капиталоемкость	Низкая капиталоемкость	Высокая капиталоемкость
	«Капиталы» главного основателя	Готов основать и сформировать стартап почти без посторонней помощи	Пробелы в подготовке, требующие привлечения третьих лиц
Наиболее вероятный результат		Сохранение контроля; меньшая стоимость компании	Высокая стоимость компании; контроль оказывается под угрозой

Анализируя проблему власти основателя, теоретические исследования исходят из того, что основатель стартапа, – человек, который выдвинул идею и сумел привлечь людей и ресурсы, – пользуется авторитетом в компании. Казалось бы, разве может быть иначе?²⁶

Однако и на сей раз данные, которые приводятся в настоящей книге, опровергают предположение исследователей. Проведенный мною количественный анализ показывает, что множество основателей были смещены с должности генерального директора против своей воли²⁷. Первым делом люди вспоминают таких знаменитостей, как Билл Гейтс, Ричард Брэнсон, Анита Роддик или Майкл Делл, – богатых и влиятельных генеральных директоров собственных компаний, – но все это редкие исключения. В действительности основателя нередко снимают с должности генерального директора до того, как стартап успевает выйти на открытый рынок. Чем это объясняется? И почему основатели компаний в среднем получают значительно меньшую компенсацию, чем не основатели?²⁸ Все эти загадочные факты станут понятными, когда мы вернемся к ним в главе 11.

В научной литературе богатство и власть часто идут рука об руку. Изучая «властвующую элиту», Ч. Р. Миллс, к примеру, приходит к выводу, что власть и богатство, которыми обладает высшее руководство компании, взаимно усиливают друг друга, – высокая должность служит источником богатства, а «деньги дают власть»²⁹. Однако мое исследование показывает, что в качестве факторов мотивации предпринимателя богатство и власть находятся в остром противоречии. Очень редко основателям стартапов с высоким потенциалом удается одновременно достичь богатства и власти. Большинству из них приходится выбирать что-то одно, при этом многие в итоге остаются ни с чем. Далее мы увидим, почему это происходит.

База данных 10 000 основателей

«Главная книга основателя бизнеса» опирается на две ключевых составляющих – ситуационные исследования и анализ обширной базы данных, – это позволяет наглядно представить важнейшие решения основателей и их результаты. Ввиду отсутствия общедоступных источников данных по молодым компаниям, я собрал собственные данные по США, проводя ежегодные опросы участников создания стартапов с высоким потенциалом. Опросные листы включали вопросы об основателях стартапа, представителях высшего руководства, компенсациях и акционерном капитале, истории финансирования, совете директоров и других аспектах существования организации. Эти исследования, которые проводились с 2000 по 2009 г., позволили мне сформировать уникальный массив данных, содержащий информацию о 9900 основателях и более чем 19 000 представителей высшего руководства, представляющих 3607 стартапов. Собранные данные о стартапах в США отличаются высокой репрезентативностью. Период данного исследования охватывает все этапы экономического цикла, – от бума интернет-компаний до погружения в бездну отчаяния в период кризиса и нового подъема. Именно эти данные составляют основу каждой главы данной книги. Методика исследования и структура опросных листов подробно описаны в Приложении А.

Собранные данные и ситуационные исследования в основном относятся к двум отраслям – высоким технологиям и биомедицинской индустрии. В совокупности эти отрасли лидируют по показателям занятости в стартапах и их финансирования. В период 2000–2009 гг. на эти отрасли приходится 48 % акций, выпущенных для первичного публичного размещения, – для прочих отраслей этот показатель не превышает 12%³⁰. Кроме того, на данные отрасли приходится 74 % капитала, инвестированного за указанный период бизнес-ангелами³¹, и 71 % венчурного капитала³². Ежегодно в стране появляется огромное количество мелких компаний, но они почти не создают новых рабочих мест и не ставят своей целью развитие или инновации³³. Поэтому основой экономического роста, связанного с предпринимательством, являются именно стартапы с высоким потенциалом.

Две названные отрасли дают нам возможность проанализировать противоречия между богатством и властью, чрезвычайно острые в стартапах данного профиля из-за потребности во

внешних ресурсах и из-за условий, на которых предприниматели приобретают эти ресурсы. Имеющиеся данные позволяют сравнить динамику этих очень разных отраслей и определить, какие закономерности характерны для каждой из них. Выявление моделей, общих для обеих отраслей, означает, что они могут распространяться и на стартапы в других отраслях. Вопрос о том, в какой мере описанные здесь модели актуальны за пределами Соединенных Штатов, остается открытым и заслуживает эмпирического исследования. В ряде стран отсутствие финансовых альтернатив не позволяет основателю рассматривать все варианты инвестиционных решений, описанные в главе 9, а отсутствие опытных руководителей снимает некоторые дилеммы, связанные с наймом, описанные в главе 8. Кроме того, при низкой капиталоемкости отрасли или возможности заранее мобилизовать средства потребителей (например, при оказании услуг за абонентскую плату) основателю не всегда приходится задумываться о привлечении внешнего капитала, поскольку зачастую он в состоянии профинансировать стартап за счет собственных средств.

Ситуационные исследования

Из всех ситуационных исследований стартапов с высоким потенциалом, – в общей сложности мы рассмотрим более 30 случаев, – я отобрал семь основных, руководствуясь двумя соображениями. В каждом из них основатели сталкиваются с дилеммами, которые помогают сделать чрезвычайно важные выводы, а анализ всех этих случаев позволяет ознакомиться с широким спектром обстоятельств, дилемм, решений, компромиссов и результатов. В таблице 1.2 представлена сводная таблица основных данных об этих стартапах³. Давайте познакомимся с семью предпринимателями, о которых пойдет речь (один из них, Эван Уильямс, уже упоминался выше), и поговорим о дилеммах, с которыми они столкнулись при создании своих компаний.

³ Все ситуационные исследования Гарвардской школы бизнеса – как семь перечисленных в данном разделе, так и большую часть остальных, которые рассматриваются в этой книге, – можно получить через HBS Publishing. Подробные ссылки содержатся в Приложении Б.

Таблица 1.2. Основные ситуационные исследования

Стартап (главный основатель)	Создает компанию впервые	Основатель- одиночка	Отношения с соучредителями до создания стартапа	Наемные работники	Инвесторы
Pandora Radio (Тим Вестергрэн)	Да	Нет	Знакомые	Друзья	Друзья
Masergy (Барри Ноллз)	Да	Да	Нет	Молодые, сменяются по мере роста стартапа	Крупные компании, занимающиеся венчурным инвестированием
Smartix (Вивек Кхуллер)	Да	Нет	Сокурсники и один бывший сотрудник	Предварительный наем	Предварительное финансирование
Sittercity (Женевьев Тьер)	Да	Да	Жених	Молодые, сменяются по мере роста стартапа	Бизнес-ангелы
Ockham Technologies (Джим Трайандифлу)	Да	Нет	Бывшие коллеги по работе	Нет	Выбирает между бизнес-ангелами и венчурным капиталом
Blogger/Odeo (Эван Уильямс)	Создал несколько стартапов	Нет	Различные	Разные	Разные
FeedBurner (Дик Костоло)	Создал несколько стартапов вместе с другими соучредителями	Нет	Бывшие коллеги по работе	Разные	Разные

Тим Вестергрэн, основатель Pandora Radio, не похож на обычного предпринимателя. Он изучал политологию и музыку в Стэнфорде, работал в приемной комиссии Стэнфордского университета, создал рок-группу и выступал с ней почти десять лет, после чего стал композитором-фрилансером. Занимаясь сочинением музыки, Тим решил создать базу данных, в которой музыка систематизирована с учетом обширного перечня признаков, что позволяет пользователям выбирать песни и исполнителей по своему вкусу. В 1999 г. Тим познакомился с Джоном Крафтом, предпринимателем из Кремниевой долины. Вдвоем они решили воплотить идею Тима в жизнь и создали стартап Pandora (сначала проект назывался Savage Beast). Третьим соучредителем и главным техническим директором компании стал талантливый инженер-программист Уилл Глейзер. Они распределили акционерный капитал поровну и ввели четкое разделение труда, – каждый выполнял обязанности, соответствующие его знаниям и опыту. При этом все соучредители получили право нанимать сотрудников и принимать деловые решения в рамках своей компетенции. Однако когда деньги в компании закончились, и соучредители и наемные работники остались без зарплаты, решения о распределении функций и структуре команды, принятые на раннем этапе, обострили противоречия в команде и усугубили трения между соучредителями, что заставило Джона покинуть компанию и вылилось в серьезные трудности для оставшихся членов команды.

Барри Ноллз, основатель Masergy, тоже имел любопытное прошлое. Его можно назвать «поздним гением» предпринимательства. Сразу после школы Барри поступил на работу в GTE, крупную телекоммуникационную компанию, и на протяжении 25 лет продвигался по служебной лестнице. Он отвечал за самые разные участки работы, в частности приобрел обширный опыт в сфере продаж и бухгалтерии, а также навыки руководства другими подразделениями. Когда GTE объявила о том, что планирует слияние с другой компанией, он ушел из нее. Сменив пару мест работы, он в конечном итоге сделал решительный шаг и создал Masergy, провайдера телекоммуникационных услуг. Барри решил основать Masergy в

одинокую и стать ее генеральным директором. Он использовал шестимесячное выходное пособие, выплаченное последним работодателем, для финансирования своего стартапа, а затем сумел привлечь венчурных капиталистов, которые вложили в его компанию миллионы долларов. Хотя обширный опыт работы принес огромную пользу стартапу Ноллза, это произошло лишь после того, как Барри извлек для себя ряд важных уроков, касающихся найма персонала, управления советом директоров и улаживания разногласий между операционным отделом и группой продаж.

Наш следующий герой, **Вивек Кхуллер, основатель Smartix**, столкнулся с прямо противоположной проблемой: может ли выпускник программы MBA совершить переворот в отрасли, о которой не знает практически ничего? Во время летней стажировки в инвестиционном банке Вивеку пришла мысль организовать электронную продажу билетов, что позволило бы спортивным и развлекательным объектам распространять свои билеты без помощи посредников. Чтобы найти соучредителей, Вивек решил предать свою идею огласке и выбрал двух талантливых сокурсников, которые имели примерно такой же опыт, как и он сам. Благодаря контактам, завязанным в школе бизнеса, Вивек сумел донести свою идею до владельцев ряда известных концертных и спортивных площадок и заинтересовать их перспективами сотрудничества со Smartix. Кроме того, ему удалось привлечь несколько крупных компаний, занимающихся венчурным инвестированием, и одна из них разработала соглашение об условиях финансирования. Однако вскоре решения, принятые на ранних этапах создания стартапа, дали о себе знать.

Основная дилемма, с которой столкнулась **Женевьев Тьер, основатель Sittercity**, носила глубоко личный характер: ее главным сотрудником был ее жених, Дэн. Что произойдет с бизнесом, если они с Дэном расстанутся? И что произойдет с их отношениями, если между ними возникнут разногласия, связанные с бизнесом? Идея создания Sittercity родилась у Женевьев, когда она помогала одной беременной женщине расклеивать объявления о поисках няни. Задумавшись о своем опыте работы – а Женевьев была профессиональной няней, – она поняла, что интернет-сайт, позволяющий родителям быстро найти няню, будет пользоваться огромным успехом. Окончив университет, она работала техническим писателем в IBM и много занималась, чтобы воплотить в жизнь свою мечту – стать оперной певицей, поэтому на Sittercity у нее оставалось не так много времени. После того как IBM закрыла подразделение, где работала Женевьев, та занялась Sittercity вплотную. Когда стартап начал успешно развиваться, она назначила Дэна консультантом по техническим вопросам, и они продолжали работать вместе. Со временем Дэн стал главным операционным директором, но это очень не нравилось Женевьев. Она чувствовала, что должна принять меры, чтобы защититься от риска, который породило ее раннее решение о выборе напарника.

Джим Трайандифлу, основатель Ockham Technologies, столкнулся с дилеммой, которой может позавидовать большинство предпринимателей, – ему пришлось выбирать инвесторов из множества желающих. Джим понимал, что его решение отразится на будущем компании и его собственной роли. Кого предпочесть – бизнес-ангела, который не ставит почти никаких условий, или венчурных капиталистов, которые будут контролировать использование вложенных средств более жестко, но обеспечат необходимые ресурсы? Джим был сыном школьных учителей. Его отец, который 33 года проработал в одном классе, всегда избегал риска, и Джим считал, что он сам сделан из того же теста. Имея диплом по маркетингу и степень MBA, Джим работал в консалтинговой фирме и даже не помышлял о создании собственного предприятия. Однако Кен, его коллега, поделился с ним идеей создать стартап, разрабатывающий программное обеспечение для управления сбытом, и Джим решил попробовать. Джим и Кен нашли третьего соучредителя, Майка, одного из подчиненных Джима, и создали Ockham Technologies. Когда у Кена родился первенец, он решил не увольняться с постоянной работы, предоставив Джиму и Майку заниматься Ockham без его помощи. В скором времени

они получили заказ от IBM и нашли компанию, готовую разрабатывать для них программное обеспечение. Джим, ставший генеральным директором, весьма успешно преподносил концепцию будущего бизнеса инвесторам, но каждое предложение о финансировании влекло за собой серьезное вмешательство инвесторов в развитие Ockham.

Последний предприниматель, история которого подробно рассматривается в данной книге, – это **Дик Костоло, основатель FeedBurner и еще трех стартапов, а впоследствии генеральный директор Twitter**. Создав несколько стартапов, Дик и его команда, казалось, сумели вывести формулу успеха для совместного создания компании с высокой стоимостью. До начала предпринимательской карьеры Дик работал эстрадным комиком в Чикаго. Проработав несколько лет инженером в фирме Andersen Consulting, он был глубоко разочарован, поскольку его босс не проявлял ни малейшего интереса к использованию интернет-технологий, и уволился вместе с одним из своих коллег, чтобы создать консалтинговый интернет-портал. Создавая свои первые стартапы, команда Дика сталкивалась с самыми разными проблемами, поскольку ни он, ни его товарищи не знали, как выстроить отношения между собой, с наемными работниками и инвесторами. Однако со временем трудности сплотили его команду – потеряв одного из соучредителей, она приобрела трех новых. Создавая свой четвертый стартап – FeedBurner, команда была во всеоружии, поскольку извлекла немало уроков из опыта создания предыдущих стартапов. До земли обетованной было подать рукой, когда обнаружилось, что даже в самой дружной команде могут возникнуть разногласия, когда она приближается к финишной черте. В дальнейшем Дик стал сначала главным операционным, а потом генеральным директором компании Twitter.

Каждый из этих основателей появляется на страницах книги неоднократно, тогда как истории прочих предпринимателей рассматриваются менее подробно. Несмотря на то, что все основатели, о которых пойдет речь, являются очень разными людьми с разной подготовкой и разными способностями, дилеммы, с которыми они сталкиваются, на удивление похожи, а любое принимаемое ими решение увеличивает шансы стартапа на успех или провал.

Тот, кто, отважившись на создание компании, отправляется в это нелегкое путешествие, не имеет дорожной карты и не знает, где его ждут развилки, рывки и ухабы. Вооружая предпринимателей дорожной картой, я хочу предостеречь их от опасностей, повысить стабильность и эффективность работы их команд и помочь им добраться до места назначения. Три с лишним десятка ситуационных исследований научат их ориентироваться на незнакомой территории, а данные по 10 000 основателей покажут, как часто принимаются те или иные решения и каковы их последствия. Основатели, которые понимают, что заставило их отправиться в это путешествие, должны представлять, какой выбор им придется делать на каждом этапе пути и какие варианты помогают достичь поставленной цели.

Первая развилка на этом пути – решение о том, стоит ли отправляться в рискованное путешествие по созданию стартапа. Я постараюсь аргументированно доказать, что если три фактора – карьера, рыночные условия и личные обстоятельства – носят благоприятный характер, принять такое решение не трудно. Однако если ситуация складывается не лучшим образом, выбирая момент для создания стартапа, потенциальный основатель сталкивается с различными дилеммами, поскольку шаг в неизвестность может поставить под угрозу его отношения с близкими, судьбу будущей компании или возможность заниматься предпринимательством. Влияние названных факторов на решение о создании компании подробно рассматривается в главе 2.

Глава 2

Дилеммы карьеры

Когда потенциальный основатель решает, создавать ли стартап и каким образом это делать, его подстерегает масса подводных камней. Он может взяться за дело, не подумав о том, позволяют ли его навыки и мотивация добиться успеха, он может сосредоточиться на проблемах бизнеса, не учитывая свою личную жизненную ситуацию, или с энтузиазмом взяться за реализацию идеи, которая не получила объективной оценки. Основатели, которые создают компанию слишком рано, нередко обрекают себя на неудачу. Те, кто медлят слишком долго, могут обнаружить, что привычный образ жизни сковал их по рукам и ногам, – текущие расходы слишком высоки, чтобы отказаться от стабильной зарплаты, – и в конечном итоге сожалеют, что так и не сделали решительный шаг.

Чтобы получить представление о диапазоне карьерных возможностей, давайте познакомимся с двумя предпринимателями, которые находились в совершенно разных условиях и принимали абсолютно непохожие решения.

Хамфри Чен мечтал о создании собственного дела уже в самом начале своей карьеры. Хотя он родился в традиционной тайваньской семье и его родители хотели, чтобы он стал врачом, его привлекали передовые технологии и создание стартапов. На втором курсе обучения по программе MBA Хамфри вместе со своим сокурсником разработал новую технологию, которая позволяла желающим найти и купить музыку, звучащую по радио¹. Набрав телефонный номер и введя данные соответствующей радиостанции, слушатели с помощью специального сервиса могли сразу оформить заказ на покупку понравившейся мелодии. Хамфри пришел в такой восторг от собственной идеи, что оформил патент, разработал демонстрационную версию программы и зарегистрировал компанию, которую назвал *SonneXus*.

Между тем крупная консалтинговая фирма предложила Хамфри хорошо оплачиваемую работу по реализации инновационных медиапроектов в Манхэттене. Однако эта дилемма была не единственной. У Хамфри была невеста Сесилия, которая училась на фармацевта и пока не получала зарплату. «Я не такая смелая, как Хамфри, – рассказывает она. – Я предпочитаю стабильность. Работа в консалтинговой фирме означала материальную обеспеченность, и мне очень нравился этот вариант»². Однако Хамфри не собирался отказываться от идеи создания стартапа и начал переговоры с инвесторами, разрываясь между двумя возможностями – посвятить все свое время *SonneXus* или принять предложение консалтинговой фирмы.

В отличие от Хамфри Барри Ноллз принял решение основать компанию на гораздо более позднем этапе своей карьеры. Несколько поколений его предков занимались бизнесом в Техасе, поэтому по его словам, он «всю жизнь был окружен мелкими предпринимателями». Но вместо того чтобы пойти по стопам отца и деда, Барри отучился два года в колледже и, получив диплом младшего специалиста, поступил на работу в GTE, одну из крупнейших техасских компаний. Здесь Барри проработал 25 лет, продвигаясь по служебной лестнице и занимая все более ответственные должности. В 1999 г., когда GTE объявила о планируемом слиянии с Bell Atlantic, Барри задумался об открытии своего дела. Он был женат и имел двоих детей, но жена поддерживала его желание создать собственный бизнес. Поработав в двух стартапах и получив представление о том, каково жить подобной жизнью, он увидел, что жена по-прежнему поддерживает его, и начал подыскивать подходящую идею.

Можно ли сказать, что большинство основателей молоды как Хамфри или берутся за дело в зрелом возрасте подобно Барри? Ни то ни другое. Ни возраст, ни опыт не являются определяющими факторами для создания компании. Мой массив данных о тысячах основателей стартапов с высоким потенциалом говорит о том, что люди принимают решение о создании

компании на разных жизненных этапах и что «наилучшего» возраста для этого шага не существует³. В среднем опыт работы основателей перед созданием стартапа составляет примерно 14 лет, однако стандартное отклонение для этого показателя равно 9,8 года. Опыт основателей стартапов в сфере высоких технологий в среднем равен 13,1 года, а в биомедицинском секторе – 15,9 года. 35 % основателей до создания стартапа проработали 20 лет и более, – в сфере биомедицины их доля составляет 47 %. Особняком стоит группа основателей с опытом работы от 0 до 4 лет⁴. Хамфри попадает в группу самых молодых предпринимателей, а Барри – самых зрелых⁵.

Прежде чем поддаться порыву, потенциальный основатель должен ответить на следующие вопросы, которые будут рассматриваться в данной главе:

1. Следует ли мне становиться предпринимателем?
2. Если да, когда лучше создать компанию – на раннем этапе карьеры или накопив определенный опыт?
3. Каким образом я могу объективно оценить свою идею?

Эти вопросы чрезвычайно сложны, поскольку переплетаются с проблемами в личной жизни («Поддержит ли меня жена, если дела пойдут неважно?»), проблемами карьеры («Хватит ли мне опыта и профессионализма, чтобы создать компанию?») и проблемами рынка («Перспективна ли моя идея?»). Ответы на эти вопросы чрезвычайно важны для решения дилемм, с которыми основатель столкнется впоследствии. К примеру, тем, кто создает стартап в молодом возрасте, следует подумать о привлечении соучредителей и опытных наемных работников, тогда как более зрелые основатели, имеющие необходимый опыт, могут позволить себе создать стартап в одиночку и нанять менее подготовленных людей.

Следует ли мне создавать компанию?

Независимо от возраста потенциальный основатель нередко увлечен своей идеей, и мысль о создании собственной компании или о возможности совершить переворот в отрасли приводит его в восторг. Такой энтузиазм часто является важнейшим источником мотивации⁶ и присущ всем основателям, о которых говорится в этой главе. В то же время основатели, о которых пойдет речь, отличаются друг от друга возрастом, опытом, характером, семейным и материальным положением и источниками, из которых они черпают свои идеи. Существуют ли какие-то общие закономерности принятия решений о создании собственной компании?

Хотя многие считают предпринимателей людьми, склонными к риску, отношение к риску, судя по всему, не влияет на решение стать предпринимателем. Исследования различий в избегании риска между предпринимателями и руководителями, не занимающимися предпринимательством, дают противоречивые результаты или небезупречны в методологическом отношении⁷. Однако имеющиеся данные говорят о еще двух аспектах таких различий. Во-первых, порой огромную роль в жизни потенциальных основателей играют ранние факторы влияния, – они подталкивают к предпринимательской деятельности одних и отбивают желание заниматься ею у других. Во-вторых, естественная мотивация человека и значимое для него вознаграждение могут усиливать воздействие этих факторов.

Ранние факторы влияния

Глубокое влияние на основателя оказывают семья и культура, в которой он воспитывается, а в отдельных случаях – примеры для подражания. Доктор Тим Батлер, который изучал проблемы предпринимательской карьеры более двух десятилетий, говорит, что сильнейшее воздействие на ребенка оказывают слова и поступки старших родственников и культурная

среда. «Нам внушают, что важно, а что нет, что такое успех и провал, и что считается достижением. Культура определяет отношение к ценности собственного бизнеса или работы по найму, что отражается на наших карьерных решениях». Хамфри Чен, к примеру, вырос в семье, где не любили предпринимателей. «В Тайване в бизнес идут лишь те, кому не удалось стать врачом, адвокатом или получить иную специальность... это просто иной класс. В своей семье я был белой вороной»⁸.

Люди, чьи родители, близкие друзья или соседи имеют собственное дело, становятся предпринимателями чаще других⁹. Барри Ноллз научился ценить собственный бизнес благодаря своим родным. «У отца было несколько автозаправок и оружейная компания. Дед торговал антиквариатом и земельными участками и владел площадкой для сбора старых автомобилей. Дядя был владельцем бульдозерной компании. Таким образом, меня всю жизнь окружали предприниматели, – рассказывает Барри. – Подрастая в таком окружении, я наблюдал процесс от начала и до конца: как рождается идея, как ты начинаешь продвигать ее, как подыскиваешь первых клиентов и как обращаешься с ними».

Анализируя факторы влияния и мотивацию, можно получить более целостную картину, которая позволяет оценить вероятность того, что человек станет предпринимателем на том или ином этапе своей карьеры.

Важнейшие факторы мотивации – богатство и контроль

В главе 1 рассказывалось о базе данных CareerLeader, где содержатся сведения о наиболее распространенных факторах мотивации тысяч людей со всего мира. Каждого участника опросов CareerLeader попросили проранжировать 13 факторов мотивации или «ценностей, которые служат вознаграждением за труд»: принадлежность к группе, альтруизм, независимость, материальная выгода, возможность реализовать интеллектуальный потенциал, образ жизни, руководство людьми, статус, власть и влияние, авторитет, признание, защищенность и разнообразие¹⁰.

Вместе с Тимом Батлером, одним из создателей CareerLeader, я сгруппировал информацию, содержащуюся в 27 000 опросных листов, с учетом гендерной принадлежности, возраста (20+, 30+ и 40+ лет и старше) и статуса (предприниматель или не предприниматель)¹¹. Мотивация предпринимателей и не предпринимателей имела коренные различия, при этом различия между мужчинами и женщинами были куда менее заметными, и еще меньше различий оказалось между возрастными группами.

Четыре основных фактора мотивации для мужчин в возрасте от 20 до 30 лет показаны в таблице 2.1. Для предпринимателей этой возрастной категории перечень начинается с позиций, связанных с контролем (власть и влияние, независимость, управление людьми) и материальной выгодой⁴, при этом те же самые факторы за исключением материальной выгоды имеют куда меньшее значение для не предпринимателей.

У основателей, о которых пойдет речь далее, присутствует весь указанный спектр факторов предпринимательской мотивации. Эван Уильямс, создавая Blogger, придавал огромное значение власти и независимости, что заставило его отказаться от весьма выгодного предложения о покупке его детища. «Четыре года я вкладывал в Blogger душу и считал, что утратить контроль над компанией – это большой риск», – говорит он. В отличие от него Дик Костоло, будучи генеральным директором FeedBurner, принял предложение о покупке компании, поскольку придавал большое значение материальной выгоде. «Я больше не инженер. Теперь для меня

⁴ Как отмечалось в главе 1, важная роль богатства и контроля в качестве факторов мотивации перекликается с данными Фонда Кауффмана и панельного исследования динамики предпринимательства. Я отдаю предпочтение массиву данных CareerLeader, принимая во внимание его объем, многоаспектность и научную базу.

важнее всего лучшая цена». Фрэнк Адданте считает, что к созданию StrongMail его подтолкнули финансовые мотивы. «Я рассуждал примерно так: “Что может заставить меня взяться за это всерьез и надолго?” Ответ был таков: крупная доля акционерного капитала». Каждый из них стремился создать высокоэффективный стартап, но понимал эту цель по-своему, – для тех, кого интересовали финансовые результаты, она означала крупные прибыли, а для тех, кто жаждал власти, – создание товара или услуги, которые они нарисовали в своем воображении.

Таблица 2.1. Четыре основных фактора мотивации мужчин в возрасте 20+

Значимость	Мужчины предприниматели, возраст от 20 до 30 лет (значимость фактора для не предпринимателей)	Мужчины не предприниматели, возраст от 20 до 30 лет (значимость фактора для предпринимателей)
№ 1	Власть и влияние (№ 10)	Защищенность (№ 13)
№ 2	Независимость (№ 13)	Авторитет (№ 6)
№ 3	Руководство людьми (№ 9)	Материальная выгода (№ 4)
№ 4	Материальная выгода (№ 3)	Принадлежность к группе (№ 11)

Четыре основных фактора мотивации женщин того же возраста представлены ниже. Как показывает таблица 2.2, мотивация, связанная с контролем, доминирует у женщин-предпринимателей наряду с мужчинами, однако материальная выгода имеет для них гораздо меньшее значение. Особо следует отметить, что для обеих групп большое значение имеет альтруизм. Женеви́ев Тьер, которая в этом возрасте создала компанию Sittercity для онлайн-поиска нянь, отмечает, что стремилась обрести независимость и влияние: «[Работая в IBM], я чувствовала себя оторванной от людей, винтиком огромной машины, которая движется в неизвестном направлении. Я поняла: чтобы иметь мотивацию, я должна представлять общую картину... [В Sittercity] передо мной стояла большая благородная задача».

Таблица 2.2. Четыре основных фактора мотивации женщин в возрасте 20+

Значимость	Женщины предприниматели, возраст от 20 до 30 лет (значимость фактора для не предпринимателей)	Женщины не предприниматели, возраст от 20 до 30 лет (значимость фактора для предпринимателей)
№ 1	Независимость (№ 12)	Признание (№ 10)
№ 2	Власть и влияние (№ 13)	Принадлежность к группе (№ 12)
№ 3	Руководство людьми (№ 10)	Защищенность (№ 13)
№ 4	Альтруизм (№ 5)	Образ жизни (№ 11)

Имеющиеся данные говорят о том, что, как правило, факторы мотивации стабильны на протяжении всей жизни – те, что были наиболее значимыми в 20 лет, сохраняются в 30, 40 и далее. Их динамику можно отследить с помощью таблиц, представленных ниже. Следует отметить, что с возрастом для мужчин-предпринимателей повышается значение альтруизма (который они начинают ценить на 20 лет позже женщин) и разнообразия.

Когда питчер Главной бейсбольной лиги Курт Шиллинг задумался, чем заняться после завершения спортивной карьеры, он назвал альтруизм главным мотивационным фактором, побудившим его создать компанию. Благотворительная деятельность Шиллинга по борьбе с боковым амиотрофическим склерозом (болезнью Лу Герига) пробудила в нем желание изменить мир. Образцом для подражания для него стал Билл Гейтс, который зарабатывал миллиарды долларов, перечисляя значительную часть своих доходов в благотворительный фонд. В итоге Шиллинг решил основать 38 Studios, стартап, создающий сетевые игры, планируя использовать полученные прибыли в благотворительных целях.

Таблица 2.3. Четыре основных фактора мотивации в возрасте 30+

Возрастная группа от 30 до 40 лет	Предприниматели		Не предприниматели	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
Факторы мотивации, не изменившиеся с 20 лет	Независимость Материальная выгода Руководство людьми Власть и влияние	Независимость Альтруизм Власть и влияние	Авторитет Защищенность	Признание Защищенность
Новые факторы мотивации		Разнообразие	Статус Признание	Альтруизм Разнообразие

Таблица 2.4. Четыре основных фактора мотивации в возрасте 40+

Возрастная группа от 40 до 50 лет	Предприниматели		Не предприниматели	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
Факторы мотивации, не изменившиеся с 30 лет	Независимость Власть и влияние	Независимость Альтруизм Разнообразие	Признание Защищенность	Альтруизм Разнообразие
Новые факторы мотивации	Альтруизм Разнообразие	Реализация интеллектуального потенциала	Альтруизм Независимость	Принадлежность к группе Независимость

Представленные данные позволяют сделать вывод, что на ранних этапах карьеры предприниматели и не предприниматели имеют резко отличающуюся мотивацию. Наличие соответствующих факторов мотивации помогает потенциальному основателю решить, следует ли ему брать за создание компании. Если он отвечает на этот вопрос положительно, возникает следующий вопрос: какой этап карьеры оптимален для создания компании?

Когда создавать компанию?

Тем, кто имеет предпринимательскую жилку, часто хочется основать компанию как можно скорее. Однако принимая во внимание трудности создания организации с нуля, прежде чем делать решительный шаг, предпринимателю следует понять, достаточен ли его профессиональный опыт для создания стартапа. Впрочем, есть и другая сторона медали. Иногда потенциальный предприниматель медлит слишком долго, рассчитывая накопить необходимый опыт, и такой подход тоже имеет свои недостатки. Работа в другой организации в конечном итоге может породить трудности при создании собственного стартапа. В таблице 2.5 сводятся воедино плюсы и минусы обоих вариантов. Ниже мы подробно остановимся на каждом из них.

**Таблица 2.5. Факторы, влияющие на решение вопроса
«когда создавать компанию»**

Создать на раннем этапе карьеры, пока...	Повременить с созданием до тех пор, пока вы не обзаведетесь...
...на вас не надели «золотые наручники»;	...достаточным человеческим капиталом;
...вы не связаны обязательствами перед семьей;	...достаточным социальным капиталом;
...вы не стали слишком узким специалистом;	...достаточным денежным капиталом
...вы не слишком зависите от работодателя	

Причины подождать

Те, кто не спешат создавать компанию, могут использовать свой профессиональный опыт, чтобы подготовиться к предстоящим трудностям. Хорошо спланированная карьера позволяет будущему основателю обзавестись человеческим, социальным и денежным капиталом.

Формирование человеческого капитала

Продвигаясь по служебной лестнице, будущий основатель постепенно накапливает человеческий капитал. В данном контексте *человеческим капиталом* мы называем навыки, знания и профессиональную компетенцию, необходимые для создания стартапа. Он включает как умения общечеловеческого характера (например, лидерские качества и способность четко выражать свои мысли в устной и письменной форме), так и специфические знания и навыки (например, знание технологии производства конкретного продукта). Человеческий капитал включает формальную и неформальную составляющие. Первая приобретается в процессе обучения (например, степень по биомедицинской инженерии или компьютерным наукам), вторая – в процессе работы и накопления опыта (например, умение вести переговоры при закупке оборудования)¹².

По мере накопления опыта у основателя формируются ментальные модели (или схемы) – способы систематизации и осмысления информации¹³. Решив основать компанию, выпускающую программное обеспечение для медицины, врач и специалист по маркетингу будут рассуждать по-разному, обращать внимание на разные детали и принимать разные решения, поскольку они опираются на разные ментальные модели. Ментальные модели, характерные для основателя стартапа, во многом определяют его подход к делу¹⁴. Ценность накопления опыта резко снижается, если этот опыт не позволяет сформировать соответствующую ментальную модель (или хуже того, приводит к формированию непродуктивной ментальной модели).

Работа и обучение

До поступления в школу бизнеса Хамфри Чен успел поработать в нескольких компаниях: в Price Waterhouse, Morgan Stanley, консультационно-маркетинговой фирме и музыкальном интернет-магазине. Это помогло ему обрести определенную широту кругозора. Разнообразный опыт работы и обучения нередко связан со стремлением создать собственное дело¹⁵. И все же Хамфри не хватало профессионального опыта, позволяющего объективно оценить идею, которая положила начало созданию ConneXus. В отличие от него Вивек Кхуллер, другой молодой предприниматель, до поступления в школу бизнеса проработал пять лет инженером в Bell Atlantic. Он куда лучше представлял, как функционирует компания мирового уровня, и успел изучить технологии, актуальные для его стартапа. Это помогло ему гораздо быстрее разработать первоначальную версию продукта. При этом Вивек никогда не имел дела с индустрией развлечений, которая была его целевым рынком. Как мы увидим далее, недостаток одного или нескольких видов капитала может породить пробелы, которые необходимо заполнить, чтобы создать успешный стартап.

Хотя Хамфри не доставало опыта работы, он не жалел сил и средств на образование. Он получил диплом по одной из технических специальностей и степень MBA в лучших университетах страны. Программа обучения, позволяющая освоить навыки предпринимательской деятельности, или диплом по соответствующей специальности ускоряют приобретение человеческого капитала, который люди вроде Барри Ноллза накапливают годами. Чем больше лет человек потратил на образование, тем выше вероятность того, что он станет основателем компании, – изучив обширный фактический материал, профессор Скотт Шейн сделал вывод:

«Повышение образовательного уровня, в том числе профессиональной квалификации, увеличивает вероятность того, что индивид откроет собственное дело»¹⁶.

Управленческий опыт

В отличие от Вивека и Хамфри Барри Ноллз отучился в колледже всего два года. Но зато он более десяти лет руководил большими и малыми подразделениями и занимал ответственные должности в крупной организации. В качестве менеджера GTE по вопросам слияний и поглощений Барри регулярно анализировал технологии стартапов и умел определять сильные и слабые стороны бизнес-планов молодых компаний.

Барри считает, что именно управленческий опыт (и диплом MBA, полученный уже во время работы в GTE) вооружили его инструментами, с помощью которых он сумел сформировать и возглавить команду своего стартапа Masergy. При разногласиях с советом директоров опыт Барри придавал ему уверенности и помогал твердо отстаивать свою позицию. Однако такой обширный опыт у основателей стартапов встречается нечасто. Среди основателей в моей базе данных лишь 18 % имели управленческий опыт до создания собственной компании, – в сфере высоких технологий этот показатель равен 19 %, а в биомедицинской индустрии – 15 %¹⁷. (Это согласуется с данными другого исследования, которое показывает, что основатели с техническим образованием часто не имеют управленческого опыта и не проявляют интереса к приобретению управленческих навыков¹⁸. Основателям стартапов, которые входят в список самых быстрорастущих частных компаний Inc. 500, «часто недостает управленческого или коммерческого опыта»¹⁹.)

Опыт работы в функциональных подразделениях

Создание стартапа требует умения согласовать работу функциональных подразделений, – отделов разработки, маркетинга, продаж, бухгалтерии и службы персонала, – чтобы обеспечить эффективную деятельность организации в целом. Опыт работы в таких подразделениях помогает основателю понять, чем занимается каждое из них, и как эти задачи вписывается в общую картину. Тот, кто не имеет такого опыта, вынужден тратить драгоценное время на изучение этих вопросов. Одна из проблем молодого основателя заключается в том, что на приобретение опыта общего руководства уходит немало времени. У Барри Ноллза такой опыт появился после долгих лет работы в GTE.

Основатели, не имеющие опыта работы в функциональных подразделениях, нередко теряются, столкнувшись с проблемами на этих участках. Когда Джим Трайандифлу и Майк Майзенхаймер создали Ockham Technologies, намереваясь разработать программный продукт для оптимизации процесса продаж, оба имели солидный опыт работы в продажах и консультационном бизнесе. Они представляли своего потребителя и преимущества своего продукта, но им не хватало опыта разработки программного обеспечения. Это привело к серьезным задержкам и просчетам при разработке продукта и демонстрации прототипа.

Опыт управления функциональными подразделениями оказывает сильное влияние на стратегию компании и ее приоритеты. Если руководителям компании приходилось работать в подразделениях, ориентированных на «выход», – маркетинге, продажах, исследованиях и разработках, – компания уделяет пристальное внимание инновациям, связанной диверсификации и рекламе. И наоборот, если руководители компании хорошо знакомы с работой подразделений, ориентированных на производительность, – например, с производством или разработкой технологических процессов, – приоритетными направлениями становятся автоматизация, современные заводы и оборудование и обратная интеграция²⁰.

Знание отрасли

Знание отрасли помогает основателю стартапа избежать множества проблем. Барри Ноллз досконально знал свою область деятельности, и это позволило ему в полной мере использовать все свои преимущества при создании Masergy. За 25 лет работы он накопил колоссаль-

ный человеческий капитал в сфере своей специализации, – он хорошо представлял целевых потребителей, знал, что им нравится и каким должно быть его ценностное предложение. Благодаря этому он мог без труда составить бизнес-план будущего предприятия.

Вивек Кхуллер, который выдвинул идею продажи билетов через Интернет, плохо представлял индустрию развлечений, для которой была актуальна данная технология. «Мы были инженерами, которые никогда не работали в данной сфере. Я всего раз в жизни был в Бостон-гарден, никогда не бывал на стадионе Фоксборо и не видел Мэдисон-скуэар-гарден в Нью-Йорке... Мы не были спортивными болельщиками». Когда Вивек впервые встретился с директором-распорядителем крупного стадиона, он понял, что совершенно не готов к беседе. «Я не имел понятия, как работают такие организации... Мой собеседник спросил, каков операционный риск при внедрении новой технологии... Мы же практически не изучили эту проблему. У нас не было ответов на многие его вопросы».

По данным Скотта Шейна, который составил обзор исследований малого бизнеса, «более половины (55 %) предпринимателей создают компании не в тех отраслях, где работали ранее»²¹. Похоже, многие из них убеждены, что незнание отрасли является преимуществом, поскольку помогает мыслить непредвзято²². Порой это действительно так, но вред, который наносит отсутствие опыта, нередко перевешивает преимущества свежести восприятия. Исследования показывают, что основатели, создающие стартапы в отраслях, где не работали сами, мобилизуют меньший капитал, демонстрируют более низкие показатели роста занятости и терпят неудачи чаще, нежели те, кто имеют за плечами соответствующий опыт²³. В первую очередь это относится к тем случаям, когда ментальные модели, сформированные в одной отрасли, нельзя безболезненно перенести в другую.

Казалось бы, Курт Шиллинг, в прошлом профессиональный бейсболист, должен был получить огромные преимущества в мире бизнеса. Было резонно ожидать, что, будучи знаменитостью, он сможет открывать двери, закрытые для других, а от желающих проконсультировать его и финансировать его компанию не будет отбоя. К тому же за время спортивной карьеры он успел сколотить неплохое состояние, а внутренняя дисциплина и лидерские качества были отличным подспорьем для предпринимательства. Но хотя при создании компании 38 Studios Курту удалось воспользоваться некоторыми из этих преимуществ, он быстро расстался с иллюзиями. «Я обнаружил, что есть масса вещей, которых я не понимаю», – признается он.

С проблемами такого рода может столкнуться любой неопытный предприниматель, но многие из них возникают из-за отпечатка, который накладывает на человека карьера²⁴. Ментальная модель Курта и его представления о работе организаций и человеческой мотивации сформировались под влиянием спортивной карьеры. К примеру, он долго не мог понять, почему люди не могут работать 14 дней подряд и почему им нужны выходные. Ему пришлось привыкать к новым факторам мотивации и к незнакомым ему подходам к формированию команд в бизнесе. В отличие от сотрудников стартапа, создающего сетевые игры, бейсболисты получают зарплату и не имеют доли в акционерном капитале компании. Привычные слова внезапно обретали совсем другой смысл. Сбитый с толку во время одного из совещаний, он с изумлением обнаружил, что когда окружающие рассуждают о минимизации *burn rate*, они имеют в виду среднемесячные затраты, тогда как в бейсболе *burn rate* – это скорость, с которой ты способен бросить мяч, – и чем она больше, тем лучше.

Работа в крупных и мелких компаниях

Работа в стартапе, созданном другими, даст вам неявное знание предпринимательства, что поможет создать собственную компанию в дальнейшем²⁵. Людям, имеющим предпринимательский опыт, проще выявлять и оценивать потенциальные возможности, – они знакомы с практическими методами и эмпирическими правилами, которые подсказывают им, где попытаться счастья и как это сделать²⁶. Поскольку в обществе существует разделение труда, все люди

изначально обладают разными знаниями. Чтобы выявить возможность для предпринимательства, будущий основатель должен дополнить свои первоначальные знания новыми, а затем определить правильное сочетание целей и средств, позволяющее извлечь из благоприятной возможности максимум²⁷.

Примером такого сочетания может служить создание Smartix. У Вивека был диплом инженера-электрика, и до поступления в школу бизнеса он пять лет проработал по специальности. Устроившись в компанию, которая выпускала электронные карты доступа, Вивек, который имел техническое образование и опыт инженерной работы, сразу понял, что магнитные карты могут радикально изменить процесс распространения билетов, что позволит концертным и спортивным площадкам продавать билеты на собственные мероприятия. Предшествующий опыт помог ему увидеть в новой технологии возможности для бизнеса.

Тот, кто работает в молодой организации, имеет больше шансов изучить соответствующие модели и причинно-следственные связи. Сотрудники небольших компаний чаще оставляют работу по найму, чтобы создать собственный бизнес, чем те, кто работают в крупных компаниях²⁸. При этом компании, созданные при поддержке венчурного капитала, на 20 % чаще дают начало по меньшей мере одному стартапу, чем компании, созданные без венчурных инвестиций. Еще одно исследование показывает, что половина всех основателей – это бывшие сотрудники компаний со штатом менее 25 человек, а 64 % основателей ранее работали в компаниях со штатом менее 100 человек, что превышает ожидаемые показатели более чем в три раза, поскольку на эти компании приходится менее 20 % населения, работающего по найму²⁹. Такие результаты можно объяснить тем, что более крупные организации активно используют новаторские идеи персонала, что удерживает людей от увольнения³⁰. Другая версия заключается в том, что людей с предпринимательской жилкой привлекают молодые организации. Однако специалист по вопросам карьеры Тим Батлер не советует приобретать опыт в слишком юном стартапе: «Более зрелый стартап позволяет пройти куда лучшую школу, чем пара энтузиастов в гараже. Компания, где уже работают опытные руководители, способные стать хорошими наставниками, обеспечит вам более основательную подготовку».

И все же некоторые крупные компании тоже способны дать будущему основателю импульс, который впоследствии поможет основать стартап. К примеру, те, кто работали в международной фармацевтической компании Baxter в 1970-е гг., были неплохо подготовлены к созданию стартапов в сфере биотехнологий, поскольку Baxter поручала перспективным сотрудникам руководство отдельными участками работы и это помогало им приобрести соответствующие знания и навыки, наладить нужные контакты и обрести уверенность в себе³¹. И действительно, почти четверть стартапов биотехнологического профиля, которые вышли на открытый рынок в 1979–1996 гг., имела в своем составе тех, кто работал в Baxter. При этом те, кто работали в Abbott Labs, компании, которая была конкурентом Baxter, в основном имели узкую специализацию, и поэтому среди персонала стартапов, вышедших на открытый рынок, бывшие сотрудники Abbott встречались гораздо реже. Хорошей школой для будущего основателя является участие в разработке новых продуктов в крупных компаниях или создании подразделений в новых странах.

Хотя в ГТЕ Барри приобрел некоторый предпринимательский опыт, из-за долгой работы в крупной компании в его подготовке был ряд пробелов, которые пришлось ликвидировать при создании собственного стартапа. Ему не приходилось заниматься привлечением внешнего капитала, управлять советом директоров и преодолевать трудности, связанные со стремитель-

⁵ Серийные предприниматели чаще начинают с оценки того, что уже есть в наличии – собственных сильных сторон и имеющихся ресурсов, – после чего ищут возможности, которые можно использовать с такими исходными данными. Руководители, не имеющие предпринимательской жилки, действуют иначе, – они ставят цель, а затем ищут оптимальные пути ее достижения. Подробнее об этом см. в работе Sarasvathy, 2008.

ным ростом компании. Барри немного поработал в двух стартапах, но этого было недостаточно, чтобы устранить пробелы. «Общаясь с инвесторами, я чувствовал, что не разбираюсь в альтернативных вариантах финансирования, – рассказывает он. – Я знал лишь о возможности использовать венчурный капитал». Представляя свою идею венчурным капиталистам, Барри обнаружил, что его бизнес-план, как две капли воды похожий на те, что он составлял в GTE, перегружен подробностями, в которых тонет самое важное.

Раздобыв необходимые средства, Барри столкнулся с новыми трудностями, – он не знал, как руководить советом директоров, во главе которого стояли венчурные капиталисты. Работая в GTE, он не сталкивался с подобными структурами, и теперь на подготовку к заседаниям совета директоров у него уходила масса времени.

Поначалу Барри считал совет директоров своим боссом и тратил массу времени, чтобы выполнить его указания. Позднее он понял, что ему предоставлена гораздо большая свобода действий, чем наемному работнику, выполняющему распоряжения начальства. Кроме того, Барри не сразу понял, какие обязанности он может делегировать, а какие нет. Подобно многим другим основателям, ему было сложно поручать работу другим и отказываться от контроля за принятием решений.

Кроме того, Барри обнаружил, что рост стартапа порождает проблемы управления, отличные от тех, с которыми он сталкивался в GTE. «Расстановка приоритетов для стартапа куда важнее, чем для стабильного бизнеса, – говорит он. – Я понял, что мне нужны те, кто способен не только определить приоритетность текущих задач, но и решить, что не надо делать... Когда компания невелика, преследуя ту или иную цель, вы тратите драгоценные ресурсы.».

Значение нетрадиционного опыта

Как правило, мы считаем основными источниками человеческого капитала образование и опыт работы. Однако основатель может приобрести такой капитал и вне работы и учебных заведений, зачастую неожиданным образом. Тим Вестергрэн, к примеру, возглавлял рок-группу, что помогло ему приобрести лидерские и управленческие навыки, которые он использовал при создании сервиса Pandora Radio. Композиторская работа дала Тиму бесценный опыт продаж и научила его стойко переносить временные невзгоды. Дик Костоло, основатель и генеральный директор FeedBurner, до создания первой ИТ-компании работал эстрадным комиком. Казалось бы, подобный опыт ни к чему начинающему предпринимателю, но годы, проведенные на сцене, помогли Дику неплохо изучить человеческую натуру и формирование групп. Размышляя о своем сценическом опыте, Дик говорит: «я пришел к выводу, что из хороших участников далеко не всегда получается хорошая команда. У нас было шоу, в котором участвовали три человека. Все они были артистичны и остроумны, но было очевидно, что они не могут работать вместе... Я понял, что куда важнее подобрать людей, которые способны взаимодействовать».

Формирование социального и денежного капитала

Вместе с человеческим капиталом люди нередко накапливают социальный капитал, который тоже служит подспорьем при создании собственной компании. В данном контексте *социальный капитал* – это сеть социальных и профессиональных связей, которые помогают основателю получить доступ к необходимым ресурсам³². Такого капитала часто не хватает молодым предпринимателям. Барри Ноллз долгие годы налаживал контакты с потенциальными работниками, потребителями, консультантами и инвесторами. Это обеспечило ему неисчерпаемый источник ресурсов, которые помогли всего за полгода добиться успеха Masergy. Вивек Кхуллер и Хамфри Чен, в отличие от Барри, имели узкий круг общения. Однако при создании Smartix Вивек сумел привлечь знакомых с последнего места работы и из школы бизнеса. Разработчиком программного обеспечения в его компании стал его бывший сотрудник из Bell Atlantic,

а соучредителями и консультантами – однокурсники и преподаватели из школы бизнеса. Знакомства, которые он завязал в школе бизнеса, помогли ему выйти на потенциальных заказчиков (Бостон-гарден, Мэдисон-скуэар-гарден) и тем самым сделать его идею привлекательной для венчурного инвестирования. И все же у него не было нужных связей, чтобы найти специалиста, разбирающегося в индустрии развлечений.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.