



ЛУЧШИЙ  
МИРОВОЙ  
●ПЫТ

*Randy Komisar | Jantoon Reigersman*

# **STRAIGHT TALK FOR STARTUPS:**

**100 Insider Rules for  
Beating the Odds —  
From Mastering the  
Fundamentals to Selecting  
Investors, Fundraising,  
Managing Boards, and  
Achieving Liquidity**

Рэнди Комисар | Джантун Рейгерсман

# 100

**правил  
стартапа**

ОТ ИДЕИ ДО «ЕДИНОРОГА»



**БОМБОРА™**

Москва 2020

УДК 658  
ББК 65.29  
К63

STRAIGHT TALK FOR STARTUPS  
Randy Komisar & Jantoon Reigersman

**Комисар, Рэнди.**  
К63 100 правил стартапа : от идеи до «единорога» / Рэнди Комисар, Джантун Рейгерсман : [перевод с английского А. С. Горяиновой]. — Москва : Эксмо, 2020. — 384 с. — (Лучший мировой опыт).

ISBN 978-5-04-105411-3

Рэнди Комисар — партнер Kleiner Perkins, одной из самых выдающихся и уважаемых венчурных компаний в мире, консультирующий профессор предпринимательства Стэнфордского университета.

Джантун Рейгерсман — финансовый директор с большим опытом работы со стартапами.

Почему многие стартапы терпят неудачи? Как сделать так, чтобы именно ваш проект добился успеха? Эта книга — уникальный чек-лист, который поможет вам создать прибыльный, устойчивый к любому кризису стартап. 100 правил, благодаря которым вы сэкономите деньги, время и нервы, избежите самых частых ошибок и начнете зарабатывать уже сейчас.

УДК 658  
ББК 65.29

ISBN 978-5-04-105411-3

© 2018 by Randy Komisar and Jantoon Reigersman.  
All rights reserved.  
© Published by arrangement with HarperBusiness,  
an imprint of HarperCollins Publishers  
© Горяинова А.С., перевод на русский язык, 2020  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

*Всем нарушителям правил, которые улучшают  
этот мир и делают его более интересным местом.*

*Памяти Билла Кэмпбелла и Тома Перкинса,  
выдающихся нарушителей правил.*



# СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	13
----------------	----

## Часть I. ОСВАИВАЕМ АЗЫ

ПРАВИЛО 1. Запустить компанию сейчас проще, чем когда бы то ни было. Привести ее к успеху сегодня — сложнее .....	25
ПРАВИЛО 2. Старайтесь вести себя нормально .....	30
ПРАВИЛО 3. Ставьте целью улучшить все в десятки раз .....	32
ПРАВИЛО 4. Начинать с малого, но будьте амбициозны .....	34
ПРАВИЛО 5. Большинство ошибок происходит от плохого исполнения, а не из-за того, что инновация неудачна .....	37
ПРАВИЛО 6. Лучшие идеи рождаются у того, кто сам является пользователем .....	43
ПРАВИЛО 7. Не запускайте продукт до того, как убедитесь, что технология работает .....	45
ПРАВИЛО 8. Управляйте с дотошностью маньяка .....	48
ПРАВИЛО 9. Ставьте себе целью быстро растущие, динамичные рынки .....	50
ПРАВИЛО 10. Никогда не нанимайте «вторых номеров» .....	53
ПРАВИЛО 11. Проводите собеседования о приеме на работу так, будто вы — пилот самолета .....	59
ПРАВИЛО 12. Революционер с неполной занятостью — лучше, чем средний сотрудник на постоянной ставке .....	61
ПРАВИЛО 13. Дирижируйте своей командой, как джазовым оркестром .....	65
ПРАВИЛО 14. Вместо бесплатного обеда дайте ответственную задачу .....	67
ПРАВИЛО 15. Команды профессионалов с общей миссией наиболее притягательны для инвестиций .....	69
ПРАВИЛО 16. Используйте финансовые документы, чтобы рассказать о вашей компании .....	72
ПРАВИЛО 17. Создайте два бизнес-плана: рабочий и мотивационный .....	75

## СОДЕРЖАНИЕ

ПРАВИЛО 18. Знайте ваши финансовые показатели и их взаимозависимость наизусть.....	79
ПРАВИЛО 19. Чистый доход — это мнение, но денежный поток — это факт.....	84
ПРАВИЛО 20. Юнит-экономика расскажет, есть ли у вас бизнес.....	87
ПРАВИЛО 21. Управляйте оборотным капиталом так, будто это ваш единственный источник средств.....	93
ПРАВИЛО 22. Придерживайтесь строжайшей финансовой дисциплины.....	96
ПРАВИЛО 23. Всегда будьте практичны.....	99
ПРАВИЛО 24. Чтобы прийти к цели, нужно четко знать, что это за цель.....	102
ПРАВИЛО 25. Ловушки при измерениях.....	107
ПРАВИЛО 26. Операционные издержки требуют быстрых и действенных мер по сокращению.....	111
ПРАВИЛО 27. Сюрпризы — для дней рождения, а не для ваших стейкхолдеров.....	114
ПРАВИЛО 28. Смена стратегии — повод для надежды.....	117

### Часть II. ВЫБИРАЕМ ПРАВИЛЬНЫХ ИНВЕСТОРОВ

ПРАВИЛО 29. Не берите деньги у незнакомцев.....	123
ПРАВИЛО 30. Инкубаторы хороши для поиска инвесторов, а не для развития бизнеса.....	126
ПРАВИЛО 31. Избегайте венчурного капитала, если он для вас не жизненно важен.....	128
ПРАВИЛО 32. Если вы выбрали венчурный капитал, выберите правильный тип инвестора.....	135
ПРАВИЛО 33. Соберите детальную информацию о своем инвесторе.....	141
ПРАВИЛО 34. Личное благосостояние не означает умение хорошо инвестировать.....	143
ПРАВИЛО 35. Выбирайте инвестора, который мыслит как управленец.....	146
ПРАВИЛО 36. Имейте дело напрямую с теми, кто принимает решения.....	149
ПРАВИЛО 37. Найдите стабильных инвесторов.....	151



## СОДЕРЖАНИЕ

ПРАВИЛО 38. Выбирайте инвесторов, которые готовы к последующим финансовым вложениям . . . .	153
ПРАВИЛО 39. Синдикатом инвесторов нужно управлять . . . . .	155
ПРАВИЛО 40. Капиталоемкие предприятия требуют глубоких карманов с деньгами . . . . .	157
ПРАВИЛО 41. Особенности работы со стратегическими инвесторами . . . . .	159

### ЧАСТЬ III. ИДЕАЛЬНОЕ ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ

ПРАВИЛО 42. Привлекайте капитал постепенно, по мере того как убираете риски . . . . .	165
ПРАВИЛО 43. У вас нет цели сократить количество акционеров . . . . .	171
ПРАВИЛО 44. Не позволяйте временной заплатке стать постоянной ошибкой . . . . .	175
ПРАВИЛО 45. Привлекайте капитал по самой низкой стоимости, которая только возможна в ваших обстоятельствах . . . . .	178
ПРАВИЛО 46. Избегайте ловушек венчурного кредитования . . . .	180
ПРАВИЛО 47. Выберите один из следующих подходов, чтобы понять, сколько денег нужно привлекать . . . . .	185
ПРАВИЛО 48. Всегда имейте наготове более амбициозный план . . . . .	192
ПРАВИЛО 49. Большинство компаний погибает от несварения, а не от голода . . . . .	194
ПРАВИЛО 50. Никогда не переставайте привлекать средства . . .	196
ПРАВИЛО 51. Венчурный капитал движется кругами . . . . .	198
ПРАВИЛО 52. Привлечение средств занимает больше времени, чем вы думаете . . . . .	201
ПРАВИЛО 53. Презентация должна отвечать на основные вопросы о вашем бизнесе . . . . .	206
ПРАВИЛО 54. Сделайте акцент на личное . . . . .	213
ПРАВИЛО 55. Когда ведете презентацию, внимательно «считывайте» слушателей . . . . .	216
ПРАВИЛО 56. Используйте официальные описания в качестве раздаточных материалов после презентации . . . .	218
ПРАВИЛО 57. Подготовьте финансовые документы заблаговременно . . . . .	220

## СОДЕРЖАНИЕ

ПРАВИЛО 58. Целеустремленно следуйте к закрытию сделки.....	222
ПРАВИЛО 59. Важно постоянно поддерживать общение с инвесторами.....	224
ПРАВИЛО 60. Поэтапное финансирование решит проблему расхождения в оценке стоимости.....	227
ПРАВИЛО 61. Привилегии при ликвидации изменят ваш конечный доход.....	229
ПРАВИЛО 62. Не принимайте отказ на свой счет.....	236

### Часть IV. ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И УПРАВЛЕНИЕ ИМ

ПРАВИЛО 63. Совет директоров — совещательный орган, а не собрание индивидуальностей.....	241
ПРАВИЛО 64. Конфликты интересов и конфликтующие интересы нельзя игнорировать.....	245
ПРАВИЛО 65. Ваш совет должен больше работать и меньше администрировать.....	251
ПРАВИЛО 66. Маленькие советы директоров лучше, чем большие.....	253
ПРАВИЛО 67. Когда ведущий инвестор просит место в совете — не торопитесь соглашаться.....	258
ПРАВИЛО 68. Вам нужен ведущий директор.....	260
ПРАВИЛО 69. Пригласите независимых членов совета для экспертизы и объективности.....	262
ПРАВИЛО 70. Разнообразие в совете директоров — это конкурентное преимущество.....	264
ПРАВИЛО 71. Каждый директор должен по максимуму посвящать свое время вашему предприятию..	267
ПРАВИЛО 72. Регулярно проверяйте работу директоров.....	271
ПРАВИЛО 73. Ваш финансовый директор находится в особых отношениях с советом.....	273
ПРАВИЛО 74. Основатель должен выбрать лучшего президента компании из возможных.....	275
ПРАВИЛО 75. Найдите наставника.....	280
ПРАВИЛО 76. Обязанность президента компании — проведение продуктивных встреч.....	283

## СОДЕРЖАНИЕ

ПРАВИЛО 77. Не рекламируйте себя на совете.....	288
ПРАВИЛО 78. Расписание встречи совета должно выглядеть вот так .....	291
ПРАВИЛО 79. Тщательно готовьтесь к заседаниям совета .....	294
ПРАВИЛО 80. Используйте ежедневные сводки от менеджмента для заседаний совета .....	296
ПРАВИЛО 81. Слишком много единодушно принятых решений — признак проблемы.....	298
ПРАВИЛО 82. Используйте рабочие сессии и создавайте комитеты .....	301
ПРАВИЛО 83. Совет должен проводить с командой время.....	303

### Часть V. ДОСТИЖЕНИЕ ЛИКВИДНОСТИ

ПРАВИЛО 84. Создавайте долгоживущие компании, думая о ликвидности .....	307
ПРАВИЛО 85. Ликвидность не ограничивается выпуском IPO и слияниями .....	311
ПРАВИЛО 86. Если вы идете на IPO, будьте осмотрительны.....	318
ПРАВИЛО 87. Интересы инвесторов и менеджмента в сфере ликвидности часто конфликтуют ...	320
ПРАВИЛО 88. Частным лицам тоже нужна ликвидность .....	322
ПРАВИЛО 89. У цены вашего бизнеса будет относительный максимум.....	325
ПРАВИЛО 90. Компания может быть не только куплена, но и продана .....	330
ПРАВИЛО 91. Выбирайте покупателя, не ждите, пока выберут вас.....	332
ПРАВИЛО 92. Если хотите продать бизнес, вам нужно больше знать о тех, кто принимает решения .....	337
ПРАВИЛО 93. Определите, подходите ли покупателю, до того, как войдете с ним в контакт.....	340
ПРАВИЛО 94. Узнайте историю поглощений, проведенных вашим покупателем .....	342
ПРАВИЛО 95. Станьте видимым .....	345
ПРАВИЛО 96. Постройте отношения с потенциальными покупателями без «холодных» звонков.....	348
ПРАВИЛО 97. Будьте готовы, когда готовы они.....	351

## СОДЕРЖАНИЕ

ПРАВИЛО 98. Успех — вещь нелинейная.....	355
ПРАВИЛО 99. Подготовьтесь к своему счастливному прорыву.....	358
ПРАВИЛО 100. Выучите правила наизусть, чтобы уметь их грамотно нарушать .....	363
Эпилог: ОСНОВНОЕ ПРАВИЛО .....	365
Основное правило: ВСЕГДА СПРАШИВАЙТЕ ПОЧЕМУ.....	368
Благодарности .....	371
Алфавитный указатель .....	373

## ВВЕДЕНИЕ

Невозможно не удивляться тому, насколько у современного человека сильна тяга к предпринимательству. То, что после Второй мировой войны начиналось как отдельные исследования и разработки, финансируемые в основном правительством США, сегодня разрослось до глобального экономического феномена. Тридцать лет назад предприниматели были небольшой кучкой бунтарей. Вдохновителями второй «волны» в Кремниевой долине (первая была представлена компаниями, производящими полупроводники, такими как Intel и National Semiconductor, в честь чего она и получила свое имя) стали хиппи в поиске персональной технологической утопии.

По сравнению с современной армией изобретателей и основателей компаний, экипированных шикарными презентациями, чьи амбиции измеряются не миллионами, а миллиардами, те «дети цветов» были наивными идеалистами с широко распахнутыми глазами. И хотя Кремниевая долина все еще остается иконой, распространение стартапов приняло глобальные масштабы: Стокгольм, Берлин, Кембридж, Лондон, Тель-Авив, Бангалор, Хайдарабад, Пекин, Шанхай и еще много-много точек. На инно-

вадии не существует монополии. Изобретения появляются везде, где встречаются умные люди, то есть повсюду. Даже само имя Кремниевой долины уже неактуально. То, что началось в садах к северу от Сан-Хосе, теперь расцвело в бухте Сан-Франциско, так же как и в Окленде.

Однако стартап — это больше, чем просто изобретение; это лучший способ сделать из инновации рыночную ценность с помощью ограниченных ресурсов. И хотя поразительно, с какой скоростью другие места в мире сокращают разрыв между собой и Кремниевой долиной, все равно последняя пока является непобедимым лидером.

Возможно, дело в венчурном капитале? Да, но... «Но» заключается в том, что капитал следует за возможностью: он ее не создает. Когда в других местах на планете фиксируются невероятные финансовые успехи, такие как Baidu и Alibaba, Skype и Spotify, инвесторы приходят следом. Это связано с их отношением к риску? Ну как бы да...

За более чем 70 лет в Кремниевой долине сформировался конструктивный взгляд на неудачи. Понимая, что успех никому не подконтролен — конечно, если причиной вашей неудачи не стала ваша тупость, лень или совершенное вами преступление, — Долина не накажет вас за провал. Она сделает ваш заработанный тяжким трудом опыт частью следующего проекта. Сравните этот подход с большинством других бизнес-культур, где провал отрезает вас от будущих возможностей. И тем не менее можно понять предпринимателей в Китае, Израиле, Швеции и в других местах, которые не чувствуют себя комфортно с аналогичным уровнем риска.

Или дело в таланте, помноженном на опыт? Да, но... Дело не только в том, что лучшие таланты съезжаются в Кремниевую долину в поисках счастья, а, скорее, в том, что они в ней остаются и инвестируют потом в каждое новое поколение предпринимателей. В то время как успешный европейский предприниматель может устроить себе ранний уход на пенсию и перебраться на юг Франции, в Кремниевой долине победители превращаются в инвестиционных ангелов, венчурных капиталистов, членов советов директоров, советников, коучей, наставников.

Если вы зайдете в офис венчурного капитала на Сэнд-Хилл-роуд и увидите седого высохшего чувака в биркенштоках, сидящего за столом напротив молодой женщины в джинсах и рубашке навыпуск, велики шансы, что она — молодой предприниматель, перенимающий мудрость у наставника, который уже прошел по этой дороге, да еще и не один раз.

Он может быть уже достаточно богат для того, чтобы не задумываться, конвертируется ли эта встреча в деньги, однако он все равно намерен делиться с трудом добытыми знаниями с новым поколением дерзких предпринимателей.

Бывало ли у вас когда-нибудь чувство, что все остальные знают что-то, чем с вами не делятся? Что, несмотря на то, насколько близко вы подходите к источнику денег, таланта и мудрости, вы все же не можете войти в эту дверь? Способность помогать предпринимателям быстрее преодолеть стадию смущения и нерешительности и есть преимущество Кремниевой долины. Это не