

Глава I

ЦЕННОСТНО ОРИЕНТИРОВАННОМУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ В ПОИСКАХ КАПИТАЛА

Учитесь видеть.

Поймите, что все взаимосвязано.

Леонардо да Винчи

ЖИЗНЬ — ЭТО ПИТЧИНГ

Вы спросите, что именно вызвало у меня желание написать эту книгу? Ну, во-первых, я уже не могла игнорировать бесконечное пространство чепухи в сфере финансирования стартапов и крупного капитала. Во-вторых, **мы живем в эпоху, когда привлечение финансирования стало важнейшим навыком из всех возможных.** Я не шучу. Если вы хотите, чтобы ваш стартап, основанный на самофинансировании, становился бизнесом, ориентированным на рост, — а это, как правило, требует большого количества сотрудников и глобальной стратегии, — вы должны иметь возможность привлекать капитал.

Где же его искать? Очевидно, что на протяжении последних двух столетий основными спонсорами стартапов были банки, но они давно вышли из игры. Большинство инвестиций сегодня делаются в обмен на долю участия в компании с ожиданиями получения значительной прибыли по сравнению с другими вариантами вложений. А значит, ваши трогательные заявления о том, что «нужно усердно трудиться» и «приносить пользу», откровенно говоря, нерелевантны — если, конечно, это не приведет к хорошей окупаемости инвестиций.

Конечно, я говорю это не для того, чтобы демотивировать вас, просто хочу, чтобы вы понимали реальность. Хотя — окей, если на вас розовые очки, то и я на минутку надену свои. Есть замечательные люди, по-настоящему хорошие и разносторонние, которые живут идеей улучшить наш мир. Я таких вижу сразу и про себя называю их «осознанными предпринимателями». Мне по душе люди такого типа: основатели, творцы и новаторы, которые копают глубже и ищут более осмысленные способы жить.

Это довольно редкая порода людей, но поскольку мне посчастливилось жить в Калифорнии, в самом ее многогранном городе, Лос-Анджелесе, где творческий дух разлит в воздухе, то меня окружают люди, каждый первый из которых работает над книгой, сценарием или стартапом своей мечты. Тем самым, который непременно должен стать если не «вторым Uber», то просто новым «единорогом»*. У нас даже есть свой собственный «Кремниевый пляж», где находятся сотни стартапов — в пике Кремниевой долины, которая, скажем так, входит в почтенный возраст.

Хотя где именно вы находитесь, уже не важно. **Мы живем во времена огромных возможностей благодаря интернету, который превратил мир в один огромный сияющий всеми огнями рынок с транснациональными цепочками поставок.** Согласно оценкам, в появлении одного стаканчика кофе у вас в руке принимают участие 29 компаний из 18 стран²⁴. В цифровой вселенной возможно практически все, и вы можете оказаться в одном клике от того, чтобы добиться ошеломляющих результатов.

Давайте я сниму розовые очки и перейду к сути: идеалистический взгляд на современное предпринимательство гораздо более хрупок, чем мы думаем. Если у вас все еще есть какие-то иллюзии, лучший способ избавиться от них — попытаться построить надежный бизнес с нуля. Вы очень быстро поймете, насколько это непросто.

А теперь — прямой вопрос: что такое предпринимательство, выраженное одним-единственным словом? Правильный ответ — **продажа**.

Еще один вопрос: что такое предпринимательство, выраженное двумя словами? Правильный ответ — **нет продажи**.

Понимаете, к чему я клоню? Конечно, вы можете говорить о необходимости *изменить мир*, и это очень романтично с вашей стороны. Я тоже была романтиком, пока не сменила научную стезю на предпринимательскую. Так что, друзья мои, не читайте мне лекции, я их наслушалась. Говорят, мудрость — дочь опыта, так что теперь у меня это «семейное».

Вы говорите об *инновациях*? Хорошо, а что такое инновации? Задумывались ли вы когда-нибудь о том, почему поиск инноваций по всему миру чаще всего зависит от интенсивности войн и развития военного дела? Это происходит потому, что инвестор, который действительно может позволить себе нести убытки в долгосрочной пер-

* Стартап, оценка рыночной стоимости которого превышает 1 млрд долл. — Прим. перев.

спективе, и зачастую единственный клиент, который может за это заплатить, — это правительство.

И это подводит нас к другому выводу: инновация — это изобретение, на котором можно заработать; следовательно, мы снова приходим к **продаже**.

В 1993 году «Уолл-Стрит джорнал» писал о 38-летнем Стиве Джобсе так: «На протяжении многих лет его главной силой была способность завораживать даже выдавших виды людей презентацией новых, пусть и немного “сырых”, продуктов». В то время легендарный основатель Apple был на грани потери всего, что у него было. По мнению издания, он пытался «завоевать нишу в компьютерной индустрии, до этого сделав немало неверных шагов»²⁵.

Современные инноваторы, такие как Илон Маск и Джефф Безос, — тоже **продают** — продвигают свои проекты и представляют их нужным людям. Не просто клиентам или стратегическим партнерам — для этого существуют их отделы маркетинга. Это могут быть люди, работающие в финансовой индустрии: венчурные капиталисты, банкиры и другие парни с Уолл-стрит. Понимаете, как это работает?

«Учитесь видеть. Поймите, что все взаимосвязано» — это слова Леонардо да Винчи. Еще он сказал: «Благороднейшее из удовольствий — это радость понимания». Добро пожаловать в мою лавку радостей!

Сейчас создание глобального бренда и совершенно нового места на рынке, где вы будете лидером, — дело дорогостоящее и сложное. Примером может быть по-прежнему крайне убыточный Uber, который привлек 24,7 млрд долл. в ходе 23 раундов размещения акций и дебютировал на Уолл-стрит в мае 2019 года, проведя первичное публичное размещение акций (ИПО) стоимостью 82,4 млрд долл.²⁶ Но каким же образом Uber с заявленным убытком от операционной деятельности в размере 10 млрд долл. с 2016 года²⁷, а также другие гиганты интернет-экономики умудрились изменить утомительный маршрут «жизнеспособность — прибыльность — расширение», перестроив его на совершенно новое направление «жизнеспособность — расширение — возможная прибыльность»²⁸?

Элементарно — обеспечивая постоянное финансирование, то есть имея **немедленный доступ к капиталу** и превращая свои бизнес-модели в платформы вместо создания традиционных каналов. Таким образом, приобретение новых предприятий было не проблемой, а решением. Должна сделать оговорку, что некоторые стандартные финансовые термины могут вводить в заблуждение. В нашем случае «убытки» Uber означают крупные инвестиции в другие компании и компенсацию в виде акций, полученную в результате первичного публичного размещения на бирже²⁹.

Неудивительно, что Трэвис Каланик, соучредитель Uber, продал акции компании почти на 1 млрд долл., как только закончился период приостановки IPO Uber (читай: период, когда вы не можете продать свои акции³⁰). Вот именно. Когда компания подает заявку на IPO вместо банкротства, IPO следует переименовать в «спасение от банкротства», потому что **современные бизнес-решения требуют современного делового жаргона** (хештег «сарказм»).

Тем временем уровень тихого отчаяния в сообществе стартаперов просто ужасает. Такой вопрос: как же вы будете *спасать мир*, если не можете спасти самих себя? Многие предприниматели, с которыми я общалась на протяжении долгих лет, признавались, что количество собранных средств стало в сообществе главным показателем потенциального успеха.

И даже если вам удалось привлечь на свою сторону ценных инвесторов, вы чувствуете себя в ловушке неопределенности и беспокойства — потому что запрограммированы на поиск большего. Очевидно, я не единственная, кто обращает на это внимание. Целый ряд технологических стартапов регулярно выпускает инновационные инструменты для мониторинга депрессии и борьбы с ней (например, Headspace, Woebot и X2AI), и на сегодняшний день выходит множество статей, посвященных этому вопросу, в изданиях вроде Forbes, Business Insider и даже TechCrunch. Материал в последнем издании произвел фурор в конце 2018 года и стал одним из моих любимых:

Решение проблемы продолжающейся катастрофы с психологическим благополучием в сфере предпринимательства является императивом (то есть общим моральным долгом) и для мудрых инвесторов должно стать неотъемлемой частью ведения бизнеса... Мы, венчурные капиталисты, питаемся кровью, потом и слезами основателей бизнеса. Именно благодаря страсти и усилиям этих людей мы добиваемся успеха или терпим неудачу. Мы можем рассматривать основателей либо как средство достижения цели (получения прибыли), либо как цельных личностей, каковыми они являются на самом деле³¹.

Как говорят в покере, «если вы не знаете, кто дурак в раздаче, то это — вы». Давайте я нарисую вам более полную картину, чтобы вы понимали, в какую игру ввязываетесь. И, поскольку это очень запутанная игра, я призываю вас перестать корить себя и понять, что «во тьме быть пламенем непросто». Это слова из моего сборника стихов, который я без особой помпы опубликовала на Amazon несколько лет назад — ради всех хороших людей, переживающих непростой момент и чувствующих себя совершенно потерянными³².

Если вы предприниматель, который понял, что не сможет продвигаться вперед без значительных вложений капитала, **у вас действительно есть выбор между двумя фундаментальными решениями: играть в рамках системы или выйти из них и создать собственную.** Оба варианта требуют одного — понимания, как эта система работает.

Начну с хорошей новости: мы живем в лучшую из эпох, наш оцифрованный и глобализированный мир уместился в экран компьютера, который 24 часа в сутки 7 дней в неделю светится обещаниями неограниченного капитала для стимулирования наших предпринимательских стремлений.

Тем не менее поиск финансирования для нового предприятия остается болезненным и запутанным для целой армии предпринимателей и творческих людей, многие из которых не знакомы ни с какими вариантами финансирования, к тому же большинству не повезло обитать в волшебном мире Кремниевой долины. В том самом месте, где можно петь себе под нос «Hello, is it me you're looking for» и случайно наткнуться на венчурного инвестора со стаканчиком кофе из «Старбакса» на Сэнд-Хилл-роуд. Только не забудьте надеть худи (чтобы сойти за своего); и подсказка для дам — убедитесь, что вы не одна, а с мужчиной, а лучше двумя, потом спасибо скажете.

Уровень превратности представлений о том, кто такие супермены Кремниевой долины, просто поражает воображение. Я помню, как не в самом вместительном, но переполненном зале на встрече стартаперов харизматичный парень в черной футболке с надписью «Я добился» вопил: *«Если ты умеешь и любишь работать, ты тоже можешь стать миллиардером, просто никогда не сдавайся!»* Молодежь ревела от восторга, а я в тот момент вспомнила печальную присказку: *«Хочешь разбогатеть — организуй секту»*.

Предпринимательство в Кремниевой долине действительно возведено в ранг культа. По-видимому, собравшиеся упустили из виду — или, может, просто проигнорировали — тот факт, что их герой сделал свой первый миллион (что, конечно, труднее всего) не запуском своего стартапа, а инвестированием. Другими словами, его «добился» значит, что он работал в найме и имел опционы на акции сотрудников (ESO), которые стали бы ценными, когда компания провела бы IPO (первичное публичное размещение акций).

Найти такую компанию и заключить такую сделку — такая же редкость, как выиграть в лотерею. Но есть люди, которые не сдаются. Собственно, это и обеспечивает неуклонный рост лотерейной индустрии. К концу 2019 года продажи государственных лотерей в Соединенных Штатах превысили 91 млрд долл.³³, и это действительно огромная цифра. Например, бизнес-ангелы (инвесторы, вкладываю-

щие средства в молодые компании), которые предоставляют 90 % первоначального акционерного капитала для стартапов в США, в том же году вложили всего 1,8 млрд долл.³⁴ **Почему нам никогда не придет в голову восхищаться победителями лотереи, зато мы охотно преклоняемся перед теми, кто заработал капитал, используя капитал? Ведь разницы уже практически нет.**

На мой взгляд, концепция «ты тоже так можешь», которую навязывают наивной молодежи, устарела, поскольку такие стимулы уже не кажутся привлекательными. Что меня беспокоит, так это то, что в XXI веке приобретение капитала по-прежнему тяжелый труд, а мы, предприниматели, тратим непростительное количество времени и усилий в погоне за инвесторами, стараемся быть для них более привлекательными — вместо того, чтобы сосредоточиться на важном: на управлении бизнесом и обучении тому, как добиться максимально положительного эффекта с учетом существующих проблем на рынке, чтобы **решать эти проблемы.**

Я не имею в виду сиюминутные задачи, обозначенные пунктами в тщательно продуманных инвестиционных презентациях, я говорю о проблемах, возникающих из человеческих устремлений, о том, что приходит на ум в конце жизненного пути. Как ни странно, но об этих важных вещах никто не хочет говорить, да я и сама толком не понимаю, почему говорю об этом. С тех пор как я поселилась в Лос-Анджелесе, одном из самых динамичных и мультикультурных мест на планете, я поняла, что живу среди людей, которые полагают, что у их жизненного пути нет конца. Я не шучу, они действительно так думают. Но я не устаю повторять своим друзьям слова Стива Джобса, сказанные им в 1993 году: *«Меня не волнует, что я буду самым богатым человеком на кладбище. Меня волнует, что каждый вечер перед сном я говорю себе — сегодня мы сделали нечто замечательное»³⁵*. Покойтесь с миром, мистер Джобс.

А теперь давайте вместе поразмышляем над кое-какими экзистенциальными вопросами. **Как вы можете принести пользу миру, если все, что вас заботит, это привлечь финансирование?** Как вы сможете производить эффективные продукты или значимые услуги, если вместо потребностей рынка, связанных с социальными, экономическими и экологическими отношениями, вы сосредоточитесь лишь на своих инвесторах, стремящихся к сверхдоходам и легкому выходу из бизнеса? Как так вышло, что капитал фактически перестал быть инструментом решения наиболее острых экологических и социальных проблем и вместо этого превратился в самоцель, в объект торговли сам по себе? Притом что капитал в идеале должен быть инструмен-

том для предпринимателей, позволяющим добиваться решения актуальных проблем и делать нашу жизнь чуточку проще и здоровее?

Во всяком случае, **проблемы — это не знаки «стоп», а, наоборот, призыв к действию для любого, кто умеет их решать.** Они также являются индикаторами степени нашей осведомленности и уровня интеллекта. На потребительском рынке Соединенных Штатов представлены товары, в которых находится более 80 000 вариантов химических соединений — от мебели и косметики до предметов домашнего обихода и даже продуктов питания — миллионы американцев используют их в повседневной жизни. Многие из этих соединений не изучены или изучены недостаточно, поэтому потенциальная опасность, которую они представляют и для нас, и для окружающей среды, остается неясной³⁶.

Тем временем мать-земля уже отравлена настолько вредными химическими веществами, что, по прогнозам исследователей, 60 % видов приматов (ближайших биологических родственников человека) окажутся на грани вымирания уже в этом столетии³⁷. Ученые предупреждают: появляется все больше свидетельств того, что загрязнение окружающей среды приводит к развитию рака³⁸. А он является основной причиной смерти в Соединенных Штатах после сердечно-сосудистых заболеваний³⁹. Статистика совершенно ужасающая — в 2020 году в Соединенных Штатах рак был диагностирован у 1,8 млн человек⁴⁰.

Я вспоминаю одну из своих дальних поездок — в Индию, в 2019 году. Когда я была в Дели, мне было трудно дышать, я постоянно ощущала странный металлический запах. В небе над Дели висела столь плотная пелена от выбросов, что разглядеть солнце было невозможно. В то же время, получая награду на Всемирном женском саммите и встречаясь с массой невероятных людей, я ясно видела, что для них всех важны ценности, основанные на любви и заботе о других. Очевидно, что с глобально взаимосвязанной экономической системой происходит что-то очень неправильное, если она не стремится сохранять эти ценности, а медленно разрушает красоту этих человеческих сообществ. *«Если деньги вам не служат, они вами командуют»*, — заметил один из моих новых индийских друзей, подчеркнув, что *«любовь — это единственная реальность и истина в последней инстанции»*. Намасте*.

Как вы знаете, основное различие между нами, людьми, и остальными живыми существами заключается в том, что мы — единственные, кто наделен сознанием. Но задумывались ли вы когда-нибудь,

* Слово, среди прочего означающее в Индии выражение благодарности. — Прим. перев.

что это на самом деле означает? Скажу просто — это значит, что мы вряд ли воспринимаем реальность такой, какова она есть. Скорее всего, это *интерпретация, созданная нашим мозгом, да и сердцем тоже*. Не так давно из одного исследования я узнала, что электрическое поле сердца сильнее, чем у мозга, примерно в 60 раз, а магнитное — более чем в 100⁴¹. Так что, если вы раз от разу задаетесь вопросом, не сошли ли мы все с ума, имейте в виду, что ценность мозга в любом случае переоценена. Но тогда возникает вопрос — не потеряли ли мы связь и с разумом сердца? Возможно.

Видите ли, в предпринимательском финансировании асимметрия между тем, что действительно нуждается в поддержке, и тем, что финансируется на основе чисто спекулятивных ожиданий, поистине поразительна. Показательный пример: CB Insights проделала замечательную работу, опубликовав свои «отчеты о провалах», анализируя причины, по которым некоторые из наиболее перспективных и тщательно проверенных стартапов терпят неудачу. Главная причина неудач стартапов, финансируемых венчурным капиталом, остается неизменной на протяжении многих лет — в них просто не было потребности на рынке⁴². Упс.

20 ОСНОВНЫХ ПРИЧИН ПРОВАЛА СТАРТАПОВ



Иллюстрация 2. Основные причины провала стартапов с поддержкой венчурного капитала
 Источнику: Created by CB Insights, cbinsights.com

Я слежу за этими «патологоанатомическими» отчетами в течение многих лет. Просмотрев очередной в 2019 году и обнаружив на самом видном месте ту же причину, я не могла не подумать — получается, что рынок хочет нам сказать: *венчурные капиталисты тоже не нужны!*

Венчурные капиталисты инвестируют в выход с рынка, а не в компании — это важно понимать. Вероятность ожиданий *аномальной доходности в течение ограниченного периода превысит самые смелые ожидания* — вот определяющий фактор их поддержки. Очень немногие компании могут соответствовать критериям венчурного инвестирования, об этом мы подробно поговорим в главе о венчурном капитале. **Проще говоря, дело не в вас, а в них. Одержимость погоней за венчурными капиталами, которой заражено все сообщество стартаперов, должна уйти в прошлое**, и я надеюсь, что моя книга окажет достаточно терапевтическое воздействие, чтобы освободить вас от этой смертельно опасной зависимости.

Я всегда ищу рациональное зерно, которое, как я подозреваю, мы совершенно растеряли в потоке бессмысленной информации, в этих цифровых волнах, накрывающих нас с головой каждый день. Большинство из нас старается придерживаться здорового питания — так почему же мы не следим за тем, что питает наш ум, который мы добровольно отравляем контентом, что приносит пользу лишь редакторам новостей, которые ищут сюжеты по принципу «больше крови — больше кликов»?

«Величайшая победа — та, что не требует битвы» — это более двух тысяч лет назад написал китайский стратег Сунь-цзы в своем военном трактате. Его «Искусство войны» поражает своей актуальностью, в первую очередь для мира, в котором взаимоотношения предпринимателей с финансистами являются не чем иным, как — да-да! — тяжелой битвой. Я скоро объясню почему.

ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЛЯ ВСЕХ

Для чего вам нужно финансирование? Предположим, что у вас уже есть продукт или по крайней мере его рабочая версия. В предпринимательском финансировании мы называем это MVP — минимально жизнеспособный продукт (Minimal Viable Product). Прежде всего поздравляю с получением MVP: отныне вы можете с уверенностью считать, что сделали 10 % от того, что нужно было сделать для выхода на реальный рынок (то есть туда, где клиенты готовы платить за ваш продукт).

Вы спросите — что, всего 10 %? Да, если говорить оптимистично. И это не внушает энтузиазма. Видите ли, начать бизнес сегодня легко. Но для того, чтобы вывести его на реальный рынок, где ваша бизнес-модель будет приносить **устойчивую прибыль**, требуются значительные капиталовложения и усилия.

Небольшой теоретический обзор. По сути, существует три вида внешнего финансирования для новых предприятий: акционерный капитал, займы и конвертируемый долг. Типичное инновационное предприятие стремится привлечь венчурный капитал и использует так называемый подход «поэтапного финансирования». С какой целью? Общая концепция заключается в том, что чем больше вы получаете прибыли (то есть чем больше происходит продаж) за определенный промежуток времени, тем выше ваша оценка. Следовательно, вы не стремитесь получить «как можно больше денег», вам нужно финансирование, которое покроет ваши расходы на следующие 12–18 месяцев — до того, как начнется следующий раунд, а вместе с ним и повысится уровень точки оценки. Неудивительно, что на каждом этапе жизненного цикла компании источники финансирования — разные, хотя всегда есть пересечения, особенно на более поздних этапах.

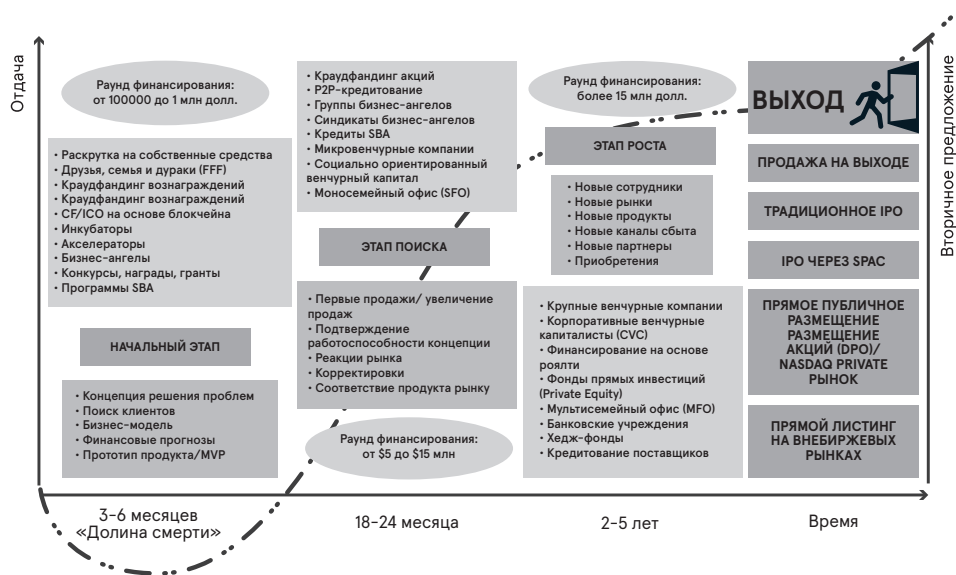


Иллюстрация 3. Источники финансирования в соответствии с этапами жизненного цикла стартапа