

ГЛАВА 1.

Философская основа: выбор между предсказуемым рабством и хаотичной свободой

Давайте сразу договоримся: я не буду уговаривать вас открывать свой бизнес. Моя задача — рассеять романтический туман, чтобы вы увидели сухую, часто уродливую, почву, на которой все растет. Решение должно быть трезвым. Как подписание ипотечного договора со ставкой 20%.

Выбор между работой по найму и своим делом — это не выбор между «плохо» и «хорошо». Это выбор между двумя принципиально разными типами страданий и двумя разными типами удовлетворения. И чтобы его сделать, нужно препарировать оба состояния с цинизмом патологоанатома.

Работа по найму. Система с ограниченной ответственностью

Плюсы (реальные, а не те, что пишут в брошюрах).

- **Четко очерченная ответственность.** Самое большое благо. Все, что за пределами вашей должностной

ГЛАВА 1.

Философская основа: выбор между предсказуемым рабством и хаотичной свободой

инструкции и KPI — не ваша проблема. Горит проект, сливается клиент, компания несет убытки? Если вы не генеральный директор, ваша зона риска четко ограничена. Вы можете искренне переживать, но спите вы спокойно. Счета за свет, аренду офиса и налоги приходят не вам. Это огромное, часто недооцененное, психологическое благо.

- **Предсказуемость.** Зарплата приходит в определенный день. Вы точно знаете ее минимум. Вы можете планировать жизнь на год вперед: кредит, ипотека, отпуск на Бали. Вся финансовая модель вашей жизни строится на этой прямой линии. Это фундамент, на котором можно строить личную жизнь.
- **Готовые инфраструктура и ресурсы.** Вам не нужно самим покупать принтер, думать об аренде, нанимать юриста для каждого чиха. Вы приходите в готовый мир с правилами. Ваша задача — играть по ним. Вам дают инструменты и, что критически важно, коллег. Вы часть работающего организма.
- **Карьерный (и финансовый) лифт.** Система, при всех ее косяках, предоставляет понятный путь роста: специалист → старший → руководитель → директор. Вам не нужно изобретать свою лестницу. Нужно просто эффективно карабкаться по имеющейся. Каждая следующая ступень — это новый уровень полномочий, компетенций, дохода и, что важно, новый уровень *готовых* задач, которые не нужно придумывать с нуля.
- **Социальное панно.** Вы — часть коллектива. Есть общие цели, враги, анекдоты про начальство, корпоративы. Это дает ощущение принадлежности, социальную идентичность. «Я из „Газпрома“», «Я из „Яндекса“». Челю-

Д.М. МУРЕТОВ.

Практика стартапа, или ошибки выживших

век — стайное животное. А стайный инстинкт — один из трех основных. Поэтому понятная коллективная идентичность — великое благо.

Олег Сомов. В тот день, когда рухнул мир Олега Сомова, за окнами башни «Москва-Сити» догорал удивительно красивый закат. Впрочем, мир Олега Сомова, генерального директора многопрофильного холдинга «РусАгроИнвест», рушился каждый день, ровно в десять утра, с приходом на работу, и достигал апогея примерно к шести часам вечера.

Он сидел в кресле, которое стоило как поддержанный автомобиль, и смотрел на монитор, где цифры вели себя как стая обезумевших крыс: неслись в пропасть, увлекая за собой друг друга. Бюджет холдинга измерялся ярдами (он ненавидел это словечко, но подчиненные любили, приходилось мириться), а в желудке у Сомова уже который месяц полыхал небольшой, но очень назойливый пожар. Язва. Времени лечить ее не было, как не было времени жить, дышать и, кажется, даже моргать.

Проект «Урожай-1000» для «АгроПромЭкспорта» горел синим пламенем. Это было фигуральное выражение, но Сомов явственно ощущал запах гари, доносившийся из динамика гарнитуры, где в эту самую минуту бушевал Костенко, замгенерального из «АгроПрома».

— Олег, ты меня слышишь?! — голос Костенко, усиленный цифровыми алгоритмами до степени стихийного бедствия, ввинчивался в левое ухо. — Мы договор подписывали под какие объемы?! А вы что мне даете? Это не поставки, это слезы! Ты меня сейчас перед советом директоров подставляешь! Ты знаешь, сколько мы в этот проект вложили!

ГЛАВА 1.

Философская основа: выбор между предсказуемым рабством и хаотичной свободой

Сомов молчал. Он знал, что перебивать Костенко бесполезно, как бесполезно плыть против цунами. Он смотрел на график отгрузок, потом на отчет маркетинга (там была какая-то идиотская презентация про синергию брендов вместо цифр), потом на план закупок, где отдел, отвечающий за товарные запасы, проявил чудеса оптимизма, забыв о сезонности.

— ...ты совсем там охренел! Ты кому-нибудь другому рассказывай про своих дебилов из отдела закупок! Ты мне обещал. И именно ты отвечаешь, чтобы отгрузка прошла полностью! — вещал Костенко.

Руки у Сомова дрожали. В этот раз не из-за пятой за день кружки кофе. Дрожь была не кофеиновой. Она шла изнутри. Рождалась в центре живота, разливалась по пространству вокруг и резонировала с самим зданием.

— Иван Петрович, — наконец выдохнул Сомов, чувствуя, как где-то под ложечкой шевельнулась знакомая, острая боль. Он сглотнул спазм, образовавшийся в горле. — Мы все решим. Я подключаю резервные каналы поставок. К среде будут документы, и в течение пары недель мы сможем стабилизировать поставки.

— Смотри мне, Олег. Ты мужик умный, сам знаешь, чем рискую я и чем рискуешь ты, — голос Костенко сменился с ревущего урагана на змеиный шепот. — Не подведи.

Гарнитура коротко пикнула, отключившись. Тишина в кабинете стала звенящей, как после серии мощных взрывов. Сомов откинулся в кресле, потер переносицу. В стекле панорамного окна, напротив, он увидел свое отражение: осунувшееся лицо, темные круги под глазами, дорогой пиджак, сидящий мешком на покатых плечах. За его спиной, на высоте двадцать четвертого этажа, медленно плыли облака, подсвеченные закатом.

Д.М. МУРЕТОВ.

Практика стартапа, или ошибки выживших

Нужно было идти в операционный отдел разбирать завалы. Нужно было звонить начальнику службы безопасности, чтобы тот проверил и оперативно согласовал новых поставщиков. Нужно было писать письмо в головной офис, смягчая формулировки провала, и просить дополнительный бюджет на срочные закупки.

Вместо этого Сомов встал и вышел в коридор. Коридор представлял собой идеальное пространство для жизни постчеловека. Стекло, хром, матово-белые панели. За панорамными окнами во всю стену Москва простиралась до горизонта. Наряженная для суетливых жителей столицы в уютную вечернюю иллюминацию. Но здесь, внутри офиса, царил стерильный, почти больничный полумрак.

И в этом полумраке, на широком подоконнике, поджав под себя правую ногу, сидел Васька.

Сомов остановился. Он даже забыл на секунду про «АгроПром», про дрожь в руках, про язву.

Васька был аналитиком отдела планирования. Двадцать семь лет, смешные вихры, очки в тонкой оправе, за которыми светились глаза человека, не ведающего даже одного процента того ада, который творился сейчас в душе Сомова. В одной руке он держал бумажный стаканчик с капучино (Олег даже уловил запах корицы — боже, когда он в последний раз пил кофе из бумажного стаканчика, а не из офисной кружки Виллерой и Бох?), в другой — телефон. Васька что-то читал там и улыбался. Не дежурно, не нервно, а той самой настоящей улыбкой, когда человеку действительно смешно и хорошо.

В его позе, в том, как он, не обращая внимания на проплывающие за стеклом высоты и вертолеты, смотрел в экран, было что-то невероятно органичное. Он был ча-

ГЛАВА 1.

Философская основа: выбор между предсказуемым рабством и хаотичной свободой

стью этого вечера, частью этого заката. Закат был для него. Кофе был для него. Смех — для него.

Сомов почувствовал, как внутри поднимается что-то темное, липкое и очень горячее. Чистая, светлая, кристальная ненависть. Без примеси злобы, без желания сделать больно — нет. Это было чувство человека, умирающего от жажды в пустыне, который видит, как другой, здоровый и сытый, плещется в прохладном оазисе и не замечает, какое это счастье.

Мир Васьки был четко очерчен его задачами в Джире. Сегодня он закрыл все свои таски. Сделал выгрузку, обновил дашборд, написал аналитическую записку к завтрашней встрече. Все сделано. Васька был молодец. Завтра он придет на работу счастливый и начнет ее с неспешного обсуждения нового сериала с коллегами. Двадцать пятого числа он получит аванс, десятого — оклад. А в конце квартала Сомов, генеральный директор, скрепя сердце, подпишет ему премию, потому что свои KPI Васька выполняет идеально.

А провал проекта «Урожай-1000» Ваську даже не коснется. Если холдинг рухнет завтра, Васька через неделю найдет такую же работу, с теми же тасками и тем же капучино. Его жизнь — это островок стабильности в океане корпоративного безумия.

Васька почувствовал взгляд, поднял голову. Увидел босса. На секунду в его глазах мелькнула тень испуга — стандартная реакция сотрудника, застуканного за неработой. Но Сомов ничего не сказал. Не мог. Он просто стоял и смотрел.

— Олег Владимирович, добрый вечер, — Васька чуть сполз с подоконника, пряча телефон в карман. — Закат красивый, да? Прямо как в кино.

Д.М. МУРЕТОВ.

Практика стартапа, или ошибки выживших

Сомов кивнул. Голос ему бы сейчас изменил. Он развернулся и пошел обратно в кабинет, чувствуя спиной недоумение парня: «Чего это он?»

В кабинете он не сел в кресло. Подошел к окну. Закат и правда был красивый. Кроваво-красный, с прожилками фиолетового, он разливался над горизонтом, отражаясь в стеклах небоскребов. С высоты птичьего полета Москва казалась игрушечной, а люди внизу — муравьями.

И тут Сомова накрыло. Не паника, не страх, не злость. Озарение.

Он вдруг ясно, до физической боли в висках, понял: семь лет назад он сам был этим Васькой.

Он тоже сидел на подоконниках (правда, в другом здании, пониже), пил кофе, смотрел на закаты и не знал, во сколько обходится аренда этого офиса. Он знал, что такое кэш-флоу только как какой-то умный термин из учебника по экономике. Он не имел понятия, как выбивать дебиторку из «крупных, но необязательных клиентов» (это словосочетание ему сейчас казалось оксюмороном: «необязательных» клиентов не бывает, бывают клиенты, которые тебя просто уничтожат и не заметят как). И уж тем более он не задумывался, что будет, если компания потеряет хотя бы одного такого клиента. Это была зона ответственности «дядек», которые сидели в отдельных кабинетах с толстыми деревянными дверями.

Семь лет назад Олег Сомов был блестящим, высокоэффективным, чертовски компетентным солдатом. Он четко выполнял свою боевую задачу, пока генералы решали, куда двигать армию. И ему это нравилось. Он делал свою работу хорошо, получал за это деньги и уходил домой с легкой головой и хорошим настроением.

ГЛАВА 1.

Философская основа: выбор между предсказуемым рабством и хаотичной свободой

Воспоминания нахлынули ярко, красочно. Вот он, Олег, молодой специалист, сидит в опенспейсе, строит графики. В наушниках играет что-то приятное. Начальник подходит, хлопает по плечу: «Сомов, молодец, отчет супер, спасибо». И это «спасибо» было лучшей валютой. Оно не конвертировалось в ипотеку за квартиру в сто двадцать метров или в оплату частной школы для сына, но оно давало ощущение правильности бытия.

Он вспомнил одну пятницу, семь лет назад. Такой же закат. Они с коллегами после работы пошли в бар, пили пиво, обсуждали дурацкого начальника, смеялись. И Олег тогда, захмелев, сказал: «Вот вырасту большой, буду сам такие решения принимать. Посмотрим, как они запоют». Коллеги закивали, поддерживая амбиции.

Дурак. Какой же он был дурак.

Принимать решения — это не «петь». Это каждую секунду чувствовать под ногами не бетонный пол, а тонкий лед, который в любой момент может треснуть. Это видеть во сне не девушек и море, а продолжать вести безнадежные переговоры и получать втык от начальства и клиентов. Это знать, что уволенный тобой логист пойдет домой к жене и детям и вся его семья на ближайшие месяцы уйдет в режим тотальной экономии на всем, но ты все равно его уволишь, потому что этого требует бизнес.

Сомов вспомнил свою «прекрасную, безмятежную жизнь». Тогда его зона ответственности заканчивалась на кончиках его пальцев. На кончиках пальцев, которые стучали по клавиатуре, строили графики и закрывали таски. Сейчас его зона ответственности растекалась на весь этот город за окном, на всех этих людей, на сотни семей, чьи

Д.М. МУРЕТОВ.

Практика стартапа, или ошибки выживших

зарплаты зависели от того, договорится ли он завтра с Костенко или нет.

Та жизнь не была роскошью. В ней тоже были свои проблемы. Но из сегодняшнего дня она вспоминалась раем, из которого его выгнали, вручив повышение.

Он сел в кресло. Телефон на столе завибрировал — жена написала: «Ты сегодня когда? Ужин на плите. Мы тебя ждем».

Сомов отложил телефон. Ответить не смог. Что он ей скажет? «Я скоро»? Он всегда говорил «скоро», а приезжал, когда дети уже спали. По факту он видел их только в выходные и то если не было командировок и у него хватало сил на общение с ними.

Он ненавидел Ваську за его свободу. За то, что Васька может позволить себе роскошь быть хорошим исполнителем. За то, что Васька не знает цены этой свободы.

Но самое страшное было не в этом. Самое страшное было в том, что, если бы ему сейчас, в эту секунду, предложили вернуться назад — в тот самый опенспейс, с теми самыми задачами, с тем самым беззаботным капучино и заказами, — он бы не согласился.

Не смог бы.

Привык к размерам кабинета. К власти над людьми. К деньгам, которые позволяют жене не работать, а детям — учиться в лучшей школе. К тому адреналину, который дает ощущение жизни на пределе. Агония стала его воздухом. Он разучился дышать по-другому.

Он — генерал, который забыл, как быть солдатом. И обратной дороги нет. Есть только вперед, через минные поля, до следующей высоты, до следующей победы или поражения.

ГЛАВА 1.

Философская основа: выбор между предсказуемым рабством и хаотичной свободой

Он захотел просто посидеть у окна с чашкой капучино. И чтобы никто не дергал. Хотя бы пять минут.

Но часы на стене показывали без десяти семь. А в семь у него видео-встреча с головным офисом в Санкт-Петербурге.

Сомов встал, поправил пиджак, надел гарнитуру. Боль в желудке снова напомнила о себе — коротким, резким уколом. «Надо бы таблетку выпить», — подумал он, но тут же забыл.

Мир Васьки остался за дверью. А его мир опять требовал полной отдачи.

Минусы (те, о которых не говорят на собеседованиях).

- **Потолок.** Он есть всегда. Финансовый — ваш оклад привязан к вилке по рынку и бюджету компании. Моральный — вы будете делать то, что решил кто-то другой. Карьерный — выше головы не прыгнешь. Вы упретесь либо в некомпетентность вышестоящего, который держится за кресло, либо в политику, либо в банальное отсутствие вакансий. Вы — функция, и стоимость этой функции имеет предел.
- **Чужая игра.** Вы исполняете чужую стратегию, даже если вы ее физически создавали. Финальное решение о реализации и риски — не ваши. Вас могут развернуть на 180 градусов и заставить копать в противоположную сторону в одну минуту. Ваш гениальный проект, в который вы вложили душу, могут закрыть по причине «принято такое решение». Вы — тактическая единица в чужой войне.
- **Оплата времени, а не результата.** Это ключевое. Вам платят за присутствие, за процесс. Да, есть KPI и бону-

Д.М. МУРЕТОВ.

Практика стартапа, или ошибки выживших

сы, но основа — оклад за 8 часов. Ваше вознаграждение упирается в тарифную сетку. Создадите ценность на миллион — получите премию в 10 тысяч. Провалитесь — вас, скорее всего, не уволят (если не провалили специально). Система стремится к усреднению. Риски несет компания, она же оставляет весь финансовый результат себе.

- **Иллюзия гарантий.** Больничный, отпуск, соцпакет — это не гарантии, это форма оплаты. Компания покупает вашу лояльность и время. Но это работает, только пока вы нужны. При первой серьезной оптимизации вас уволят с соблюдением всех обязательств по ТК или спровоцировав ваш уход по собственному желанию. Это не ваша безопасность, это элемент сделки и правила игры.
- **Деквалификация.** Жесткая специализация в большой корпорации убивает универсальность. Вы становитесь мировым экспертом по настройке одной конкретной кнопки в SAP. Вы видите только 1% всего процесса получения прибыли компанией. Это делает вас ценным винтиком здесь и сейчас, но смертельно уязвимым на рынке в долгосрочной перспективе.

Алексей Иванов. Есть вещи, которые не снились даже Францу Кафке. Ему, при всей его мрачной фантазии, не могло привидеться, что тотальная бюрократическая машина способна поглотить человека не где-нибудь в замке с графскими покоями, а в стеклянно-бетонном пространстве, где пахнет кофе из автоматической машины и кондиционированным воздухом.

ГЛАВА 1.

Философская основа: выбор между предсказуемым рабством и хаотичной свободой

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1.	
Философская основа: выбор между предсказуемым рабством и хаотичной свободой	3
Глава 2.	
Настоящие мотивы, которые тащат тебя в омут своего дела	42
Глава 3.	
Предприниматель — это всегда авантюрист.	
Часто даже преступник	78
Глава 4.	
Бизнес из хобби. Похороны любимого дела с надеждой на реинкарнацию в прибыль	89
Глава 5.	
Реализовывать стартап может только носитель идеи.	
Почему найм «менеджера по реализации» — это самообман с вероятностью 99%	105
Глава 6.	
Почему быть нормальным — уже победа	112
Глава 7.	
Этапы и инструменты, или Почему не нужно крыть крышу, когда нет фундамента	126

Глава 8.	
О рисках, риск-менеджменте и священной войне с ветряными мельницами	153
Глава 9.	
Инструменты-пустышки, или Искусство создавать себе работу.	169
Глава 10.	
Предприниматель — не инвестор.	194
Глава 11.	
Партнёры: брак по расчету без права на развод	212
Глава 12.	
Три таблицы, которые спасут вас от банкротства. Просто о сложном	229
Глава 13.	
Причины провалов — явные и не очень. Или почему, зная всё, мы всё равно покупаем этот чертов Хб	241
Глава 14.	
Когда заканчивается стартап и начинается «взрослый» бизнес? Точка невозврата, в которой умирает авантюрист и рождается управленец.	250
Эпилог.	
Прошло пять лет	258