

Предисловие

Почему вам стоит прочесть эту книгу?

В начале 2008 года в венчурной компании Kleiner, Perkins, Caufield & Vuers состоялся круглый стол. На эту встречу хозяева, в том числе Рэнди Комисар, пригласили CEO нескольких молодых фирм, недавно получивших их поддержку. В ходе разговоров о распространенных проблемах бизнеса, с которыми сталкивались предприниматели, Комисар попросил участников дискуссии ответить на вопрос «Кто из вас отказался от изначального бизнес-плана в пользу плана Б или последующего?». Руки подняли две трети присутствовавших. На самом деле, по их словам, почти каждая из компаний начинала все с самого начала трижды! План А, на основании которого они обращались за венчурным финансированием в Kleiner's — и получили его, — не сработал.

На расстоянии одиннадцати тысяч километров отсюда Джон Маллинс, профессор предпринимательства Лондонской школы бизнеса, погрузился в статистику. За последние пять лет студенты, посещающие его Летнюю школу предпринимательства, основали семьдесят новых компаний, шестьдесят три из которых до сих пор работают и многие активно развиваются. Из этих компаний более шестидесяти процентов имеют в своем основании *не* те идеи, которые студенты разрабатывали в начале обучения. Восемь недель скрупулезной работы под руководством наставника заставили будущих предпринимателей отказаться от плана А в пользу более многообещающего плана Б.

Эти предприниматели — немногие, кому повезло. И наша книга ставит своей целью помочь вам пополнить их ряды. Она о том, как взять вашу прекрасную идею и превратить ее в бизнес или влиятельную организацию, которая удовлетворит потребности или даже доставит удовольствие клиентам, принесет деньги вам и вашим инвесторам и будет активно развиваться в течение многих лет. Вместе с тем, что еще более важно, эта книга — об эксперименте и эволюции, она о поиске пути для вашей идеи, которая с течением времени расцветет и превратится не просто в хорошую, а в *захватывающую!*

Быть предпринимателем непросто

Книга «Переходим к плану Б» еще и о том, как не застрять в рутине, теряя настоящие возможности или, что еще хуже, захлопывая перед собой двери. Никогда не забывайте, что Google и eBay, заработавшие для своих инвесторов миллиарды долларов, — всего лишь островки в море провальных стартапов. Можно рассказать бесчисленное количество историй о компаниях, которые очень быстро погорели. Нередко крах ожидал даже те компании, которые лучшие умы венчурного бизнеса просто забрасывали наличными.

- Webvan, продовольственный интернет-магазин, успел сожрать более миллиарда долларов других людей, прежде чем уйти в небытие.
- Clickmango.com, сайт, торгующий лекарствами и товарами для здоровья, был основан во время расцвета интернет-бизнеса в Великобритании, потратил три миллиона фунтов и также обанкротился.

По другую сторону от успешных бизнес-начинаний всегда находятся новые рестораны, розничные магазины и другие небольшие компании, которые приходят и уходят, как волны на пляже. В большинстве таких случаев бизнесмены связали себя планом А, как смиренной рубашкой. В конце концов они проиграли, так как экономические расчеты их бизнес-моделей не сработали.

Головоломки бизнес-планирования

Заглянем в мир бизнес-планирования, который охватывает сегодня все, что связано с предпринимательством. Существует множество популярных книг и сайтов, посвященных бизнес-планированию; добавьте к этому пакеты прикладных программ, консультантов по бизнес-планированию, университетские курсы и так далее. И среди всего этого изобилия хороших советов большинство бизнес-планов нежизнеспособны.

В течение нашего общего более чем пятидесятилетнего стажа в сфере предпринимательства (через несколько страниц мы расскажем об этом подробнее) нам пришлось прочитать сотни бизнес-планов — каждый из них превозносил свой план А, — которые не продвинулись дальше урны. И им еще повезло забраться так далеко.

Проблема состоит в том, что, прежде чем опустить ручку на чистый лист бумаги, лишь немногие потенциальные предприниматели думают о том, какие иные бизнес-модели могли бы быть использованы в их компаниях. Немногие хоть сколько-нибудь организованно думают о том, работают ли — и как — их экономические расчеты, то есть бизнес-модель, в реальности. Еще меньше предпринимателей тестируют свои идеи до того, как обращаются к инвесторам с выкладками, обещающими им золотые горы.

Несмотря на эти упущения, большая часть бизнес-планов буквально истязает читателя подробным объяснением, почему именно план А — хотя он никогда не бывает так назван на бумаге — должен работать. Страница за страницей они представляют настолько детальные финансовые расчеты, что те просто *обязаны* отражать реальное положение дел. Но как вам скажет большинство венчурных инвесторов, «я больше заработал на плане Б, чем когда-либо зарабатывал на плане А». Несмотря на это, вплоть до настоящего момента не существовало программы действий — никакого систематического процесса — для разработки более обоснованного плана Б. Эта книга предложит вам как раз такую программу.

Почему бы просто не сделать это? Зачем читать книгу?

Если вы просто «все бросите и сделаете это», скорее всего, у вас ничего не получится. Почему? Сегодня бал правит неопределенность. Непрерывное изменение — вот единственная константа современного мира. Тезис нашей книги прост: эффекты неопределенности, характерные для большинства инноваций и молодых компаний, можно существенно сгладить, сравнив план на бумаге с уже существующими предприятиями.

Наше рабочее предположение состоит в том, что план А, целиком или частично, ошибочен. Регулярно проверяя на практике множество гипотез, бесстрашный и смекалистый бизнесмен или искушенный топ-менеджер в конце концов находят — именно экспериментальным путем, а не основываясь на страстном убеждении — более подходящим для них план Б или даже план Э.

«Переходим к плану Б». Наша цель

Мы написали эту книгу, чтобы снабдить предпринимателей и топ-менеджеров технологией и концепцией, позволяющими найти лучшую бизнес-модель для их предприятия, будь то компания, созданная с нуля, или новое направление бизнеса, прячущееся в недрах огромной корпорации.

Технология

Мы покажем вам, как с помощью стресс-теста проверять ваш план А. Вы увидите, каким ценным может быть сравнение вашего бизнеса с другими компаниями — мы их зовем «аналоги» и «антиподы». Наконец, мы научим вас технологии *единой информационной панели* — методу, который позволит сконцентрировать ценнейшие временные и финансовые ресурсы на избавлении от основных рисков, угрожающих вашим прекрасно изложенным планам. Используя самую свежую информацию, отраженную на информационной панели, вы сможете либо быстро утвердиться в своем видении, либо выбрать

другую стратегию, пока не стало слишком поздно. Перечисленные методы сделают ответ на вопрос «Почему это не работает?», сбивающий с толку большинство предпринимателей, более очевидным, информативным и полезным для достижения успеха.

Концепция

Вы также научитесь создавать концепцию для развития сильной бизнес-модели — этого требуют венчурные инвесторы, но это не отражено в большинстве бизнес-планов. Пять элементов бизнес-модели: выручка, валовая прибыль, операционная модель, оборотный капитал, инвестиционная модель — содержат ключ к ответу на вопрос, выдержат ли критику ваша идея и запланированная стратегия с точки зрения экономических расчетов. Вы изучите, как жизненную силу любого бизнеса, наличность — от клиентов, поставщиков, инвесторов или всех вместе взятых, — можно преобразовать в активно и устойчиво развивающееся предприятие. Финансовая концепция, о которой мы будем говорить, может привести к стратегическим озарениям, которые, в свою очередь, приведут к восторгу клиентов и конкурентным преимуществам. Если вы последуете советам, изложенным в данной книге, возможно, вы даже обнаружите, что у вас появилась возможность сократить долю участия инвесторов — и, таким образом, больше заработанных средств оставить себе, ведь ваш бизнес процветает.

Как появилась на свет эта книга

Сама эта книга — результат плана Б. В конце 2006 года Джон провел несколько недель в Калифорнии, занимаясь исследованиями бизнес-моделей. Эту тему активно обсуждают в бизнес-кругах, но, по мнению Джона, такие обсуждения больше похожи на болтовню, чем на серьезные разговоры. Там он познакомился с Рэнди, который размышлял над схожими проблемами с точки зрения венчурного инвестора. В последние годы вместе с компаниями, входящими в его портфель, Рэнди искал ответ на следующий вопрос: как можно более оперативно

и экономно протестировать ключевые допущения — ничем не подкрепленные *внутренние убеждения*, — на которых основаны изначальные бизнес-идеи компаний? По мнению Рэнди, создание и развитие успешных коммерческих предприятий — наука, которой можно обучиться. Он и сам уже кое-чему научился и горел желанием этим поделиться.

Одним словом, идеи Рэнди о *технологии* поиска лучшей бизнес-модели и знания Джона о *содержании* этого процесса — пяти элементах бизнес-модели, формирующих концепцию, о которой пойдет речь в данной книге, — показали нам взаимовыгодной комбинацией.

Наша книга — продукт объединенных в 2006 году опыта и знаний. Мы покажем вам, как многие из предпринимателей, приглашенных на встречи к Рэнди или окончивших Летнюю школу предпринимательства Джона, добились успеха. Свой изначальный бизнес-план они рассматривали лишь как отправную точку — своего рода верстовой столб — увлекательного путешествия. Они добились успеха, так как изучили бизнес-модели потенциальных конкурентов и других компаний, чтобы найти верную идею и сформировать собственную модель. Они добились успеха, так как были достаточно мудры, чтобы подвергнуть сомнению изначальные допущения, которые касались, скажем, желанных клиентов, или раскладки в магазинах, или лучших каналов распространения. Они добились успеха, так как понимали, что, какой бы сообразительной ни была их команда или каким бы инновационным ни был их продукт, компания выживет только при наличии сильной бизнес-модели. Принимая во внимание все это, они уменьшили вероятность провала. И в конце концов выиграли.

Почему Джон Маллинс? Почему Рэнди Комисар?

Мы занимаемся практическим предпринимательством с 1980-х годов. Джон Маллинс — адъюнкт-профессор, возглавляет кафедру предпринимательства фонда Дэвида и Элейн Поттер в Лондонской школе бизнеса, где он обучил более сотни начинающих предпринимателей

и участвовал в бесчисленном множестве проектов. Бывший предприниматель и заслуженный педагог, в своей исследовательской и преподавательской деятельности Джон опирается на двадцатилетний управленческий опыт работы в крупных торговых компаниях; в двух он являлся учредителем и одну вывел на фондовый рынок.

Став профессором в 1992 году, Джон выступил автором трех книг и более сорока статей в различных изданиях, в том числе в *Harvard Business Review*, *Journal of Business Venturing* и *MIT Sloan Management Review*. Его исследования были отмечены национальными и международными наградами. Ключевая книга «Новое испытание на прочность для бизнеса: что должны сделать предприниматели и топ-менеджеры перед тем, как писать бизнес-план» (*The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan*) представляет собой авторитетную работу по оценке и формированию рыночного потенциала. В сочетании с данной книгой она дает более широкий взгляд на оценку новых возможностей для предпринимателей, которые предлагают рынок, индустрия и управленческая команда.

Компании и венчурные инвесторы регулярно обращаются к работам Джона. Он консультирует и обучает топ-менеджмент множества организаций, больших и малых, на четырех континентах; постоянно оказывает тренинговые и консультационные услуги профессиональным венчурным инвесторам из Европы, Азии и Африки.

Рэнди Комисар — не только партнер Kleiner, Perkins, Caufield & Byers, одной из самых выдающихся и уважаемых венчурных компаний в мире, но и любимый многими консультирующий профессор предпринимательства Стэнфордского университета, колыбели предпринимательских идей и талантов, где он преподает с 2001 года. Студенты толпами стекаются на лекции Рэнди, чтобы познакомиться с его опытом, который помог расцвести многим удивительным — и даже дерзким — технологическим компаниям мира.

В 1980-х, еще будучи практикующим юристом, Рэнди представлял интересы многих «гаражных предпринимателей», работающих

в области персональных компьютеров и программного обеспечения. Позже он присоединился к команде Apple Computer в качестве старшего советника по НИОКР, производственным процессам и конструированию, отвечая за лицензирование и закупку технологий. В 1987 году Рэнди ушел из Apple и стал соучредителем Claris Corporation — компании, которая занималась разработкой программного обеспечения для ПК и позже была продана Apple.

С тех пор он работал финансовым директором в GO Corporation, генеральным директором в LucasArts Entertainment Джорджа Лукаса, открывая новые горизонты цифровых игр и развлечений; и генеральным директором в Crystal Dynamics, новаторской компании второго поколения консольных игр. В 1996 году он выступил в новой роли — «виртуального генерального директора», помогая команде предпринимателей построить бизнес на основе их собственного видения. Работа Рэнди связана с такими компаниями, как WebTV TiVo, GlobalGiving и Cooliris. Его опыт распространяется на индустрию программного обеспечения, Всемирную сеть, коммуникации, сферу развлечений, потребительскую электронику, общественные организации и экологические технологии, и это далеко не полный список. В 2005 году он стал партнером компании Kleiner, Perkins, Caufield & Byers, продолжая поддерживать великих предпринимателей, меняющих мир.

Рэнди — автор бестселлера «Монах и загадка: искусство создавать жизнь, зарабатывая на существование» (*The Monk and the Riddle: The Art of Creating a Life While Making a Living*), посвященного сущности предпринимательства. В 2008 году эта работа была включена в сотню лучших книг о бизнесе всех времен и народов. Статья Рэнди «Прощай, карьера, здравствуй, успех!», вышедшая в Harvard Business Review, является описанием настоящего эталона предпринимательского стиля жизни. Рэнди часто выступает на темы креативности и предпринимательства по телевидению, радио и в Сети в США и других странах.

Несколько идей для вашего путешествия от плана А к плану Б

Читая нашу книгу, вы познакомитесь с историями более чем двадцати компаний и их лидеров — от никому не известных стартапов до крупнейших мировых корпораций, успешно переключившихся с плана А на план Б — или план Э. Следуя по этому пути, некоторые из них создали настолько взрывные бизнес-модели, что конкурентная среда в их отрасли изменилась навсегда. Вы наверняка произнесете: «Эврика!». И по-новому посмотрите на собственный бизнес. В результате ваш план А разовьется в более многообещающий и эффективный план Б, а план Б вы сможете оценить по достоинству, опираясь на реальные доказательства, а не слепую веру.

Надеемся, что книга вам понравится. Более того, надеемся, что, насладившись книгой, вы сможете избежать позора и никогда не начнете нежизнеспособный бизнес. Надеемся, что вы присоединитесь к энергичному и захватывающему миру предпринимательства, если вас там еще нет. А еще надеемся, что вы, используя свое видение, опыт, широкие взгляды и предпринимательскую страсть, внесете свой вклад в то, чтобы наш мир стал лучше. Приятного чтения и захватывающего путешествия к вашему пока неизвестному плану Б!

Джон Маллинс и Рэнди Комисар

Февраль 2009 года