

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

В серии «Лучшие книги о стартапах» выходят:

Стартап без бюджета

Майк Микаловиц

REWORK

Джейсон Фрайд, Дэвид Хайнемайер Хенссон

Правила прибыльных стартапов

Верн Харниш

Ангелы, драконы и стервятники

Саймон Экланд

Управление стартапом

Кэтрин Кэтлин, Джейна Мэтьюз

Стартап вокруг клиента

Брент Купер, Патрик Власковиц

Поиск бизнес-модели

Джон Маллинс, Рэнди Комисар

Mike Michalowicz

The Toilet Paper Entrepreneur

The tell-it-like-it-is guide to cleaning up
in business, even if you are at the end
of your roll

Obsidian Launch

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Лучшие книги о стартапах

Майк Микаловиц

Стартап без бюджета

Перевод с английского Сергея Филина

2-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2012

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 65.011
ББК 65.290
М59

Издано с разрешения автора и Obsidian Launch

Микаловиц, М.

М59 Стартап без бюджета / Майк Микаловиц; пер. с англ. Сергея Филина. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 2-е изд. — 200 с. — (Лучшие книги о стартапах).

ISBN 978-5-91657-316-9

Эта книга для тех, у кого нет за плечами ангела с серьезной финансовой поддержкой. Она для тех, кто начинает свое дело с крайне ограниченными ресурсами. Для тех, кому первым офисом служит кофейня в центре города. Мы сами так когда-то начинали наш издательский бизнес.

Эта книга незаменима для тех, кто растит стартап, для тех, кто собирается запустить стартап и терзается сомнениями, и для всех, кто хочет, чтобы его компания, уже не будучи стартапом, сохраняла свой драйв.

Если вы уже прочитали Rework и Доставляя счастье, то это — ваша следующая книга.

УДК 65.011
ББК 65.290

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Michael J Michalowicz, 2008

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2011

ISBN 978-5-91657-316-9

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

Предисловие	9
Введение	11
Часть первая. Вера	21
Глава 1. Зов природы	25
Глава 2. Немного покоя и тишины (вашему уму)	37
Глава 3. Урчание в животе	53
Часть вторая. Фокусирование ТББ	65
Глава 4. Переходим к бизнесу	68
Глава 5. Все дело в регулярности	86
Часть третья. Действие	105
Глава 6. Ну что, готовы?	108
Глава 7. Не тяни, слезай с унитаза	119
Часть четвертая. Деньги и акции	135
Глава 8. Обойдитесь тремя листочками	138
Глава 9. Хороший, густой поток	151
Глава 10. Сохраните свой бизнес для себя	157
Бонус. Преимущество молодости (в том числе молодости в душе)	167
Еще один бонус. Том Крэппер по прозвищу Биг	174
Приложения	176
План процветания компании Obsidian Launch	176
Квартальный план Obsidian Launch	180
Ежедневные показатели Obsidian Launch	183
«Чек-лист» стартапа. От ТББ — для ТББ	184
Благодарности автора	187

Предисловие

В общем, мне все говорили, что придется найти какую-то важную шишку, которая напишет предисловие. Оказалось, однако, что книга эта как-то слишком противоречива, грубовата и в ней присутствует «сортирный» юмор — другими словами, какие уж тут предисловия!

Но я — Туалетнобумажный бизнесмен (ТББ). Поэтому справился и с этим. Сам сделал это чертово предисловие, кратко описав в нем признаки ТББ — те черты, которые должны быть и в вашем характере, если вы хотите достичь успеха в бизнесе.

Вот мой список из восьми главных атрибутов ТББ:

- **ТББ создают прочный фундамент из веры в себя.** Они знают, что успех почти на 100% определяется верой, а не образованием, средствами или обстоятельствами. Когда ТББ верят, что достигнут чего-то, и упорны в своих действиях, так и происходит;
- **ТББ увлечены своим делом.** Они работают лишь в захватывающей их области. Внешний наблюдатель не всегда разглядит или поймет увлечение ТББ, но оно всегда понятно и очевидно для самого ТББ;
- **ТББ склонны действовать быстро.** Они всегда предпочитают действие бездействию. Поспешные шаги иногда вредят им, но и выгоду ТББ получают как раз от того, что делают что-то скорее слишком рано, чем слишком поздно;

- **ТББ чрезвычайно сильны в чем-то чрезвычайно малом.** Они раскрывают свои сильные стороны и эксплуатируют их по максимуму. То, от чего их тошнит, выводится на аутсорсинг;
- **ТББ полагаются на изобретательность, а не на деньги.** Деньги могут быть лекарством, временно избавляющим от проблем. Деньги позволяют совершать глупости без болезненных последствий, но в результате остаешься в дураках. ТББ знают, что талант предпринимателя определяется изобретательностью и острой, как бритва, фокусировкой;
- **ТББ доминируют в своей рыночной нише.** Они выбирают рынок, где конкуренция слаба или где отсутствуют продукт, услуги или ценности, которые они могут предложить. И занимают в этой нише господствующее положение;
- **ТББ сочетают долгосрочную фокусировку с краткосрочными действиями.** Они абсолютно точно знают конечный пункт назначения, но у них нет подробного пошагового маршрута. Вместо этого ТББ максимально эффективно действуют в краткосрочной перспективе (в рамках 90-дневных отрезков). Затем они переоценивают свои цели, строят планы на следующие 90 дней и выполняют их;
- **ТББ НЕ совсем нормальны:** ТББ рискуют. Они немного странные, возможно даже, немного чокнутые. И уж точно они отличаются от других. ТББ не приемлют правила и не вписываются в социальные нормы. Они — разрушители статус-кво.

Узнаете себя в этом списке? Если узнаете или хотели бы узнать, то эта книга взорвет ваш мир.

Введение

Мир податливее, чем вам кажется: он только и ждет, чтобы вы придали ему форму.

Боно

Я устал... так устал от сотен, если не тысяч книг по бизнесу, в которых один лишь заголовок — и никакого содержания. Большинство этих книг можно отжать до одной-двух страниц текста, имеющего ценность. Всем остальным остается подтереться.

Не могу сказать точно, сколько книг я начинал читать и уже через несколько минут ловил себя на том, что скучаю, а потом сдавался окончательно. Лишь несколько деловых книг действительно хороши и должны быть прочитаны от корки до корки.

Моя цель состоит в том, чтобы книга «Стартап без бюджета» отличалась от традиционной деловой литературы, чтобы она была намного лучше и чтобы в ней не было ни слова университетской риторики. В книге нет устаревших понятий и «оптимизированных методик ведения бизнеса». Она написана в окопах. Я задействовал все свои силы, опыт и ресурсы, чтобы сделать «СББ» одной из лучших. Вам решать, удалось ли это.

Эта книга должна повернуть вас лицом к реальности, разогнать сомнения и дать пинка, чтобы вы встали и занялись делом.

Чем меньше у вас каких-то значимых ресурсов, тем они важнее для вас и тем благоразумнее вы их используете. Это касается всего: любви, пищи, денег и даже (или особенно) туалетной бумаги.

Случалось ли вам обнаружить в самый последний момент, когда вы уже спустили брюки и даже закончили свое дело, что туалетной

бумаги катастрофически мало? Не отрицайте, случилось! Вы точно знаете, о чем я: на картонном цилиндре болтаются, насмехаясь над вами, последние три помятых листочка.

Вот так дерьмовое положение (каламбур намеренный)! Есть только два или три варианта. Можно позвать на помощь. Этот ПУТЬ слишком стыдный, но вполне реальный. Можно смириться, отбросить стыд и попытаться найти туалетную бумагу где-нибудь поблизости. Это ужасно, но и это возможно. И последний вариант (в большинстве случаев самый лучший) — управиться тем, что есть. И если вы задействуете свой ум предпринимателя, то быстро поймете, что имеете гораздо больше, чем просто три листочка туалетной бумаги.

Теперь пошаговый комментарий. Итак, вы выбираете последний вариант: справиться имеющимися средствами. Будем честны: обычно вам трех листочков мало. Надо посмотреть, чем еще можно... минуточку... Ага! Вот же! Мусорная корзинка! Как спортсмен высокого класса, делающий упражнение на гимнастическом коне, вы приподнимаетесь над унитазом на руках и вытягиваете ногу. Еще... еще... есть. Ногой, дрожащей от напряжения, вы неловко цепляете корзину и начинаете подтягивать ее к себе. «Давай, иди к мамочке, иди», — бормочете вы про себя.

Так, теперь пора оценить обнаруженные сокровища: использованный носовой платок. Хорошо, очень хорошо. Ватная палочка. Ох, это негуманно! Хотя использовать можно, если иного выхода нет. Несколько ватных шариков. О'кей, подойдет. И... зубная нить? Нет! После зубной нити вы подводите черту. И благодаря трем листочкам туалетной бумаги, нескольким ватным шарикам, использованному носовому платку и малопригодной ватной палочке вы выходите наружу свежий, как маргаритка, готовый к встрече с миром. Конечно, вы не вешаете новый рулон для следующего человека. Пусть справится с задачкой потруднее!

Но на этом история не кончается. После этого, посещая сортир, вы первым делом проверяете наличие туалетной бумаги. И если ее много, расходуете ее как сумасшедший. Однако через несколько недель все возвращается на круги своя — у вас снова не возникает ни малейшего подозрения, что можно угодить в ту же ловушку. Конечно, только

до того момента, когда закончившийся рулон опять не застигнет вас врасплох с голой задницей и молитвой о том, чтобы в этот раз все обошлось без зубной нити.

Видите ли вы в этом изумительный урок ведения бизнеса? В наиболее трудный и наиболее житейский момент из всех возможных мы демонстрируем наши безграничные возможности делать «чудо» из ничего. Когда мы буквально лишены возможности встать и уйти прочь, то способны найти решение. Благодаря трем листочкам туалетной бумаги, мусору из корзины и разорванному картонному цилиндрику невозможное становится вполне возможным.

Повергает в трепет то, какими внимательными, сообразительными и изобретательными мы становимся, если у нас чего-то мало. И также удивляет скорость, с которой мы тратим свои ресурсы, злоупотребляя ими. Но так работает наш мозг! Зная об избытке чего-то (например, видя полный рулон ТБ), мы трансформируем это знание в беззаботную уверенность в вечном изобилии (например, в мысль, что запасы ТБ всегда будут бесконечны). И в итоге попусту растрачиваем то, что имеем. Хуже того, мы даже не проверяем, не заканчивается ли бумага. Мы просто предполагаем, что она есть. Садимся, делаем свое дело, а ПОТОМ хватаем рукой воздух. Черт! Опять та же фигня!

А теперь предположим, что каждый раз, когда вы заходите в туалет, вы видите оставшиеся от рулона три листочка туалетной бумаги. Если вы всегда готовы к ограниченности ресурсов, то каждый раз будете бережно расходовать бумагу. Вы будете подтягивать к себе мусорную корзину еще до того, как начнете разматывать рулон. Вы можете даже скорректировать свое поведение: например, начнете делать дополнительные «остановки» по дороге домой, или есть больше риса, или придумаете еще что-нибудь. Ваш образ мыслей, фокус и действия — все изменится с той целью, чтобы в туалете у вас было меньше работы.

Ваш успех полностью зависит от способности отказаться от единственного подхода, которым пользуются все остальные. Ваш успех полностью определяется тем, как вы используете свой мозг, как управляете критически важными ресурсами, насколько решительно действуете для того, чтобы добиться «невозможного», имея совсем немного традиционных средств. Ваш успех полностью определяется тем,

что вы не сдаетесь и не ожидаете появления нового рулона, а справляетесь тем, что имеете. Люди, которые выбирают этот подход и стремятся к совершенству при его использовании в бизнесе, — вот те самые редкие настоящие Туалетнобумажные бизнесмены!

Эта книга — не для тех, кто мыслит банально

Эта книга — не для малодушных и не для страдающих недержанием, так сказать. Эта книга для желающих добиться успеха в бизнесе, знающих, что это нелегко, и имеющих мужество дойти до победного конца. Эта книга не для мечтателей или болтунов. Эта книга НЕ для людей, желающих «попробовать» что-то новое лишь для того, чтобы идентифицировать все «проблемы» и убедиться в своей изначальной правоте. Вы знаете, кто вы. И эта книга точно не для тех, кто считает, будто единственная книга или серия материалов может вознести их из грязи в князи.

Эта книга для людей, которые хотят изменить статус-кво. Эта книга для людей, которые учатся, применяют полученные знания для развития своих сильных сторон и идут к цели, используя все, что у них есть. И самое важное: эта книга для людей, готовых нести всю ответственность за собственный успех или неудачу. Успех в бизнесе не связан с правотой, он связан с посвящением себя чему-то. Итак, вы хотите быть правыми или успешными? Я выбираю успех.

Ваш успех зависит от вас

Безопасность карьеры длиной в жизнь в крупной компании давно приказала долго жить — вместе с последним вздохом умирающей Enron. Безопасность, радость и вознаграждение даются собственным бизнесом. Только подумайте об этом: кому вы сможете доверять больше, чем себе, на кого сможете полагаться больше, чем на самого себя? Готов поспорить, что у вас уже есть все навыки, необходимые для начала; все, чего вам может не хватать, это знания о том, что вы имеете, да еще мягкого пинка в зад. В этом и состоит моя задача.

Пришло время узнать правду, и притом не засахаренную бессмыслицу и не формулу мгновенного успеха. Создать и развивать компанию

чертовски тяжело. Это пугает, отнимает бездну времени, вызывает депрессию и иногда иссушает жизнь. И скажу прямо: вы можете облажаться и разрушить свои финансы. Но вероятность финансовых неприятностей низка, если вы всего себя посвятите достижению успеха. Используя свои сильные стороны, вы сможете создать компанию, которая наполнит ваш бумажник и вашу душу; компанию, которая оживит и освободит вас. Если у вас есть пункт назначения, эта книга станет для вас картой.

Чего я не могу сделать, так это отправиться в путь вместо вас. У вас должна быть воля пробовать что-то новое, вы должны рваться за рамки, расти. Вся ответственность за ваш опыт предпринимательства лежит только на ваших плечах. Тихоня может однажды унаследовать мир, но ясно, как день, что бизнесменом ему не стать.

Пройдя путь создания трех собственных компаний, став партнером в запуске множества совместных предприятий и исследовав сотни чужих стартапов, я обнаружил общие черты успешных проектов, которые выделяю в этой книге. Одну вещь, точно неочевидную, я скажу вам прямо сейчас. Выкиньте из головы все, что вам говорили в бизнес-школе, забудьте все, что, как вам кажется, вы знаете про стартапы, отбросьте дедовские методы управления денежными средствами. Возникло новое поколение бизнесменов, и пришло время для нового *modus operandi*.

Вы готовы перестать пинать балду?

Моя история о трех листочках

Facebook, Google и Twitter ракетой взмыли к оглушительному успеху быстрее, чем вы скажете «вот же, блин!». Они стоят сотни миллионов, или миллиарды, или сотни миллиардов. Удивляет то, что их основателям было двадцать с чем-то, когда они запустили проекты и заработали целые состояния. Вот же, блин! Их успех ошеломляет, и поэтому на них приходится львиная доля внимания средств массовой информации. Они объявлены лучшими из лучших и считаются основой новой экономики.

У меня другой опыт. Совсем другой. И главное различие между моей историей и историей этих бизнесменов — любимцев СМИ (БЛС)

состоит в том, *как* мы запускаем и строим наши компании, но к этому мы перейдем позже. Успехи Туалетнобумажных бизнесменов обсуждают редко, еще реже их восхваляют СМИ. Хотя именно они медленно, но уверенно двигаются вперед, создавая блестящие компании и достигая выдающихся результатов.

Google «нереален» в том смысле, что случай этой компания нетипичен. Однако и ее успех достижим вашим бизнесом (рано или поздно), если вы искренне верите в него. Но путь Google не следует считать *единственным* путем к успеху, это всего лишь одна из дорог.

Есть множество других, по которым прошли столь же известные и совсем неизвестные компании. Это путь ТББ. Некоторых из них знают все, например, Билла Хьюлетта и Дэвида Паккарда, начавших свою компанию с капиталом в 538 долларов и с мастерской в гараже и превративших ее в нынешний конгломерат стоимостью в 100 миллиардов долларов. Некоторые из них гораздо менее известны, например Брайан Скудамор из компании 1-800-GOT-JUNK, который сначала увидел бизнес в мечтах, а потом создал реальную компанию по вывозу мусора, недавно она вышла на выручку в 200 миллионов долларов в год. Дэйв Паккард, Билл Хьюлетт и Брайан Скудамор — Туалетнобумажные бизнесмены. Как и я. Надеюсь, как и вы.

Я хочу рассказать вам об историях этих и других компаний и извлеченных ими уроках. Я хочу объяснить вам истинную суть успешного предпринимательства. Ингредиенты этого блюда — крупные неудачи, сочные победы, горькие ошибки и острая радость достижения цели.

Но кто я такой, чтобы говорить обо всем этом? Я — Туалетнобумажный бизнесмен. Мой путь — это сражение в окопах; там я понял, как можно победить и заработать. Мое деловое приключение часто было забавным, иногда — трудным, но в целом оказалось далеко не гламурным. Чтобы снизить расходы, мне даже пришлось перевезти жену и ребенка в поселок для пенсионеров — поверьте, в этом ничего гламурного нет. Если только вы не любите настольные игры и запах старости.

И раз или два я сталкивался с нехваткой туалетной бумаги. Я работал по сорок восемь часов подряд, потому что должен был делать это, и спал в клиентских переговорных, экономя на отелях. Я пишу все это за старым столом, который нашел на свалке, сохранив немного «зеленых»,

хотя у меня их более чем достаточно, чтобы смотаться за мебелью в Office Depot.

Вероятнее всего, ваш путь скорее будет похож на мой, чем на путь Марка Цукерберга из Facebook. Но я хочу, чтобы вы знали: к успеху можно прийти разными путями. Вам не нужен «целый рулон», чтобы победить, достаточно всего лишь трех листочков туалетной бумаги. И вне зависимости от того, какой путь вы выберете, вам понадобится несокрушимая вера, абсолютный фокус и огромные усилия.

Вот короткое сравнение моей истории о трех листочках и истории БЛС.

Бизнесмен — любимец СМИ

6 лет — создает бизнес по стрижке газонов, нанимая соседских подростков; покупает родителям дом

12 лет — член совета директоров крупного производителя игрушек

18 лет — проходит по конкурсу в лучшие университеты страны, но отказывается от учебы в пользу венчурного проекта.

19 лет — мастерски управляет многомиллионной компанией

21 год — заканчивает «венчурный» период развития бизнеса, проводит IPO

24 года — уходит в отставку

24 года и 1 день — возвращается на работу. Радость

Моя история о трех листочках

6 лет — все еще ходит в памперсах

12 лет — попадает в больницу, проглотив игрушку

18 лет — выбирает университет по критерию лучшего соотношения парней и девушек. Поступает и немедленно отвергается студентками

19 лет — мастерски управляется с открыванием бутылок

21 год — оканчивает университет, возвращается домой

24 года — пьет слишком много пива и решает начать свое дело, «потому что любой дурак это может»

24 года и 1 день — регистрирует компанию, понимает, что это может не любой дурак. Паника

27 лет — достигает очередного громкого успеха, потому что все этого ждут

30 лет — больше не мелькает в новостях, потому что все заголовки посвящены очередному 18-летнему феномену

33 года — обращается за помощью психиатра «в поисках себя»

36 лет — пишет книгу об истории своего успеха. Книга не продается. Выходит на работу к ТББ

27 лет — компания успешна, потому что альтернативы нет

30 лет — находит увлечение, запускает еще одну компанию, растет мощно и быстро

33 года — находит себя! Живет своим увлечением. Дела в бизнесе и в жизни идут великолепно

36 лет — выводит новую породу бизнес-лидеров — ТББ. ТББ продолжают нанимать на работу БЛС-неудачников

Так в чем же я успешен? У меня есть свой список стандартных достижений, но важнее то, что я нашел свое увлечение и живу им! Мне нравится запускать стартапы, выращивать компании и делать это быстро. Мне нравятся неудачники, невоспетые герои, люди, которые преданы своим целям, но которым могло не представиться справедливого шанса. Мне нравится помогать людям идти наперекор судьбе, показывая, как им использовать свои от природы сильные стороны, пинком поднимая их на бой. Мое призвание — работать рука об руку с теми, кто запускает свой первый бизнес, превращая концепты в отраслевых лидеров. Мне нравится делать это. В результате у меня всегда много энергии, я живу прекрасной счастливой жизнью. Я одновременно здоров, богат и счастлив. По мне, так это огромный успех. А каким будет ваш?

Мой список стандартных достижений

Если вы еще не прогуглили мою задницу, вот мое короткое резюме.

Первый свой бизнес, компанию по сборке компьютеров, я начал в двадцать четыре. 31 декабря 2002 года я продал ее инвестору. Она процветает и сегодня.

1 января 2003 года я запустил новый бизнес. Ну да, прямо на следующий день. Эта компания стала известной на национальном уровне уже через три коротких года и в 2006 году была приобретена крупной корпорацией.

Третью свою компанию, Obsidian Launch, я зарегистрировал летом 2005 года. И название, и первоначальная концепция тогда были иными. Они изменились, поскольку мне потребовалось время, чтобы заглянуть в себя, понять, что мне по-настоящему нравится делать, и постепенно выстроить концепцию, основанную на моих интересах и жизненных целях. Первые две компании оказались очень успешными, они были построены на востребованных рынком принципах, но в них не использовались в полной мере мои таланты и увлечения. Всего этого я добился в рамках третьей компании, так что теперь чувствую себя отлично.

Я выбрал путь Туалетнобумажного бизнесмена, вначале ненамеренно и неосознанно, со временем все более осознанно и с четким фокусированием. Идя по этому пути, я руководствуюсь тем, во что верю. Я постоянно изучаю и использую свои сильные стороны и, что важнее всего, никогда не прекращаю движение вперед, даже в самые трудные времена. Каковы результаты?

Помимо продажи двух компаний за большие деньги:

- примерно каждые четыре недели я участвую в качестве партнера в запуске новой компании;
- я постоянный гость программы *The Big Idea with Donny Deutsch* и других телевизионных шоу;
- я получил множество наград, в том числе звание «Лучший молодой предприниматель года» от SBA*;
- я выступал в нескольких престижнейших университетах страны. При том, что мой средний балл в Техническом колледже Вирджинии едва дотянул до «4» — вот тебе на;

* Small Business Administration, государственное агентство в США, предоставляющее поддержку малому бизнесу.

- я написал эту книгу и собираюсь написать много других;
- и, что самое важное, выручка и прибыль всех моих компаний продолжают быстро расти!

Не собираюсь тут хвастаться, просто хочу отметить, что если я смог все это, то и вы сможете. А еще постарайтесь не путать внимание и любовь средств массовой информации. Внимание СМИ — отличная вещь, я настоятельно рекомендую вам стремиться к нему, как это делаю я. Любовь СМИ — это нечто, отличающееся от простого внимания, это скорее относится к тем, кто «проснулся знаменитым», действительно добившись успеха за один день. БЛС торжествуют победу, вопросов нет. Но этих людей не следует воспринимать как исключительных.

Вы тоже, если захотите, сможете добиться успеха и добьетесь его. Просто в вашем случае на это потребуется время. В конце концов, вы в состоянии достигнуть любых поставленных перед собой целей, и сделать это можно, следуя путем ТББ.

Ясно, что я не шел дорогой БЛС, но и большинство предпринимателей так не делают. Вам тоже, скорее всего, придется запускать свой бизнес, имея лишь три листочка бумаги, руки и молитву. Моя задача — помочь вам как можно быстрее преодолеть этот этап. Ваша задача — добиться успеха, имея свои три листочка.

Давайте начнем?



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

