

Ноам Вассерман

# ГЛАВНАЯ КНИГА ОСНОВАТЕЛЯ БИЗНЕСА

Кого брать с собой, как делить прибыль, как распределять роли и другие вопросы, которые надо решить с самого начала



Стив Бланк  
рекомендует

## Annotation

Формирование команды – самый важный этап при создании нового бизнеса. В большинстве случаев именно «проблемы между людьми» приводят стартапы к кризису, а иногда и к краху. Книга Ноама Вассермана дает системное решение, позволяющее построить бизнес на устойчивом фундаменте и резко повысить шансы на успех. Ноам Вассерман, профессор Гарвардской школы бизнеса, более 10 лет изучал сотни самых разных стартапов. В этой книге он рассматривает проблемы, которые затрагивают основателей компании, соучредителей, первых наемных сотрудников и инвесторов. Создавать ли компанию самостоятельно или найти соучредителей? Если привлекать партнеров, то кого лучше – друзей, бывших коллег или незнакомых профессионалов? Как распределить акционерный капитал в команде соучредителей, особенно вначале, когда непонятно, кто и как будет трудиться? Как подбирать людей на разных этапах развития компании? Это далеко не полный список вопросов, которые каждому основателю необходимо решить в самом начале пути к успеху. Основоположник концепции Lean Startup Стив Бланк считает эту книгу обязательной для прочтения всем основателям стартапов.

---

- [Ноам Вассерман](#)
  - 
  - [Часть I](#)
    - [Глава 1](#)
      - 
      - [Основные понятия и обсуждаемые вопросы](#)
        -

- Ближайшие и долгосрочные последствия
- Опасность чрезмерной увлеченности, оптимизма и привычки полагаться на интуицию
- Различия между может, делает и должен
- Богатство и контроль
- Парадоксы предпринимательства
- База данных 10 000 основателей
- Ситуационные исследования
- Глава 2
  - 
  - Следует ли мне создавать компанию?
    - 
    - Ранние факторы влияния
    - Важнейшие факторы мотивации – богатство и контроль
  - Когда создавать компанию?
    - 
    - Причины подождать
      - 
      - Формирование человеческого капитала
        - 
        - Работа и обучение
        - Управленческий опыт
        - Опыт работы в функциональных подразделениях
        - Знание отрасли
        - Работа в крупных и мелких компаниях
        - Значение нетрадиционного опыта

- Формирование социального и денежного капитала
  - Риск ожидания
    - Оковы карьеры
    - Потеря «спортивной формы»
    - Семейные проблемы
  - Факторы, ослабляющие оковы
  - Как объективно оценить свою идею?
    - Оценка идеи
    - Помрачение сознания: энтузиазм и оптимизм
  - Заключительные замечания
    - «У меня есть все, кроме идеи»
    - «Я плохо вооружен и не готов к сражению»
    - «Я могу нанести урон своей семье»
    - «Мои оковы стали слишком прочными»
- Часть II
  - Введение
    - Обзор II части
  - Глава 3
    - Причины действовать в одиночку.
    - Доводы в пользу привлечения соучредителей
    - Каким должно быть число соучредителей?
    - Более широкий контекст
    - Псевдооснователи и наемные работники
    - Заключительные замечания
  - Глава 4

- 
- Команда основателей: однородность или разнообразие
  - 
  - Краткосрочные преимущества однородности
  - Долгосрочные риски однородности
  - Осязаемые и неосязаемые различия
  - Меткая метафора
- Результаты формирования команды соучредителей. Друзья и родственники – снижение стабильности команды
  - 
  - Бывшие коллеги в качестве соучредителей – меньше любви, больше стабильности
- Риски, связанные с взаимоотношениями, и меры безопасности
  - 
  - Зона игры с огнем: испортить отношения или не замечать слона в комнате
    - 
    - Ущерб от разрыва отношений
    - Не замечать «слона в комнате»
    - Зона игры с огнем
  - Уменьшение опасной зоны: обсуждение острых вопросов и меры безопасности
- Заключительные замечания
- Глава 5
  - 
  - Руководящие должности: кому они нужны?
  - Руководящие должности: кто их занимает?

- Дублирование функций и разделение труда
- Подходы к принятию решений: эгалитаризм или иерархия
  - Преимущества эгалитаризма
  - Проблемы эгалитаризма
  - Тернистый путь от эгалитаризма к иерархии
  - Как объединить преимущества эгалитаризма и иерархии
- Дуэты и трио
- Соучредители в совете директоров: один или более
- Распределение ролей и мотивация
- Заключительные замечания
  - Избегание конфликтов
  - Недооценка «привычки к должности»
  - Стремление получить руководящую должность
  - Желание иметь союзников в правлении
  - Игнорирование несовместимости мотиваций
- Глава 6
  - «Война» за раздел акционерного капитала
  - Как выбрать момент для распределения акционерного капитала
  - Критерии распределения акционерного капитала
    - Вклад в создание стартапа в прошлом

- Надбавка за идею
  - Участие в капиталовложениях
- Цена выбора
- Будущий вклад в формирование стартапа
- Мотивация и предпочтения соучредителей
- Поровну или в неравных долях
  - Душевные муки или финансовая выгода
  - «Мы команда»
  - Распределение акционерного капитала в равных долях: сразу или по зрелом размышлении
  - 51 % или 50%
- Официальное и неофициальное распределение акционерного капитала
- Статическое и динамическое распределение: не стоит увековечивать договоренности в камне
  - Подсказка для основателей: схема распределения акционерного капитала
  - Условия договора, учет непредвиденных обстоятельств и доверие
  - Защитите себя от соучредителей: добровольный вестинг
  - Высокая привлекательность, сильная мотивация
- Денежная компенсация
  - Зарплата – разная или одинаковая

- Пониженная ставка основателя – самоотверженность или эксплуатация?
    - Заключительные замечания
  - Глава 7
    - 
    - Контекст и система взаимосвязей: за рамками отдельных решений
    - Взаимосвязь ролей и взаимоотношений
      - 
      - Создание стартапа с друзьями и родственниками
      - Создание стартапа с товарищами по работе
      - Создание стартапа с незнакомыми людьми
    - Взаимосвязь вознаграждения и взаимоотношений
    - Взаимосвязь ролей и вознаграждения
    - Заключительные замечания
      - 
      - Коммуникация
      - Изменения
      - Инерция мышления
- Часть III
  - Введение
    - 
    - Обзор III части
  - Глава 8
    - 
    - Взаимоотношения
      - 
      - Кто занимается наймом
      - Забросить сеть пошире или искать тех, кто вписывается в культуру.



- Зона игры с огнем: риски найма друзей и родственников
- Роли
  - 
  - Когда создавать новые должности?
  - Когда приходит время для смены руководителей?
  - Кого и когда нанимать?
    - 
    - Универсалы или специалисты
    - Предшествующий опыт работы: «Он не способен к созиданию»
    - Опыт или его отсутствие
- Вознаграждение
  - 
  - Денежная компенсация
    - 
    - Зарплата – взлеты и падения
    - Высокие и низкие бонусы
    - Гендерные различия в уровне вознаграждения
  - Распределение акционерного капитала – высшее руководство и вице-президенты
  - Как использовать «золотые наручники»
  - Деньги или акции
- Заключительные замечания
- Глава 9
  - 
  - Появление инвестора
  - Самофинансирование
  - Когда желательно привлечь инвесторов
  - Доступно, но рискованно: деньги друзей и родственников
  -

- Что заставляет брать деньги у друзей и родственников – удобство, отчаяние или неведение?
- «Сжечь корабли» – мощный фактор мотивации или предпринимательское самоубийство?
- Высокая вариабельность – бизнес-ангелы
- Промах или попадание в яблочко: венчурные капиталисты
  - Преимущества венчурного капитала
    - Денежный капитал
    - Социальный капитал: связи и репутация
    - Человеческий капитал: руководство и наставническая помощь
  - Издержки привлечения венчурного капитала: отказ от права собственности
    - Изменения в общем распределении права собственности
    - Получение доли ликвидационной стоимости
    - Перераспределение права собственности в команде соучредителей
  - Издержки привлечения венчурного капитала: утрата контроля над принятием решений
    - Контроль совета директоров

- Руководство советом директоров: «песочные часы»
  - Результаты формализации структуры совета директоров
  - Поэтапные инвестиции как механизм контроля
- Мотивы выбора инвесторов: богатство или контроль
- Заключительные замечания
- Глава 10
  - 
  - Инициаторы преобразований
    - 
    - Добровольная смена власти
    - Увольнение за просчеты в управлении
    - Парадокс предпринимательского успеха
      - 
      - Достижение цели при разработке продукта
      - Передача власти на этапе привлечения капитала
      - Последствия передачи власти
  - Поиски преемника
    - 
    - Источники поиска нового генерального директора
    - Участие основателя
    - Отличия преемника
  - После передачи власти
    - 
    - «Водопад изменений»
    - Новая должность смещенного основателя
    - Удержать основателя – высокие риски, высокая отдача

- Как смягчить процесс передачи власти: роль совета директоров
    - Получить поддержку предшественника: действия нового генерального директора
    - Заключительные замечания
  - Часть IV
    - Глава 11
      - Центральная дилемма: богатство или контроль
        - «Богач» или «король»
        - Решения Эвана Уильямса через призму мотивации: богатство или контроль
        - Прочие альтернативы: ресурсы второго уровня
        - Прочие альтернативы: гибридный подход
      - «Лучшие» и «худшие» результаты
        - Точка зрения главного основателя: самопознание и принятие решений
        - Точки зрения других участников: необходимость оценить основателя
      - Способны ли основатели меняться
      - «Богач» или «король» - прочие решения, влияющие на результат
        - Желаемые темпы роста стартапа
        - Капиталоемкость
        - Границы компании
      - Как повысить шансы достижения «предпринимательского идеала»

- Повышение обеспеченности  
ресурсами до создания стартапа
  - Человеческий капитал
  - Социальный капитал
  - Денежный капитал
- Предупреждение проблем
- Все успешней с каждым разом:  
серийные предприниматели
- Объяснение парадоксов  
предпринимательства
  - Является ли отсутствие премии за  
риск прямых инвестиций парадоксом?
  - Власть основателя?
  - Стюарды, а не агенты?
- Возможности дальнейших исследований
  - Проверка ограничительных условий
    - Что характерно для стартапов с  
высоким потенциалом?
    - Что характерно для США?
  - Возможности для дальнейших  
исследований
    - Не только богатство и контроль:  
влияние прочих факторов  
мотивации
    - Не только те, кто создают стартап  
впервые: серийные  
предприниматели
    - Не только основатели, наемные  
работники и инвесторы: другие  
потенциальные участники

- Где создавать компанию, выход из проекта и другие важные дилеммы
    - Прочие результаты: реализованный доход при выходе из проекта и разный уровень риска
  - Заключительные замечания
  - Приложение 11-1
  - Приложение 11-2
  - Приложение 11-3
    - Следует ли продавать наш стартап?
      - Причины не продавать
      - Причины продать
        - Размытые перспективы существования стартапа
        - Привлекательные возможности, которые открывает продажа
      - Как структурировать продажу?
    - Следует ли нам выходить на открытый рынок?
    - Разногласия в команде
- Благодарности
- Приложение А
  - Процесс исследования
  - Демографические характеристики респондентов
  - Содержание опросных листов
- Приложение Б
- Примечания
  - Часть I

- [Глава 1](#)
- [Глава 2](#)
- [Часть II](#)
  - [Глава 3](#)
  - [Глава 4](#)
  - [Глава 5](#)
  - [Глава 6](#)
  - [Глава 7](#)
- [Часть III](#)
  - [Введение](#)
  - [Глава 8](#)
  - [Глава 9](#)
  - [Глава 10](#)
  - [Глава 11](#)
  - [Приложение А](#)
- [Библиография](#)
- [notes](#)
  - [1](#)
  - [2](#)
  - [3](#)
  - [4](#)
  - [5](#)
  - [6](#)
  - [7](#)
  - [8](#)
  - [9](#)
  - [10](#)
  - [11](#)
  - [12](#)
  - [13](#)
  - [14](#)
  - [15](#)
  - [16](#)
  - [17](#)
  - [18](#)
  - [19](#)

- [20](#)
  - [21](#)
  - [22](#)
  - [23](#)
  - [24](#)
  - [25](#)
  - [26](#)
  - [27](#)
  - [28](#)
  - [29](#)
  - [30](#)
  - [31](#)
  - [32](#)
  - [33](#)
  - [34](#)
  - [35](#)
  - [36](#)
  - [37](#)
  - [38](#)
  - [39](#)
  - [40](#)
  - [41](#)
  - [42](#)
  - [43](#)
  - [44](#)
  - [45](#)
  - [46](#)
  - [47](#)
-



**Ноам Вассерман**  
**Главная книга основателя**  
**бизнеса. Кого брать с собой,**  
**как делить прибыль, как**  
**распределять роли и другие**  
**вопросы, которые надо**  
**решить с самого начала**

Руководитель проекта *А. Деркач*

Корректор *С. Мозалёва*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Художник обложки *А. Андреев*

\*\*\*

# **Часть I**

## **До создания компании**

# Глава 1

## Введение

Как это ни прискорбно, факт остается фактом: если предпринимательство – это битва, основной причиной потерь становятся огонь по своим или раны, нанесенные себе собственными руками. Около сорока лет назад социолог Артур Стинчкомб писал, что «уязвимость новизны» – чрезвычайно высокая вероятность провала молодой организации – в значительной мере объясняется проблемами в команде соучредителей стартапа. Позднее венчурные капиталисты в ходе одного из опросов объясняли 65 % неудач объектов своих инвестиций проблемами в стартапах<sup>1</sup>. Во время другого исследования инвесторов просили определить проблемы, имеющие место в их портфельных компаниях, и по мнению респондентов, 61 % таких проблем был связан с разногласиями в команде<sup>2</sup>.

Частоте неудач, которую отмечает Стинчкомб, посвящено немало исследований. К сожалению, исследователи уделяют основное внимание внешним причинам, а не многочисленным внутренним проблемам, которые определил Стинчкомб<sup>[1]</sup>. Об основных рисках предпринимательской деятельности, которую мы так любим называть душой экономики, известно до странности мало. Как сказал об этом экономист Амар Бхайд: «Предприниматели, создающие новые компании, чаще удостаиваются восхищения, чем изучения»<sup>3</sup>.

В этой книге рассматриваются те исключительно важные проблемы, которые приходится решать всем основателям и стартапам. Зачастую эти проблемы представляют собой закономерный результат известных дилемм, с которыми сталкивается любой стартап в процессе роста и развития, – я называю их «дилеммами

основателя». Одна из таких дилемм возникает на каждом этапе развития компании, – это необходимость сбалансировать стремление к богатству и контролю, найти компромисс между увеличением стоимости компании и удержанием рычагов власти. Проблема усугубляется тем, что выбор, сделанный основателем на ранних этапах, может привести к неожиданным и весьма серьезным последствиям<sup>4</sup> в долгосрочной перспективе, поскольку порой естественные склонности – увлеченность, оптимизм и избегание конфликтов – ведут к недальновидным решениям. В книге подробно рассматриваются проблемы, с которыми сталкиваются или которые создают основные участники создания стартапа, начиная с главного основателя и включая соучредителей, наемных работников и инвесторов.

Потратив более десяти лет на работу с сотнями основателей стартапов и будущих предпринимателей, я собрал и проанализировал данные почти 10 000 создателей компаний в сфере высоких технологий и биомедицинском секторе. Эта книга создана на основе моего собственного массива данных и наблюдений за тем, как реальные люди создают новые компании и сталкиваются с дилеммами, выявленными в ходе исследования. Мы подробно рассмотрим опыт Эвана Уильямса, молодого предпринимателя, который в середине 1990-х гг. переехал из аграрного штата Небраска в район Сан-Франциско – потерпев неудачу при создании стартапа у себя на родине, он рассчитывал воспользоваться всплеском популярности интернет-компаний. Самостоятельно освоивший веб-дизайн и программирование, Эван понимал, что интернет-приложения – особенно позволяющие публиковать в Сети собственные материалы – имеют огромный потенциал, и создал Blogger, один из первых и наиболее популярных веб-сервисов для блогинга. Позднее он основал компанию Odeo, – с ее помощью пользователи,

не имеющие специальной подготовки, могли создавать и распространять аудиоконтент.

При создании двух названных стартапов, а также позднее, при создании Twitter, Эванс сталкивался с основными дилеммами, требующими серьезных решений, и делал шаги, которые определяли будущее компании, отражались на ее стоимости и определяли, в какой степени он контролирует ситуацию. При создании Blogger Эван решил привлечь в качестве соучредителя свою бывшую девушку, отстояв свое право на должность генерального директора и большую часть акционерного капитала. Он финансировал компанию за счет собственных средств и использовал деньги друзей, родственников и бизнес-ангелов, намеренно избегая венчурных капиталистов. Он нанимал своих друзей (а позднее волонтеров), чтобы разработать технологию без крупных затрат. Когда пузырь доткомов лопнул и Blogger остался без средств, Эван получил предложение о покупке, но отказался продавать свое детище, – в результате он лишился персонала и был вынужден ходить с протянутой рукой, изыскивая средства, чтобы сохранить Blogger.

Позднее Эван продал Blogger компании Google и занялся созданием Odeo, – на сей раз его партнером стал знакомый, имеющий опыт работы с аудио в Интернете. Эван вложил в Odeo часть средств, вырученных от продажи Blogger, и позволил своему соучредителю занять должность генерального директора. Со временем, оценив огромные возможности подкастинга, Эван решил взять управление компанией в свои руки и привлек венчурных капиталистов, которые инвестировали в Odeo \$5 млн и помогли ему принять ряд важных решений. Эван использовал эти средства для найма группы опытных руководителей, чтобы Odeo могла опередить своих грозных конкурентов – Apple и Yahoo.

Предпринимательская деятельность Эвана представляет для нас огромный интерес – разные подходы к основанию и управлению Blogger и Odeo наглядно показывают, что спектр возможных решений основателя чрезвычайно широк. Решения Эвана могут показаться весьма непоследовательными: в одном случае он привлекает средства венчурных капиталистов, в другом – отвергает их. В одном случае он за бесценок нанимает своих приятелей, в другом – платит большие деньги команде профессионалов. Сначала он воюет со своей подругой за должность генерального директора и в конечном счете вытесняет ее из компании, а потом с готовностью передает бразды правления просто знакомому. Изучение опыта Эвана позволит нам понять внутреннюю логику его решений с учетом факторов мотивации и внешних условий, что поможет другим предпринимателям и участникам создания стартапов научиться оценивать собственную мотивацию и принимать правильные решения.

## **Основные понятия и обсуждаемые вопросы**

Со стороны основание стартапа может показаться неупорядоченным и даже хаотичным процессом. Трудно найти более бессистемное занятие, чем создание организации с нуля. Сами основатели представляют собой весьма пеструю публику, а научные исследования, посвященные предпринимательству, носят разрозненный характер, поскольку разные исследователи изучают разные этапы формирования компаний, проблемы оцениваются с разных точек зрения в зависимости от избранной предметной или функциональной области, а интерпретация выводов отличается явной непоследовательностью. Предназначенная для ученых, преподавателей и предпринимателей, «Главная книга основателя бизнеса»

уделяет первоочередное внимание основным закономерностям процесса создания компании и выбору оптимальных вариантов при принятии наиболее важных решений.

Для начала давайте определим главные понятия и обсуждаемые вопросы. Основное внимание в книге уделяется основанию *стартапов с высоким потенциалом*, то есть таких, которые имеют возможность стать крупными и дорогостоящими компаниями. Там, где это уместно, результаты моего исследования стартапов с высоким потенциалом дополняются обширной литературой о создании малого бизнеса, – последний отличается тем, что компании остаются мелкими, а их работой руководит сам владелец.

Говоря об *основателях*, я имею в виду людей, которые создают новые организации, чтобы реализовать благоприятные возможности, «невзирая на то, какими ресурсами они располагают в текущий момент»<sup>5</sup>. Они принимают решения, определяющие облик стартапа и его развитие, влияя на судьбу компании еще до ее создания. Основная мысль данной книги состоит в том, что любые решения, касающиеся создания компании, должны приниматься сознательно. Каждое из них требует, чтобы основатель взвесил все возможные альтернативы, которых бывает куда больше, чем кажется. «Правильное» решение нередко бывает неочевидным и порой представляется парадоксальным. Если при этом оно требует высоких затрат, его принятие становится весьма болезненным и заставляет основателя идти на непростые компромиссы. Между тем, самые распространенные решения – привлечение друзей в качестве соучредителей, распределение акционерного капитала между соучредителями в равных долях и т. д. – чреваты серьезными рисками для стартапа. Именно поэтому решения, о которых идет речь в этой книге, я называю дилеммами. Основатели,

которые считают, что они получили все и не потеряли ничего, принимая на раннем этапе решение, которое кажется очевидным, позднее могут столкнуться с неприятным сюрпризом, обнаружив, что им следовало выбрать совсем другой вариант.

Большая часть «Главной книги основателя» посвящена анализу дилемм, с которыми сталкиваются основатели при подключении к созданию стартапа новых участников, – появление новых лиц влечет за собой непростые решения, влияющие на направленность и результаты работы компании. Мы начнем с главного основателя, затем перейдем к соучредителям и закончим наемными работниками и инвесторами. В каждой части мы рассматриваем влияние этих лиц на результаты проекта, – в первую очередь на стабильность команды соучредителей, оценочную стоимость стартапа и способность основателей сохранить за собой должность генерального директора и контроль над советом директоров. В приложении к главе 11 рассматриваются дилеммы выхода из проекта, актуальные для успешных основателей и решаемые с учетом множества различных факторов.

Важнейшие дилеммы, проанализированные на страницах этой книги, и вопросы, которые задает себе основатель, сталкиваясь с ними, можно сгруппировать следующим образом:

### **1. До создания стартапа - дилеммы карьеры**

На каком этапе своей карьеры я должен создать стартап? Следует ли мне совершить этот шаг, если я увлечен какой-либо идеей, но пока не имею нужного опыта, или если рынок пока не готов воспринять мою идею, или если личные обстоятельства складываются не лучшим образом?

### **2. Дилеммы, связанные с командой соучредителей**



Решение создать стартап порождает множество новых дилемм, касающихся создателей новой компании:

- **В одиночку или в команде.** Создавать ли компанию самостоятельно или найти соучредителей?

- **Взаимоотношения.** Кого привлечь в качестве соучредителей? Друзей? Родственников? Знакомых? Посторонних людей? Бывших сотрудников?

- **Роли.** Какую должность займет каждый из нас? Какие решения будут приниматься в одиночку, а какие в команде? Каким образом мы должны принимать эти решения?

- **Вознаграждение.** Как распределить акционерный капитал и другие виды материального вознаграждения в команде соучредителей?

### 3. **Дилеммы, не связанные с командой соучредителей**

Как рост стартапа, так и нехватка ресурсов или соответствующих навыков и умений у соучредителей нередко заставляют задуматься о привлечении третьих лиц и их ресурсов. Это порождает новые дилеммы.

- **Наемные работники.** Как подбирать людей на разных этапах развития компании? С какими проблемами столкнутся первые наемные работники по мере роста стартапа? Должна ли зарплата первых наемных работников отличаться от вознаграждения тех, кто взят на работу позднее?

- **Инвесторы.** Как подбирать инвесторов на разных этапах развития компании? Какие проблемы связаны с привлечением инвесторов?

- **Передача власти - смещение основателя с должности генерального директора.** Почему и как основатель оставляет должность генерального директора в своем стартапе? Каким образом основатель может держать этот процесс под контролем? Что происходит с основателем и стартапом после того, как

должность генерального директора занимает наемный руководитель?

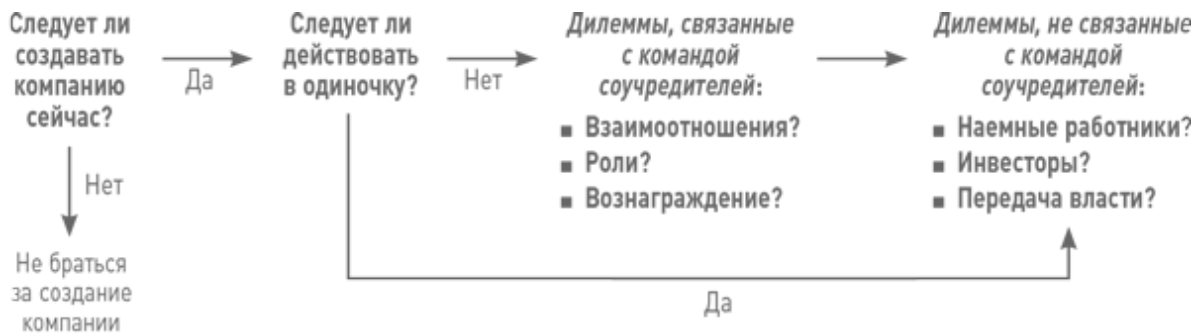


Рис. 1.1. Последовательность дилемм основания

Эти дилеммы сводятся воедино на рис. 1.1, который будет служить для нас дорожной картой.

Названные дилеммы не всегда возникают в том порядке, в каком они рассматриваются в данной книге. Процесс создания компании зачастую носит хаотичный и нелинейный характер<sup>6</sup>, поскольку основатели скорее импровизируют, нежели следуют заданному сценарию<sup>7</sup>. Порой главного основателя сначала осеняет идея, и лишь потом он задается вопросом, заниматься ли ее реализацией в одиночку или привлечь соучредителей. Именно так произошло с Тимом Вестергреном, который решил создать Pandora Radio. Но возможна и ситуация, когда люди сначала принимают решение совместно создать стартап, а потом начинают подыскивать идею. Такой подход взяли на вооружение Джанет Краус и Кэти Шербрук – они познакомились в Стэнфордской школе бизнеса и создали стартап, который в конечном итоге превратился в корпоративный консьерж-сервис Circles. Учитывая эти различия, я написал эту книгу таким образом, чтобы те, кто хочет знакомиться с дилеммами в определенной последовательности, могли бы читать главы по порядку, а те, кого интересуют конкретные

дилеммы, имели возможность сразу обратиться к той или иной главе.

### **Ближайшие и долгосрочные последствия**

«Простейшее» краткосрочное решение может породить долгосрочные проблемы, тогда как «сложное» долгосрочное решение зачастую оказывается оптимальным в отдаленной перспективе. Избегание конфликтов часто заставляет основателя избирать путь наименьшего сопротивления – он поддается соблазну обойти или отложить решение дилеммы, особенно если оно требует неприятных разговоров о возможных проблемах. Основание стартапа сродни вступлению в брак, – это заверения во взаимной преданности. Изначально планировать разрыв отношений неуместно и контрпродуктивно, если те, кто берется за создание компании, не дадут клятву верности на этапе добрачного соглашения, это может привести к катастрофическим последствиям.

Более того, со временем предприниматель, как правило, приходит к выводу, что исправить ошибку, сделанную на раннем этапе создания компании, гораздо сложнее и дороже, чем принять правильное решение. Последствия принятых решений нередко зависят от избранного пути; решения, принятые на ранних этапах, могут в дальнейшем блокировать возможности, привлекательные для основателя. Мы проанализируем ошибки, которые обходятся дорогой ценой, и рассмотрим возможные способы их исправления.

Представители предпринимательского сообщества часто говорят, что процесс создания стартапа – это «марафон, состоящий из стометровок». Каждые сто метров бегуну-основателю приходится принимать важные решения, имеющие долгосрочные последствия. Если вы плохо представляете путь, который ведет к

финишной черте, решение, принятое во время одного из забегов, может заставить вас сбиться с пути, а то и вовсе сойти с дистанции.

### **Опасность чрезмерной увлеченности, оптимизма и привычки полагаться на интуицию**

Как правило, основатели гордятся тем, что они деятельны и оптимистичны, – и действительно, эти черты необходимы для предпринимателя. Чтобы создать стартап, нужна страстная увлеченность, но она может погубить основателя на любом этапе.

Определенные черты присущи основателю от природы, нередко он полон чрезмерного оптимизма, предпочитает интуицию систематическому планированию, а его увлеченность собственными идеями и привязанность к своему стартапу берут верх над здравым смыслом.

Возьмем оптимизм. Слишком оптимистично оценивая перспективы стартапа, предприниматель порой привлекает своих друзей и родственников в качестве инвесторов, тем самым подвергая опасности как отношения с близкими, так и сам стартап. Оптимизм побуждает основателя делать чересчур радужные прогнозы, сравнивая свои шансы на успех с возможностями конкурентов<sup>8</sup>, переоценивать свои способности и знания<sup>9</sup>, недооценивать потребность в ресурсах и упускать из виду предсказуемые проблемы. Все это может помешать основателю в привлечении необходимых ресурсов, а значит повысить вероятность провала<sup>10</sup>. Избыток уверенности в себе и энтузиазма мешает анализировать альтернативные подходы и вносить необходимые поправки<sup>11</sup>. Самонадеянность делает основателя еще более уязвимым, поскольку зачастую он работает в условиях неопределенности с

высоким уровнем «шума», где данные обратной связи неоднозначны и допускают разное толкование. В такой ситуации самонадеянность и склонность полагаться на интуицию повышают вероятность ошибок и заблуждений<sup>12</sup>.

Далее мы увидим: чтобы здраво оценивать полный спектр альтернатив и возможных последствий, основатель должен преодолеть естественное стремление полагаться на интуицию и принимать желаемое за действительное. Надеясь на лучшее, он должен готовиться к худшему и принимать упреждающие решения в рамках выработанной стратегии, а не реагировать на события задним числом.

### **Различия между может, делает и должен**

Основатель, который избегает конфликтов, зависит от избранного пути и не представляет долгосрочные последствия своих решений, часто совершает неразумные поступки. В каждой главе мы будем анализировать спектр возможных вариантов (что *может* сделать основатель) и проверять, как часто предприниматели выбирают каждый из этих вариантов (что *делает* основатель). При любой возможности мы будем рассматривать последствия принимаемых решений, – как они влияют на рост стартапа, стабильность команды соучредителей и способность контролировать ситуацию в долгосрочной перспективе. Это поможет нам понять, что *должен* делать основатель. В конце каждой главы даются рекомендации, которые помогают повысить качество принимаемых решений.

Те, кто создают компанию впервые, вряд ли знакомы с дилеммами, которые рассматриваются в данной книге. Скорее всего они не представляют полный спектр возможных вариантов и не всегда учитывают

долгосрочные и зачастую кумулятивные последствия своих решений. (Порой они попросту не понимают, что принимают важное решение!) Но даже опытные основатели иногда совершают грубые ошибки, особенно если их представление о дилеммах основания бизнеса, полученное на собственном опыте, носит ограниченный характер.

## **Богатство и контроль**

Теперь, когда мы познакомились с основными понятиями и вопросами, связанными с дилеммами основания бизнеса, давайте остановимся на самой распространенной и сложной из них. Основатель может неправильно понимать не только правила и стратегию игры, но и ее цели. Многие восхищаются основателями, которые создали свои компании и, обретя богатство и власть, продолжают управлять ими. Они вспоминают Билла Гейтса, генерального директора одной из самых крупных и агрессивных компаний и самого богатого человека в мире. Однако подобный «предпринимательский идеал» – создание собственного бизнеса, приносящего сверхприбыли, и управление им в дальнейшем, – весьма редкое явление. Горькая правда заключается в том, что многие решения, которые принимаются основателем компании по ходу дела, – даже несомненно «правильные» – обычно делают этот идеал все более недостижимым, заставляя основателя выбирать между повышением стоимости компании и сохранением власти.

Хотя кажется, что богатство и контроль дополняют друг друга, в качестве факторов мотивации предпринимательской деятельности они находятся в постоянном противоречии. Этот парадокс связан с проблемой «зависимости от ресурсов»<sup>13</sup>, имеющей первостепенное значение для многих

предпринимателей. Чтобы использовать благоприятные возможности и создать максимальную ценность<sup>14</sup>, основателю приходится привлекать внешние ресурсы – людей, информацию и деньги. Однако привлечение этих ресурсов, как правило, заставляет основателя постепенно уступать власть. Соучредители и наемные работники, занимающие ключевые должности, хотят получить свою долю акционерного капитала. Опытные квалифицированные специалисты хотят самостоятельно руководить своими участками работы. Инвесторы хотят защитить свои инвестиции, и для этого они стремятся войти в состав правления и ставят иные условия при заключении сделки.

Каким образом предприниматель может выбрать оптимальный вариант при наличии огромного множества альтернатив? Главное – понять, чего он хочет добиться, принимая то или иное решение. Когда основателю приходится вновь и вновь делать выбор между материальной выгодой от своего труда и сохранением контроля над своим детищем, лучший способ решить, что делать, – это проанализировать собственную мотивацию, понять, для чего была создана эта компания. Хотя человеческая мотивация чрезвычайно сложна, исследования показывают, что чаще всего встречаются два вида предпринимательской мотивации а) стремление к богатству и б) стремление контролировать развитие своего стартапа<sup>15</sup>. Основатель, который последовательно принимает решения, нацеленные на то, чтобы сколотить состояние, имеет больше шансов достичь статуса, который я называю «богач» (больше материальных выгод, меньше власти), тогда как у основателя, последовательно принимающего решения, нацеленные на сохранение контроля над стартапом, больше шансов стать «королем» (больше власти, меньше материальных выгод).

Многочисленные исследования подтверждают, что эти два вида мотивации являются наиболее распространенными. В ходе исследования, проведенного Фондом Кауффмана (Kauffman Foundation), - его участниками стали 549 основателей американских стартапов в сфере высоких технологий, - 75 % респондентов заявили, что богатство - чрезвычайно важный фактор мотивации для предпринимателя, а 64 % сказали то же самое о желании возглавлять собственную компанию<sup>16</sup>. Панельное исследование динамики предпринимательства (Panel Study of Entrepreneurial Dynamics, PSED), в ходе которого 1214 респондентам задали вопрос о том, что заставило их создать собственный бизнес, показало, что шесть основных видов мотивации так или иначе связаны с властью<sup>17</sup>. База данных CareerLeader, включающая более 2000 предпринимателей (и 27 000 представителей высшего руководства) со всего мира, свидетельствует о том, что четыре основных фактора мотивации предпринимателей-мужчин в возрасте 20-40 лет так или иначе связаны с властью или богатством<sup>[2]</sup>. Немалое значение имеют и другие факторы мотивации, в том числе интеллектуальная самореализация, альтруизм и престиж, и все же основная масса предпринимателей нацелена на богатство и власть, и именно две эти цели постоянно вступают в противоречие между собой.

Зная собственную мотивацию - стремление к богатству или контролю, - основатель принимает решения более целенаправленно и последовательно, а это повышает шансы на то, что он достигнет желаемого результата - станет «богачом» или «королем». В таблице 1.1 показано, как решения основных дилемм связаны с двумя факторами мотивации - богатством и контролем. Этот же вопрос рассматривается в частях II и III, а затем в заключительной главе книги. (В главе 11 мы, кроме того, остановимся на плюсах и минусах



осознанного принятия непоследовательных решений и попытках одновременно разбогатеть и упрочить власть.) Однако мотивация далеко не всегда остается одинаковой, и основатель должен следить за ее изменениями. Мы рассмотрим факторы, которые ведут к таким изменениям, и то, как последние сказываются на решениях основателя в дальнейшем.

## **Парадоксы предпринимательства**

Чтобы оценить новую схему или модель, следует понять, позволяет ли она объяснить существующие парадоксы и ответить на поставленные вопросы. В этой книге предпринимается попытка разрешить парадоксы, связанные с предпринимательством, в том числе объяснить «отсутствие премии за риск прямых инвестиций» и тот факт, что основатель далеко не так всемогущ в отношении собственной компании, как это принято считать.

Большинство экономистов полагают, что предприниматели прежде всего стремятся заработать много денег. По словам одного исследователя, «Одной из фундаментальных предпосылок экономической теории является представление о том, что цель любого предпринимателя – получить максимальную прибыль»<sup>18</sup>. Недавнее исследование подтверждает, что предприниматели стремятся сколотить состояние за счет владения акционерным капиталом дорогостоящего стартапа<sup>19</sup>, – согласно полученным данным, многие основатели высокотехнологичных стартапов убеждены, что создание компании дает им гораздо больше шансов разбогатеть, чем работа по найму<sup>20</sup>.

Однако если основатели и вправду верят в такую возможность, по большей части они ошибаются. В среднем создание стартапов приносит предпринимателям не больше прибыли, чем инвестиции

в публичный акционерный капитал, а с учетом соотношения риска и доходности даже меньше<sup>21</sup>. Одно из крупных исследований стартапов показало, что в среднем предпринимателю с нормальным уровнем избегания риска и умеренным объемом сбережений нет смысла создавать стартап с привлечением венчурного капитала<sup>22</sup>. Первоначальные доходы владельца собственного бизнеса ниже и растут гораздо медленнее, чем доходы работающих по найму, что подтверждают показатели доходности в самых разных отраслях<sup>23</sup>. В общей сложности предприниматели заработали за 10-летний период на 35 % меньше, чем могли бы заработать в качестве наемных работников<sup>24</sup>. В связи с этим авторы данных исследований задумались, почему предпринимательство привлекает такое количество умных людей, если оно не позволяет рассчитывать на «премию за риск прямых инвестиций» (private-equity premium)<sup>25</sup>. Мы будем постепенно приближаться к ответу на этот вопрос и в главе 11 сформулируем его окончательно: основатели постоянно сталкиваются с необходимостью принимать различные решения, делая выбор в пользу увеличения богатства или сохранения контроля. Основатель, который хочет остаться «королем», в конечном итоге будет иметь меньше денег, чем тот, кто стремится стать «богачом».

**Таблица 1.1. Дилеммы выбора между богатством и властью**

Потенциальные участники стартапа	Область принятия решений	Решения, нацеленные на сохранение контроля	Решения, нацеленные на максимизацию прибыли
Соучредители	В одиночку или в команде	Создать компанию в одиночку (или привлечь слабых соучредителей)	Сформировать команду соучредителей; привлечь лучших соучредителей
	Взаимоотношения	Окружить себя «удобными» соучредителями из ближайшего окружения	Использовать сильные и слабые социальные связи, чтобы найти лучших соучредителей, дополняющих друг друга
	Роли	Жестко контролировать принятие решений; выстроить иерархию	Позволить соучредителям, обладающим знаниями и опытом в конкретных областях, контролировать принятие соответствующих решений
	Вознаграждение	Сохранить за собой большую часть акционерного капитала	Использовать акционерный капитал для привлечения и/или мотивации соучредителей
Наемные работники	Взаимоотношения	Нанимать людей из ближайшего окружения (друзья, родственники и т. п.)	Активно отбирать лучших из широкого круга лиц (незнакомых кандидатов)
	Роли	Контролировать принятие ключевых решений	Делегировать принятие решений специалистам
	Вознаграждение	В первую очередь нанимать молодых работников, которые обходятся дешевле	Выбирать опытных специалистов, поощряя их денежным вознаграждением и акциями
Инвесторы	Самофинансирование или привлечение внешнего капитала	Использовать собственные средства, заниматься «самораскруткой» с нуля	Привлечь внешний капитал
	Источники капитала	Друзья, родственники или бизнес-ангелы; альтернативные источники (авансы, полученные от заказчиков, или займы)	Опытные бизнес-ангелы или венчурные капиталисты
	Условия	Не принимать условия, которые ставят инвесторы (например, предоставление соответствующих прав квалифицированному большинству)	Быть готовым принять условия, необходимые для привлечения лучших инвесторов (например, предоставление соответствующих прав квалифицированному большинству)
	Совет директоров	Избегать официального создания совета директоров; контролировать его формирование и состав, когда он будет создан	Быть готовым отказаться от контроля совета директоров, если это понадобится для привлечения лучших инвесторов и директоров
Преемники	Пусковой механизм смены власти	Откладывать вопрос о смене власти до последнего	Быть готовым передать бразды правления на очередном этапе развития стартапа, когда собственных навыков и умений станет недостаточно
	Готовность уступить власть	Противиться уходу с должности генерального директора	Быть готовым уступить должность более квалифицированному генеральному директору
	Желаемая роль после передачи власти	Уйти, не оставаясь на вторых ролях	Остаться в составе высшего руководства на должности, соответствующей имеющимся навыкам и предпочтениям
Прочие факторы	Предпочтительные темпы роста стартапа	От медленных до умеренных	От быстрых до стремительных
	Капиталоемкость	Низкая капиталоемкость	Высокая капиталоемкость
	«Капиталы» главного основателя	Готов основать и сформировать стартап почти без посторонней помощи	Пробелы в подготовке, требующие привлечения третьих лиц
Наиболее вероятный результат		Сохранение контроля; меньшая стоимость компании	Высокая стоимость компании; контроль оказывается под угрозой

Анализируя проблему власти основателя, теоретические исследования исходят из того, что основатель стартапа, – человек, который выдвинул идею и сумел привлечь людей и ресурсы, – пользуется авторитетом в компании. Казалось бы, разве может быть иначе?<sup>26</sup> Однако и на сей раз данные, которые приводятся в настоящей книге, опровергают предположение исследователей. Проведенный мною количественный анализ показывает, что множество основателей были смещены с должности генерального директора против своей воли<sup>27</sup>. Первым делом люди вспоминают таких знаменитостей, как Билл Гейтс, Ричард Брэнсон, Анита Роддик или Майкл Делл, – богатых и влиятельных генеральных директоров собственных компаний, – но все это редкие исключения. В действительности основателя нередко снимают с должности генерального директора до того, как стартап успевает выйти на открытый рынок. Чем это объясняется? И почему основатели компаний в среднем получают значительно меньшую компенсацию, чем не основатели?<sup>28</sup> Все эти загадочные факты станут понятными, когда мы вернемся к ним в главе 11.

В научной литературе богатство и власть часто идут рука об руку. Изучая «властвующую элиту», Ч. Р. Миллс, к примеру, приходит к выводу, что власть и богатство, которыми обладает высшее руководство компании, взаимно усиливают друг друга, – высокая должность служит источником богатства, а «деньги дают власть»<sup>29</sup>. Однако мое исследование показывает, что в качестве факторов мотивации предпринимателя богатство и власть находятся в остром противоречии. Очень редко основателям стартапов с высоким потенциалом удастся одновременно достичь богатства и власти. Большинству из них приходится выбирать что-то одно, при этом

многие в итоге остаются ни с чем. Далее мы увидим, почему это происходит.

## **База данных 10 000 основателей**

«Главная книга основателя бизнеса» опирается на две ключевых составляющих – ситуационные исследования и анализ обширной базы данных, – это позволяет наглядно представить важнейшие решения основателей и их результаты. Ввиду отсутствия общедоступных источников данных по молодым компаниям, я собрал собственные данные по США, проводя ежегодные опросы участников создания стартапов с высоким потенциалом. Опросные листы включали вопросы об основателях стартапа, представителях высшего руководства, компенсациях и акционерном капитале, истории финансирования, совете директоров и других аспектах существования организации. Эти исследования, которые проводились с 2000 по 2009 г., позволили мне сформировать уникальный массив данных, содержащий информацию о 9900 основателях и более чем 19 000 представителей высшего руководства, представляющих 3607 стартапов. Собранные данные о стартапах в США отличаются высокой репрезентативностью. Период данного исследования охватывает все этапы экономического цикла, – от бума интернет-компаний до погружения в бездну отчаяния в период кризиса и нового подъема. Именно эти данные составляют основу каждой главы данной книги. Методика исследования и структура опросных листов подробно описаны в Приложении А.

Собранные данные и ситуационные исследования в основном относятся к двум отраслям – высоким технологиям и биомедицинской индустрии. В совокупности эти отрасли лидируют по показателям занятости в стартапах и их финансирования. В период

2000–2009 гг. на эти отрасли приходится 48 % акций, выпущенных для первичного публичного размещения, – для прочих отраслей этот показатель не превышает 12%<sup>30</sup>. Кроме того, на данные отрасли приходится 74 % капитала, инвестированного за указанный период бизнес-ангелами<sup>31</sup>, и 71 % венчурного капитала<sup>32</sup>. Ежегодно в стране появляется огромное количество мелких компаний, но они почти не создают новых рабочих мест и не ставят своей целью развитие или инновации<sup>33</sup>. Поэтому основой экономического роста, связанного с предпринимательством, являются именно стартапы с высоким потенциалом.

Две названные отрасли дают нам возможность проанализировать противоречия между богатством и властью, чрезвычайно острые в стартапах данного профиля из-за потребности во внешних ресурсах и из-за условий, на которых предприниматели приобретают эти ресурсы. Имеющиеся данные позволяют сравнить динамику этих очень разных отраслей и определить, какие закономерности характерны для каждой из них. Выявление моделей, общих для обеих отраслей, означает, что они могут распространяться и на стартапы в других отраслях. Вопрос о том, в какой мере описанные здесь модели актуальны за пределами Соединенных Штатов, остается открытым и заслуживает эмпирического исследования. В ряде стран отсутствие финансовых альтернатив не позволяет основателю рассматривать все варианты инвестиционных решений, описанные в главе 9, а отсутствие опытных руководителей снимает некоторые дилеммы, связанные с наймом, описанные в главе 8. Кроме того, при низкой капиталоемкости отрасли или возможности заранее мобилизовать средства потребителей (например, при оказании услуг за абонентскую плату) основателю не всегда приходится задумываться о привлечении

внешнего капитала, поскольку зачастую он в состоянии профинансировать стартап за счет собственных средств.

## **Ситуационные исследования**

Из всех ситуационных исследований стартапов с высоким потенциалом, - в общей сложности мы рассмотрим более 30 случаев, - я отобрал семь основных, руководствуясь двумя соображениями. В каждом из них основатели сталкиваются с дилеммами, которые помогают сделать чрезвычайно важные выводы, а анализ всех этих случаев позволяет ознакомиться с широким спектром обстоятельств, дилемм, решений, компромиссов и результатов. В таблице 1.2 представлена сводная таблица основных данных об этих стартапах<sup>[3]</sup>. Давайте познакомимся с семью предпринимателями, о которых пойдет речь (один из них, Эван Уильямс, уже упоминался выше), и поговорим о дилеммах, с которыми они столкнулись при создании своих компаний.

**Таблица 1.2. Основные ситуационные исследования**

Стартап (главный основатель)	Создает компанию впервые	Основатель- одиночка	Отношения с соучредителями до создания стартапа	Наемные работники	Инвесторы
Pandora Radio (Тим Вестергрэн)	Да	Нет	Знакомые	Друзья	Друзья
Masergy (Барри Ноллз)	Да	Да	Нет	Молодые, сменяются по мере роста стартапа	Крупные компании, занимающиеся венчурным инвестированием
Smartix (Вивек Кхуллер)	Да	Нет	Сокурсники и один бывший сотрудник	Предварительный наем	Предварительное финансирование
Sittercity (Женевьев Тьер)	Да	Да	Жених	Молодые, сменяются по мере роста стартапа	Бизнес-ангелы
Ockham Technologies (Джим Трайандифлу)	Да	Нет	Бывшие коллеги по работе	Нет	Выбирает между бизнес-ангелами и венчурным капиталом
Blogger/Odeo (Эван Уильямс)	Создал несколько стартапов	Нет	Различные	Разные	Разные
FeedBurner (Дик Костоло)	Создал несколько стартапов вместе с другими соучредителями	Нет	Бывшие коллеги по работе	Разные	Разные

**Тим Вестергрэн, основатель Pandora Radio,** не похож на обычного предпринимателя. Он изучал политологию и музыку в Стэнфорде, работал в приемной комиссии Стэнфордского университета, создал рок-группу и выступал с ней почти десять лет, после чего стал композитором-фрилансером. Занимаясь сочинением музыки, Тим решил создать базу данных, в которой музыка систематизирована с учетом обширного перечня признаков, что позволяет пользователям выбирать песни и исполнителей по своему вкусу. В 1999 г. Тим познакомился с Джоном Крафтом, предпринимателем из Кремниевой долины. Вдвоем они решили воплотить идею Тима в жизнь и создали стартап Pandora (сначала проект назывался Savage Beast). Третьим соучредителем и главным техническим директором компании стал



талантливый инженер-программист Уилл Глейзер. Они распределили акционерный капитал поровну и ввели четкое разделение труда, - каждый выполнял обязанности, соответствующие его знаниям и опыту. При этом все соучредители получили право нанимать сотрудников и принимать деловые решения в рамках своей компетенции. Однако когда деньги в компании закончились, и соучредители и наемные работники остались без зарплаты, решения о распределении функций и структуре команды, принятые на раннем этапе, обострили противоречия в команде и усугубили трения между соучредителями, что заставило Джона покинуть компанию и вылилось в серьезные трудности для оставшихся членов команды.

**Барри Ноллз, основатель Masergy**, тоже имел любопытное прошлое. Его можно назвать «поздним гением» предпринимательства. Сразу после школы Барри поступил на работу в GTE, крупную телекоммуникационную компанию, и на протяжении 25 лет продвигался по служебной лестнице. Он отвечал за самые разные участки работы, в частности приобрел обширный опыт в сфере продаж и бухгалтерии, а также навыки руководства другими подразделениями. Когда GTE объявила о том, что планирует слияние с другой компанией, он ушел из нее. Сменив пару мест работы, он в конечном итоге сделал решительный шаг и создал Masergy, провайдера телекоммуникационных услуг. Барри решил основать Masergy в одиночку и стать ее генеральным директором. Он использовал шестимесячное выходное пособие, выплаченное последним работодателем, для финансирования своего стартапа, а затем сумел привлечь венчурных капиталистов, которые вложили в его компанию миллионы долларов. Хотя обширный опыт работы принес огромную пользу стартапу Ноллза, это произошло лишь после того, как Барри извлек для себя

ряд важных уроков, касающихся найма персонала, управления советом директоров и улаживания разногласий между операционным отделом и группой продаж.

Наш следующий герой, **Вивек Кхуллер, основатель Smartix**, столкнулся с прямо противоположной проблемой: может ли выпускник программы MBA совершить переворот в отрасли, о которой не знает практически ничего? Во время летней стажировки в инвестиционном банке Вивеку пришла мысль организовать электронную продажу билетов, что позволило бы спортивным и развлекательным объектам распространять свои билеты без помощи посредников. Чтобы найти соучредителей, Вивек решил предать свою идею огласке и выбрал двух талантливых сокурсников, которые имели примерно такой же опыт, как и он сам. Благодаря контактам, завязанным в школе бизнеса, Вивек сумел донести свою идею до владельцев ряда известных концертных и спортивных площадок и заинтересовать их перспективами сотрудничества со Smartix. Кроме того, ему удалось привлечь несколько крупных компаний, занимающихся венчурным инвестированием, и одна из них разработала соглашение об условиях финансирования. Однако вскоре решения, принятые на ранних этапах создания стартапа, дали о себе знать.

Основная дилемма, с которой столкнулась **Женевьев Тьер, основатель Sittercity**, носила глубоко личный характер: ее главным сотрудником был ее жених, Дэн. Что произойдет с бизнесом, если они с Дэном расстанутся? И что произойдет с их отношениями, если между ними возникнут разногласия, связанные с бизнесом? Идея создания Sittercity родилась у Женевьев, когда она помогала одной беременной женщине расклеивать объявления о поисках няни. Задумавшись о своем опыте работы – а Женевьев была

профессиональной няней, – она поняла, что интернет-сайт, позволяющий родителям быстро найти няню, будет пользоваться огромным успехом. Окончив университет, она работала техническим писателем в IBM и много занималась, чтобы воплотить в жизнь свою мечту – стать оперной певицей, поэтому на Sittercity у нее оставалось не так много времени. После того как IBM закрыла подразделение, где работала Женевьев, та занялась Sittercity вплотную. Когда стартап начал успешно развиваться, она назначила Дэна консультантом по техническим вопросам, и они продолжали работать вместе. Со временем Дэн стал главным операционным директором, но это очень не нравилось Женевьев. Она чувствовала, что должна принять меры, чтобы защититься от риска, который породило ее ранее решение о выборе напарника.

**Джим Трайандифлу, основатель Ockham Technologies**, столкнулся с дилеммой, которой может позавидовать большинство предпринимателей, – ему пришлось выбирать инвесторов из множества желающих. Джим понимал, что его решение отразится на будущем компании и его собственной роли. Кого предпочесть – бизнес-ангела, который не ставит почти никаких условий, или венчурных капиталистов, которые будут контролировать использование вложенных средств более жестко, но обеспечат необходимые ресурсы? Джим был сыном школьных учителей. Его отец, который 33 года проработал в одном классе, всегда избегал риска, и Джим считал, что он сам сделан из того же теста. Имея диплом по маркетингу и степень MBA, Джим работал в консалтинговой фирме и даже не помышлял о создании собственного предприятия. Однако Кен, его коллега, поделился с ним идеей создать стартап, разрабатывающий программное обеспечение для управления сбытом, и Джим решил попробовать. Джим и Кен нашли третьего соучредителя, Майка,

одного из подчиненных Джима, и создали Ockham Technologies. Когда у Кена родился первенец, он решил не увольняться с постоянной работы, предоставив Джиму и Майку заниматься Ockham без его помощи. В скором времени они получили заказ от IBM и нашли компанию, готовую разрабатывать для них программное обеспечение. Джим, ставший генеральным директором, весьма успешно преподносил концепцию будущего бизнеса инвесторам, но каждое предложение о финансировании влекло за собой серьезное вмешательство инвесторов в развитие Ockham.

Последний предприниматель, история которого подробно рассматривается в данной книге, – это **Дик Костоло, основатель FeedBurner и еще трех стартапов, а впоследствии генеральный директор Twitter**. Создав несколько стартапов, Дик и его команда, казалось, сумели вывести формулу успеха для совместного создания компании с высокой стоимостью. До начала предпринимательской карьеры Дик работал эстрадным комиком в Чикаго. Проработав несколько лет инженером в фирме Andersen Consulting, он был глубоко разочарован, поскольку его босс не проявлял ни малейшего интереса к использованию интернет-технологий, и уволился вместе с одним из своих коллег, чтобы создать консалтинговый интернет-портал. Создавая свои первые стартапы, команда Дика сталкивалась с самыми разными проблемами, поскольку ни он, ни его товарищи не знали, как выстроить отношения между собой, с наемными работниками и инвесторами. Однако со временем трудности сплотили его команду – потеряв одного из соучредителей, она приобрела трех новых. Создавая свой четвертый стартап – FeedBurner, команда была во всеоружии, поскольку извлекла немало уроков из опыта создания предыдущих стартапов. До земли обетованной было подать рукой, когда обнаружилось, что даже в самой дружной

команде могут возникнуть разногласия, когда она приближается к финишной черте. В дальнейшем Дик стал сначала главным операционным, а потом генеральным директором компании Twitter.

Каждый из этих основателей появляется на страницах книги неоднократно, тогда как истории прочих предпринимателей рассматриваются менее подробно. Несмотря на то, что все основатели, о которых пойдет речь, являются очень разными людьми с разной подготовкой и разными способностями, дилеммы, с которыми они сталкиваются, на удивление похожи, а любое принимаемое ими решение увеличивает шансы стартапа на успех или провал.

Тот, кто, отважившись на создание компании, отправляется в это нелегкое путешествие, не имеет дорожной карты и не знает, где его ждут развилки, рытвины и ухабы. Вооружая предпринимателей дорожной картой, я хочу предостеречь их от опасностей, повысить стабильность и эффективность работы их команд и помочь им добраться до места назначения. Три с лишним десятка ситуационных исследований научат их ориентироваться на незнакомой территории, а данные по 10 000 основателей покажут, как часто принимаются те или иные решения и каковы их последствия. Основатели, которые понимают, что заставило их отправиться в это путешествие, должны представлять, какой выбор им придется делать на каждом этапе пути и какие варианты помогают достичь поставленной цели.

Первая развилка на этом пути – решение о том, стоит ли отправляться в рискованное путешествие по созданию стартапа. Я постараюсь аргументированно доказать, что если три фактора – карьера, рыночные условия и личные обстоятельства – носят благоприятный характер, принять такое решение не трудно. Однако если ситуация складывается не лучшим образом,

выбирая момент для создания стартапа, потенциальный основатель сталкивается с различными дилеммами, поскольку шаг в неизвестность может поставить под угрозу его отношения с близкими, судьбу будущей компании или возможность заниматься предпринимательством. Влияние названных факторов на решение о создании компании подробно рассматривается в главе 2.

## Глава 2

# Дилеммы карьеры

Когда потенциальный основатель решает, создавать ли стартап и каким образом это делать, его подстерегает масса подводных камней. Он может взяться за дело, не подумав о том, позволяют ли его навыки и мотивация добиться успеха, он может сосредоточиться на проблемах бизнеса, не учитывая свою личную жизненную ситуацию, или с энтузиазмом взяться за реализацию идеи, которая не получила объективной оценки. Основатели, которые создают компанию слишком рано, нередко обрекают себя на неудачу. Те, кто медлят слишком долго, могут обнаружить, что привычный образ жизни сковал их по рукам и ногам, – текущие расходы слишком высоки, чтобы отказаться от стабильной зарплаты, – и в конечном итоге сожалеют, что так и не сделали решительный шаг.

Чтобы получить представление о диапазоне карьерных возможностей, давайте познакомимся с двумя предпринимателями, которые находились в совершенно разных условиях и принимали абсолютно непохожие решения.

Хамфри Чен мечтал о создании собственного дела уже в самом начале своей карьеры. Хотя он родился в традиционной тайваньской семье и его родители хотели, чтобы он стал врачом, его привлекали передовые технологии и создание стартапов. На втором курсе обучения по программе MBA Хамфри вместе со своим сокурсником разработал новую технологию, которая позволяла желающим найти и купить музыку, звучащую по радио<sup>1</sup>. Набрав телефонный номер и введя данные соответствующей радиостанции, слушатели с

помощью специального сервиса могли сразу оформить заказ на покупку понравившейся мелодии. Хамфри пришел в такой восторг от собственной идеи, что оформил патент, разработал демонстрационную версию программы и зарегистрировал компанию, которую назвал ConneXus.

Между тем крупная консалтинговая фирма предложила Хамфри хорошо оплачиваемую работу по реализации инновационных медиапроектов в Манхэттене. Однако эта дилемма была не единственной. У Хамфри была невеста Сесилия, которая училась на фармацевта и пока не получала зарплату. «Я не такая смелая, как Хамфри, - рассказывает она. - Я предпочитаю стабильность. Работа в консалтинговой фирме означала материальную обеспеченность, и мне очень нравился этот вариант»<sup>2</sup>. Однако Хамфри не собирался отказываться от идеи создания стартапа и начал переговоры с инвесторами, разрываясь между двумя возможностями - посвятить все свое время ConneXus или принять предложение консалтинговой фирмы.

В отличие от Хамфри Барри Ноллз принял решение основать компанию на гораздо более позднем этапе своей карьеры. Несколько поколений его предков занимались бизнесом в Техасе, поэтому по его словам, он «всю жизнь был окружен мелкими предпринимателями». Но вместо того чтобы пойти по стопам отца и деда, Барри отучился два года в колледже и, получив диплом младшего специалиста, поступил на работу в GTE, одну из крупнейших тexasских компаний. Здесь Барри проработал 25 лет, продвигаясь по служебной лестнице и занимая все более ответственные должности. В 1999 г., когда GTE объявила о планируемом слиянии с Bell Atlantic, Барри задумался об открытии своего дела. Он был женат и имел двоих детей, но жена поддерживала его желание



создать собственный бизнес. Поработав в двух стартапах и получив представление о том, каково жить подобной жизнью, он увидел, что жена по-прежнему поддерживает его, и начал подыскивать подходящую идею.

Можно ли сказать, что большинство основателей молоды как Хамфри или берутся за дело в зрелом возрасте подобно Барри? Ни то ни другое. Ни возраст, ни опыт не являются определяющими факторами для создания компании. Мой массив данных о тысячах основателей стартапов с высоким потенциалом говорит о том, что люди принимают решение о создании компании на разных жизненных этапах и что «наилучшего» возраста для этого шага не существует<sup>3</sup>. В среднем опыт работы основателей перед созданием стартапа составляет примерно 14 лет, однако стандартное отклонение для этого показателя равно 9,8 года. Опыт основателей стартапов в сфере высоких технологий в среднем равен 13,1 года, а в биомедицинском секторе – 15,9 года. 35 % основателей до создания стартапа проработали 20 лет и более, – в сфере биомедицины их доля составляет 47 %. Особняком стоит группа основателей с опытом работы от 0 до 4 лет<sup>4</sup>. Хамфри попадает в группу самых молодых предпринимателей, а Барри – самых зрелых<sup>5</sup>.

Прежде чем поддаться порыву, потенциальный основатель должен ответить на следующие вопросы, которые будут рассматриваться в данной главе:

1. Следует ли мне становиться предпринимателем?
2. Если да, когда лучше создать компанию – на раннем этапе карьеры или накопив определенный опыт?
3. Каким образом я могу объективно оценить свою идею?

Эти вопросы чрезвычайно сложны, поскольку переплетаются с проблемами в личной жизни («Поддержит ли меня жена, если дела пойдут

неважно?»), проблемами карьеры («Хватит ли мне опыта и профессионализма, чтобы создать компанию?») и проблемами рынка («Перспективна ли моя идея?»). Ответы на эти вопросы чрезвычайно важны для решения дилемм, с которыми основатель столкнется впоследствии. К примеру, тем, кто создает стартап в молодом возрасте, следует подумать о привлечении соучредителей и опытных наемных работников, тогда как более зрелые основатели, имеющие необходимый опыт, могут позволить себе создать стартап в одиночку и нанять менее подготовленных людей.

### **Следует ли мне создавать компанию?**

Независимо от возраста потенциальный основатель нередко увлечен своей идеей, и мысль о создании собственной компании или о возможности совершить переворот в отрасли приводит его в восторг. Такой энтузиазм часто является важнейшим источником мотивации<sup>6</sup> и присущ всем основателям, о которых говорится в этой главе. В то же время основатели, о которых пойдет речь, отличаются друг от друга возрастом, опытом, характером, семейным и материальным положением и источниками, из которых они черпают свои идеи. Существуют ли какие-то общие закономерности принятия решений о создании собственной компании?

Хотя многие считают предпринимателей людьми, склонными к риску, отношение к риску, судя по всему, не влияет на решение стать предпринимателем. Исследования различий в избегании риска между предпринимателями и руководителями, не занимающимися предпринимательством, дают противоречивые результаты или небезупречны в методологическом отношении<sup>7</sup>. Однако имеющиеся данные говорят о еще двух аспектах таких различий. Во-

первых, порой огромную роль в жизни потенциальных основателей играют ранние факторы влияния, – они подталкивают к предпринимательской деятельности одних и отбивают желание заниматься ею у других. Во-вторых, естественная мотивация человека и значимое для него вознаграждение могут усиливать воздействие этих факторов.

### **Ранние факторы влияния**

Глубокое влияние на основателя оказывают семья и культура, в которой он воспитывается, а в отдельных случаях – примеры для подражания. Доктор Тим Батлер, который изучал проблемы предпринимательской карьеры более двух десятков лет, говорит, что сильнейшее воздействие на ребенка оказывают слова и поступки старших родственников и культурная среда. «Нам внушают, что важно, а что нет, что такое успех и провал, и что считается достижением. Культура определяет отношение к ценности собственного бизнеса или работы по найму, что отражается на наших карьерных решениях». Хамфри Чен, к примеру, вырос в семье, где не любили предпринимателей. «В Тайване в бизнес идут лишь те, кому не удалось стать врачом, адвокатом или получить иную специальность... это просто иной класс. В своей семье я был белой вороной»<sup>8</sup>.

Люди, чьи родители, близкие друзья или соседи имеют собственное дело, становятся предпринимателями чаще других<sup>9</sup>. Барри Ноллз научился ценить собственный бизнес благодаря своим родным. «У отца было несколько автозаправок и оружейная компания. Дед торговал антиквариатом и земельными участками и владел площадкой для сбора старых автомобилей. Дядя был владельцем бульдозерной компании. Таким образом, меня всю жизнь

оказывали предприниматели, – рассказывает Барри. – Подрастая в таком окружении, я наблюдал процесс от начала и до конца: как рождается идея, как ты начинаешь продвигать ее, как подыскиваешь первых клиентов и как обращаешься с ними».

Анализируя факторы влияния и мотивацию, можно получить более целостную картину, которая позволяет оценить вероятность того, что человек станет предпринимателем на том или ином этапе своей карьеры.

### **Важнейшие факторы мотивации – богатство и контроль**

В главе 1 рассказывалось о базе данных CareerLeader, где содержатся сведения о наиболее распространенных факторах мотивации тысяч людей со всего мира. Каждого участника опросов CareerLeader попросили проранжировать 13 факторов мотивации или «ценностей, которые служат вознаграждением за труд»: принадлежность к группе, альтруизм, независимость, материальная выгода, возможность реализовать интеллектуальный потенциал, образ жизни, руководство людьми, статус, власть и влияние, авторитет, признание, защищенность и разнообразие<sup>10</sup>.

Вместе с Тимом Батлером, одним из создателей CareerLeader, я сгруппировал информацию, содержащуюся в 27 000 опросных листов, с учетом гендерной принадлежности, возраста (20+, 30+ и 40+ лет и старше) и статуса (предприниматель или не предприниматель)<sup>11</sup>. Мотивация предпринимателей и не предпринимателей имела коренные различия, при этом различия между мужчинами и женщинами были куда менее заметными, и еще меньше различий оказалось между возрастными группами.

Четыре основных фактора мотивации для мужчин в возрасте от 20 до 30 лет показаны в таблице 2.1. Для предпринимателей этой возрастной категории перечень начинается с позиций, связанных с контролем (власть и влияние, независимость, управление людьми) и материальной выгодой<sup>[4]</sup>, при этом те же самые факторы за исключением материальной выгоды имеют куда меньшее значение для не предпринимателей.

У основателей, о которых пойдет речь далее, присутствует весь указанный спектр факторов предпринимательской мотивации. Эван Уильямс, создавая Blogger, придавал огромное значение власти и независимости, что заставило его отказаться от весьма выгодного предложения о покупке его детища. «Четыре года я вкладывал в Blogger душу и считал, что утратить контроль над компанией – это большой риск», – говорит он. В отличие от него Дик Костоло, будучи генеральным директором FeedBurner, принял предложение о покупке компании, поскольку придавал большое значение материальной выгоде. «Я больше не инженер. Теперь для меня важнее всего лучшая цена». Фрэнк АддANTE считает, что к созданию StrongMail его подтолкнули финансовые мотивы. «Я рассуждал примерно так: “Что может заставить меня взяться за это всерьез и надолго?” Ответ был таков: крупная доля акционерного капитала». Каждый из них стремился создать высокоэффективный стартап, но понимал эту цель по-своему, – для тех, кого интересовали финансовые результаты, она означала крупные прибыли, а для тех, кто жаждал власти, – создание товара или услуги, которые они нарисовали в своем воображении.

**Таблица 2.1. Четыре основных фактора мотивации мужчин в возрасте 20+**

Значимость	Мужчины предприниматели, возраст от 20 до 30 лет (значимость фактора для не предпринимателей)	Мужчины не предприниматели, возраст от 20 до 30 лет (значимость фактора для предпринимателей)
№ 1	Власть и влияние (№ 10)	Защищенность (№ 13)
№ 2	Независимость (№ 13)	Авторитет (№ 6)
№ 3	Руководство людьми (№ 9)	Материальная выгода (№ 4)
№ 4	Материальная выгода (№ 3)	Принадлежность к группе (№ 11)

Четыре основных фактора мотивации женщин того же возраста представлены ниже. Как показывает таблица 2.2, мотивация, связанная с контролем, доминирует у женщин-предпринимателей наряду с мужчинами, однако материальная выгода имеет для них гораздо меньшее значение. Особо следует отметить, что для обеих групп большое значение имеет альтруизм. Женеви́ев Тьер, которая в этом возрасте создала компанию Sittercity для онлайн-поиска нянь, отмечает, что стремилась обрести независимость и влияние: «[Работая в IBM], я чувствовала себя оторванной от людей, винтиком огромной машины, которая двигается в неизвестном направлении. Я поняла: чтобы иметь мотивацию, я должна представлять общую картину... [В Sittercity] передо мной стояла большая благородная задача».

**Таблица 2.2. Четыре основных фактора мотивации женщин в возрасте 20+**

Значимость	Женщины предприниматели, возраст от 20 до 30 лет (значимость фактора для не предпринимателей)	Женщины не предприниматели, возраст от 20 до 30 лет (значимость фактора для предпринимателей)
№ 1	Независимость (№ 12)	Признание (№ 10)
№ 2	Власть и влияние (№ 13)	Принадлежность к группе (№ 12)
№ 3	Руководство людьми (№ 10)	Защищенность (№ 13)
№ 4	Альтруизм (№ 5)	Образ жизни (№ 11)

Имеющиеся данные говорят о том, что, как правило, факторы мотивации стабильны на протяжении всей жизни – те, что были наиболее значимыми в 20 лет,

сохраняются в 30, 40 и далее. Их динамику можно отследить с помощью таблиц, представленных ниже. Следует отметить, что с возрастом для мужчин-предпринимателей повышается значение альтруизма (который они начинают ценить на 20 лет позже женщин) и разнообразия.

Когда питчер Главной бейсбольной лиги Курт Шиллинг задумался, чем заняться после завершения спортивной карьеры, он назвал альтруизм главным мотивационным фактором, побудившим его создать компанию. Благотворительная деятельность Шиллинга по борьбе с боковым амиотрофическим склерозом (болезнью Лу Герига) пробудила в нем желание изменить мир. Образцом для подражания для него стал Билл Гейтс, который зарабатывал миллиарды долларов, перечисляя значительную часть своих доходов в благотворительный фонд. В итоге Шиллинг решил основать 38 Studios, стартап, создающий сетевые игры, планируя использовать полученные прибыли в благотворительных целях.

**Таблица 2.3. Четыре основных фактора мотивации в возрасте 30+**

Возрастная группа от 30 до 40 лет	Предприниматели		Не предприниматели	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
Факторы мотивации, не изменившиеся с 20 лет	Независимость Материальная выгода Руководство людьми Власть и влияние	Независимость Альтруизм Власть и влияние	Авторитет Защищенность	Признание Защищенность
Новые факторы мотивации		Разнообразие	Статус Признание	Альтруизм Разнообразие

**Таблица 2.4. Четыре основных фактора мотивации в возрасте 40+**

Возрастная группа от 40 до 50 лет	Предприниматели		Не предприниматели	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
Факторы мотивации, не изменившиеся с 30 лет	Независимость Власть и влияние	Независимость Альтруизм Разнообразие	Признание Защищенность	Альтруизм Разнообразие
Новые факторы мотивации	Альтруизм Разнообразие	Реализация интеллектуального потенциала	Альтруизм Независимость	Принадлежность к группе Независимость

Представленные данные позволяют сделать вывод, что на ранних этапах карьеры предприниматели и не предприниматели имеют резко отличающуюся мотивацию. Наличие соответствующих факторов мотивации помогает потенциальному основателю решить, следует ли ему браться за создание компании. Если он отвечает на этот вопрос положительно, возникает следующий вопрос: какой этап карьеры оптимален для создания компании?

### **Когда создавать компанию?**

Тем, кто имеет предпринимательскую жилку, часто хочется основать компанию как можно скорее. Однако принимая во внимание трудности создания организации с нуля, прежде чем делать решительный шаг, предпринимателю следует понять, достаточен ли его профессиональный опыт для создания стартапа. Впрочем, есть и другая сторона медали. Иногда потенциальный предприниматель медлит слишком долго, рассчитывая накопить необходимый опыт, и такой подход тоже имеет свои недостатки. Работа в другой организации в конечном итоге может породить трудности при создании собственного стартапа. В таблице 2.5 сводятся воедино плюсы и минусы обоих вариантов. Ниже мы подробно остановимся на каждом из них.



**Таблица 2.5. Факторы, влияющие на решение вопроса «когда создавать компанию»**

Создать на раннем этапе карьеры, пока...	Повременить с созданием до тех пор, пока вы не обзаведетесь...
...на вас не надели «золотые наручники»; ...вы не связаны обязательствами перед семьей; ...вы не стали слишком узким специалистом; ...вы не слишком зависите от работодателя	...достаточным человеческим капиталом; ...достаточным социальным капиталом; ...достаточным денежным капиталом

### **Причины подождать**

Те, кто не спешат создавать компанию, могут использовать свой профессиональный опыт, чтобы подготовиться к предстоящим трудностям. Хорошо спланированная карьера позволяет будущему основателю обзавестись человеческим, социальным и денежным капиталом.

### **Формирование человеческого капитала**

Продвигаясь по служебной лестнице, будущий основатель постепенно накапливает человеческий капитал. В данном контексте *человеческим капиталом* мы называем навыки, знания и профессиональную компетенцию, необходимые для создания стартапа. Он включает как умения общечеловеческого характера (например, лидерские качества и способность четко выражать свои мысли в устной и письменной форме), так и специфические знания и навыки (например, знание технологии производства конкретного продукта). Человеческий капитал включает формальную и неформальную составляющие. Первая приобретается в процессе обучения (например, степень по биомедицинской инженерии или компьютерным наукам), вторая – в процессе работы и накопления опыта

(например, умение вести переговоры при закупке оборудования)<sup>12</sup>.

По мере накопления опыта у основателя формируются ментальные модели (или схемы) – способы систематизации и осмысления информации<sup>13</sup>. Решив основать компанию, выпускающую программное обеспечение для медицины, врач и специалист по маркетингу будут рассуждать по-разному, обращать внимание на разные детали и принимать разные решения, поскольку они опираются на разные ментальные модели. Ментальные модели, характерные для основателя стартапа, во многом определяют его подход к делу<sup>14</sup>. Ценность накопления опыта резко снижается, если этот опыт не позволяет сформировать соответствующую ментальную модель (или хуже того, приводит к формированию непродуктивной ментальной модели).

### *Работа и обучение*

До поступления в школу бизнеса Хамфри Чен успел поработать в нескольких компаниях: в Price Waterhouse, Morgan Stanley, консультационно-маркетинговой фирме и музыкальном интернет-магазине. Это помогло ему обрести определенную широту кругозора. Разнообразный опыт работы и обучения нередко связан со стремлением создать собственное дело<sup>15</sup>. И все же Хамфри не хватало профессионального опыта, позволяющего объективно оценить идею, которая положила начало созданию ConneXus. В отличие от него Вивек Кхуллер, другой молодой предприниматель, до поступления в школу бизнеса проработал пять лет инженером в Bell Atlantic. Он куда лучше представлял, как функционирует компания мирового уровня, и успел

изучить технологии, актуальные для его стартапа. Это помогло ему гораздо быстрее разработать первоначальную версию продукта. При этом Вивек никогда не имел дела с индустрией развлечений, которая была его целевым рынком. Как мы увидим далее, недостаток одного или нескольких видов капитала может породить пробелы, которые необходимо заполнить, чтобы создать успешный стартап.

Хотя Хамфри не доставало опыта работы, он не жалел сил и средств на образование. Он получил диплом по одной из технических специальностей и степень MBA в лучших университетах страны. Программа обучения, позволяющая освоить навыки предпринимательской деятельности, или диплом по соответствующей специальности ускоряют приобретение человеческого капитала, который люди вроде Барри Ноллза накапливают годами. Чем больше лет человек потратил на образование, тем выше вероятность того, что он станет основателем компании, - изучив обширный фактический материал, профессор Скотт Шейн сделал вывод: «Повышение образовательного уровня, в том числе профессиональной квалификации, увеличивает вероятность того, что индивид откроет собственное дело»<sup>16</sup>.

### *Управленческий опыт*

В отличие от Вивека и Хамфри Барри Ноллз отучился в колледже всего два года. Но зато он более десяти лет руководил большими и малыми подразделениями и занимал ответственные должности в крупной организации. В качестве менеджера GTE по вопросам слияний и поглощений Барри регулярно анализировал

технологии стартапов и умел определять сильные и слабые стороны бизнес-планов молодых компаний.

Барри считает, что именно управленческий опыт (и диплом MBA, полученный уже во время работы в GTE) вооружили его инструментами, с помощью которых он сумел сформировать и возглавить команду своего стартапа Masergy. При разногласиях с советом директоров опыт Барри придавал ему уверенности и помогал твердо отстаивать свою позицию. Однако такой обширный опыт у основателей стартапов встречается нечасто. Среди основателей в моей базе данных лишь 18 % имели управленческий опыт до создания собственной компании, - в сфере высоких технологий этот показатель равен 19 %, а в биомедицинской индустрии - 15 %<sup>17</sup>. (Это согласуется с данными другого исследования, которое показывает, что основатели с техническим образованием часто не имеют управленческого опыта и не проявляют интереса к приобретению управленческих навыков<sup>18</sup>. Основателям стартапов, которые входят в список самых быстрорастущих частных компаний Inc. 500, «часто недостает управленческого или коммерческого опыта»<sup>19</sup>.)

### *Опыт работы в функциональных подразделениях*

Создание стартапа требует умения согласовать работу функциональных подразделений, - отделов разработки, маркетинга, продаж, бухгалтерии и службы персонала, - чтобы обеспечить эффективную деятельность организации в целом. Опыт работы в таких подразделениях помогает основателю понять, чем занимается каждое из них, и как эти задачи вписывается в общую картину. Тот, кто не имеет такого опыта,

вынужден тратить драгоценное время на изучение этих вопросов. Одна из проблем молодого основателя заключается в том, что на приобретение опыта общего руководства уходит немало времени. У Барри Ноллза такой опыт появился после долгих лет работы в GTE.

Основатели, не имеющие опыта работы в функциональных подразделениях, нередко теряются, столкнувшись с проблемами на этих участках. Когда Джим Трайандифлу и Майк Майзенхаймер создали Ockham Technologies, намереваясь разработать программный продукт для оптимизации процесса продаж, оба имели солидный опыт работы в продажах и консультационном бизнесе. Они представляли своего потребителя и преимущества своего продукта, но им не хватало опыта разработки программного обеспечения. Это привело к серьезным задержкам и просчетам при разработке продукта и демонстрации прототипа.

Опыт управления функциональными подразделениями оказывает сильное влияние на стратегию компании и ее приоритеты. Если руководителям компании приходилось работать в подразделениях, ориентированных на «выход», – маркетинге, продажах, исследованиях и разработках, – компания уделяет пристальное внимание инновациям, связанной диверсификации и рекламе. И наоборот, если руководители компании хорошо знакомы с работой подразделений, ориентированных на производительность, – например, с производством или разработкой технологических процессов, – приоритетными направлениями становятся автоматизация, современные заводы и оборудование и обратная интеграция<sup>20</sup>.

Знание отрасли помогает основателю стартапа избежать множества проблем. Барри Ноллз досконально знал свою область деятельности, и это позволило ему в полной мере использовать все свои преимущества при создании Masergy. За 25 лет работы он накопил колоссальный человеческий капитал в сфере своей специализации, – он хорошо представлял целевых потребителей, знал, что им нравится и каким должно быть его ценностное предложение. Благодаря этому он мог без труда составить бизнес-план будущего предприятия.

Вивек Кхуллер, который выдвинул идею продажи билетов через Интернет, плохо представлял индустрию развлечений, для которой была актуальна данная технология. «Мы были инженерами, которые никогда не работали в данной сфере. Я всего раз в жизни был в Бостон-гарден, никогда не бывал на стадионе Фоксборо и не видел Мэдисон-скуэар-гарден в Нью-Йорке... Мы не были спортивными болельщиками». Когда Вивек впервые встретился с директором-распорядителем крупного стадиона, он понял, что совершенно не готов к беседе. «Я не имел понятия, как работают такие организации... Мой собеседник спросил, каков операционный риск при внедрении новой технологии... Мы же практически не изучили эту проблему. У нас не было ответов на многие его вопросы».

По данным Скотта Шейна, который составил обзор исследований малого бизнеса, «более половины (55 %) предпринимателей создают компании не в тех отраслях, где работали ранее»<sup>21</sup>. Похоже, многие из них убеждены, что незнание отрасли является преимуществом, поскольку помогает мыслить непредвзято<sup>22</sup>. Порой это действительно так, но вред, который наносит отсутствие опыта, нередко перевешивает преимущества свежести восприятия. Исследования показывают, что основатели, создающие

стартапы в отраслях, где не работали сами, мобилизуют меньший капитал, демонстрируют более низкие показатели роста занятости и терпят неудачи чаще, нежели те, кто имеют за плечами соответствующий опыт<sup>23</sup>. В первую очередь это относится к тем случаям, когда ментальные модели, сформированные в одной отрасли, нельзя безболезненно перенести в другую.

Казалось бы, Курт Шиллинг, в прошлом профессиональный бейсболист, должен был получить огромные преимущества в мире бизнеса. Было резонно ожидать, что, будучи знаменитостью, он сможет открывать двери, закрытые для других, а от желающих консультировать его и финансировать его компанию не будет отбоя. К тому же за время спортивной карьеры он успел сколотить неплохое состояние, а внутренняя дисциплина и лидерские качества были отличным подспорьем для предпринимательства. Но хотя при создании компании 38 Studios Курту удалось воспользоваться некоторыми из этих преимуществ, он быстро расстался с иллюзиями. «Я обнаружил, что есть масса вещей, которых я не понимаю», – признается он.

С проблемами такого рода может столкнуться любой неопытный предприниматель, но многие из них возникают из-за отпечатка, который накладывает на человека карьера<sup>24</sup>. Ментальная модель Курта и его представления о работе организаций и человеческой мотивации сформировались под влиянием спортивной карьеры. К примеру, он долго не мог понять, почему люди не могут работать 14 дней подряд и почему им нужны выходные. Ему пришлось привыкать к новым факторам мотивации и к незнакомым ему подходам к формированию команд в бизнесе. В отличие от сотрудников стартапа, создающего сетевые игры, бейсболисты получают зарплату и не имеют доли в акционерном капитале компании. Привычные слова внезапно обретали совсем другой смысл. Сбитый с толку

во время одного из совещаний, он с изумлением обнаружил, что когда окружающие рассуждают о минимизации *burn rate*, они имеют в виду среднемесячные затраты, тогда как в бейсболе *burn rate* – это скорость, с которой ты способен бросить мяч, – и чем она больше, тем лучше.

### *Работа в крупных и мелких компаниях*

Работа в стартапе, созданном другими, даст вам неявное знание предпринимательства, что поможет создать собственную компанию в дальнейшем<sup>25</sup>. Людям, имеющим предпринимательский опыт, проще выявлять и оценивать потенциальные возможности, – они знакомы с практическими методами и эмпирическими правилами, которые подсказывают им, где попытаться счастья и как это сделать<sup>26</sup>. Поскольку в обществе существует разделение труда, все люди изначально обладают разными знаниями. Чтобы выявить возможность для предпринимательства, будущий основатель должен дополнить свои первоначальные знания новыми, а затем определить правильное сочетание целей и средств, позволяющее извлечь из благоприятной возможности максимум<sup>27</sup>[\[5\]](#).

Примером такого сочетания может служить создание Smartix. У Вивека был диплом инженера-электрика, и до поступления в школу бизнеса он пять лет проработал по специальности. Устроившись в компанию, которая выпускала электронные карты доступа, Вивек, который имел техническое образование и опыт инженерной работы, сразу понял, что магнитные карты могут радикально изменить процесс распространения билетов, что позволит концертным и спортивным площадкам продавать билеты на



собственные мероприятия. Предшествующий опыт помог ему увидеть в новой технологии возможности для бизнеса.

Тот, кто работает в молодой организации, имеет больше шансов изучить соответствующие модели и причинно-следственные связи. Сотрудники небольших компаний чаще оставляют работу по найму, чтобы создать собственный бизнес, чем те, кто работают в крупных компаниях<sup>28</sup>. При этом компании, созданные при поддержке венчурного капитала, на 20 % чаще дают начало по меньшей мере одному стартапу, чем компании, созданные без венчурных инвестиций. Еще одно исследование показывает, что половина всех основателей – это бывшие сотрудники компаний со штатом менее 25 человек, а 64 % основателей ранее работали в компаниях со штатом менее 100 человек, что превышает ожидаемые показатели более чем в три раза, поскольку на эти компании приходится менее 20 % населения, работающего по найму<sup>29</sup>. Такие результаты можно объяснить тем, что более крупные организации активно используют новаторские идеи персонала, что удерживает людей от увольнения<sup>30</sup>. Другая версия заключается в том, что людей с предпринимательской жилкой привлекают молодые организации. Однако специалист по вопросам карьеры Тим Батлер не советует приобретать опыт в слишком юном стартапе: «Более зрелый стартап позволяет пройти куда лучшую школу, чем пара энтузиастов в гараже. Компания, где уже работают опытные руководители, способные стать хорошими наставниками, обеспечит вам более основательную подготовку».

И все же некоторые крупные компании тоже способны дать будущему основателю импульс, который впоследствии поможет основать стартап. К примеру, те, кто работали в международной фармацевтической компании Baxter в 1970-е гг., были неплохо

подготовлены к созданию стартапов в сфере биотехнологий, поскольку Baxter поручала перспективным сотрудникам руководство отдельными участками работы и это помогало им приобрести соответствующие знания и навыки, наладить нужные контакты и обрести уверенность в себе<sup>31</sup>. И действительно, почти четверть стартапов биотехнологического профиля, которые вышли на открытый рынок в 1979–1996 гг., имела в своем составе тех, кто работал в Baxter. При этом те, кто работали в Abbott Labs, компании, которая была конкурентом Baxter, в основном имели узкую специализацию, и поэтому среди персонала стартапов, вышедших на открытый рынок, бывшие сотрудники Abbott встречались гораздо реже. Хорошей школой для будущего основателя является участие в разработке новых продуктов в крупных компаниях или создании подразделений в новых странах.

Хотя в GTE Барри приобрел некоторый предпринимательский опыт, из-за долгой работы в крупной компании в его подготовке был ряд пробелов, которые пришлось ликвидировать при создании собственного стартапа. Ему не приходилось заниматься привлечением внешнего капитала, управлять советом директоров и преодолевать трудности, связанные со стремительным ростом компании. Барри немного поработал в двух стартапах, но этого было недостаточно, чтобы устранить пробелы. «Общаясь с инвесторами, я чувствовал, что не разбираюсь в альтернативных вариантах финансирования, – рассказывает он. – Я знал лишь о возможности использовать венчурный капитал». Представляя свою идею венчурным капиталистам, Барри обнаружил, что его бизнес-план, как две капли воды похожий на те, что он составлял в GTE, перегружен подробностями, в которых тонет самое важное.

Раздобыв необходимые средства, Барри столкнулся с новыми трудностями, – он не знал, как руководить советом директоров, во главе которого стояли венчурные капиталисты. Работая в GTE, он не сталкивался с подобными структурами, и теперь на подготовку к заседаниям совета директоров у него уходила масса времени.

Поначалу Барри считал совет директоров своим боссом и тратил массу времени, чтобы выполнить его указания. Позднее он понял, что ему предоставлена гораздо большая свобода действий, чем наемному работнику, выполняющему распоряжения начальства. Кроме того, Барри не сразу понял, какие обязанности он может делегировать, а какие нет. Подобно многим другим основателям, ему было сложно поручать работу другим и отказываться от контроля за принятием решений.

Кроме того, Барри обнаружил, что рост стартапа порождает проблемы управления, отличные от тех, с которыми он сталкивался в GTE. «Расстановка приоритетов для стартапа куда важнее, чем для стабильного бизнеса, – говорит он. – Я понял, что мне нужны те, кто способен не только определить приоритетность текущих задач, но и решить, что не надо делать... Когда компания невелика, преследуя ту или иную цель, вы тратите драгоценные ресурсы.»

### *Значение нетрадиционного опыта*

Как правило, мы считаем основными источниками человеческого капитала образование и опыт работы. Однако основатель может приобрести такой капитал и вне работы и учебных заведений, зачастую неожиданным образом. Тим Вестергрэн, к примеру,

возглавлял рок-группу, что помогло ему приобрести лидерские и управленческие навыки, которые он использовал при создании сервиса Pandora Radio. Композиторская работа дала Тиму бесценный опыт продаж и научила его стойко переносить временные невзгоды. Дик Костоло, основатель и генеральный директор FeedBurner, до создания первой ИТ-компании работал эстрадным комиком. Казалось бы, подобный опыт ни к чему начинающему предпринимателю, но годы, проведенные на сцене, помогли Дику неплохо изучить человеческую натуру и формирование групп. Размышляя о своем сценическом опыте, Дик говорит: «я пришел к выводу, что из хороших участников далеко не всегда получается хорошая команда. У нас было шоу, в котором участвовали три человека. Все они были артистичны и остроумны, но было очевидно, что они не могут работать вместе... Я понял, что куда важнее подобрать людей, которые способны взаимодействовать».

### **Формирование социального и денежного капитала**

Вместе с человеческим капиталом люди нередко накапливают социальный капитал, который тоже служит подспорьем при создании собственной компании. В данном контексте *социальный капитал* – это сеть социальных и профессиональных связей, которые помогают основателю получить доступ к необходимым ресурсам<sup>32</sup>. Такого капитала часто не хватает молодым предпринимателям. Барри Ноллз долгие годы налаживал контакты с потенциальными работниками, потребителями, консультантами и инвесторами. Это обеспечило ему неисчерпаемый источник ресурсов, которые помогли всего за полгода добиться успеха Masergy. Вивек Кхуллер и Хамфри Чен, в отличие от

Барри, имели узкий круг общения. Однако при создании Smartix Вивек сумел привлечь знакомых с последнего места работы и из школы бизнеса. Разработчиком программного обеспечения в его компании стал его бывший сотрудник из Bell Atlantic, а соучредителями и консультантами – однокурсники и преподаватели из школы бизнеса. Знакомства, которые он завязал в школе бизнеса, помогли ему выйти на потенциальных заказчиков (Бостон-гарден, Мэдисон-скуэар-гарден) и тем самым сделать его идею привлекательной для венчурного инвестирования. И все же у него не было нужных связей, чтобы найти специалиста, разбирающегося в индустрии развлечений.

Денежный капитал – еще один аспект, в котором Барри имел преимущества перед Хамфри и Вивеком. Многие потенциальные основатели, работая по найму, стараются сделать сбережения, которые в дальнейшем позволят им уйти с работы и взяться за создание стартапа. От размеров такой подушки безопасности во многом зависит, сколько времени основатель может отдать стартапу, в какие сроки ему нужно сделать свое детище прибыльным и какие решения он будет принимать при создании компании. Барри ушел с последнего места работы, не только имея сбережения, но и получив шестимесячное выходное пособие, что давало ему время для создания Masergy. Хамфри Чен, женившись на Сесилии, был вынужден остаться в родительском доме, чтобы сэкономить на текущих расходах и иметь средства на создание ConneXus. Но даже в такой ситуации Хамфри повезло больше тех, кто не имел возможности открыть свое дело из-за отсутствия денежного капитала<sup>33</sup>. Одно из исследований показывает, что 51,3 % тех, кто серьезно взвешивал возможность стать предпринимателем, не смогли сделать это из-за отсутствия средств<sup>34</sup>.

Наличие одного вида капитала помогает привлекать другие его виды. Исследования говорят о том, что социальный капитал, накопленный перед основанием компании, способствует привлечению человеческого капитала (например, соучредителей) и денежного капитала (например, посевного капитала), которые помогают запустить стартап<sup>35</sup>, и сделать это побыстрее<sup>36</sup>.

### **Риск ожидания**

Хотя, казалось бы, потенциальному основателю лучше поработать подольше, чтобы накопить капитал, который повышает шансы на успех, излишнее промедление опасно. Во-первых, слишком длительное накопление человеческого и социального капитала может оказаться контрпродуктивным для создания успешного стартапа. По данным одного исследования, наиболее жизнеспособны стартапы, созданные теми, чей опыт работы составляет около 25 лет<sup>37</sup>. Люди, проработавшие больше 25 лет, имеют больший шанс потерпеть неудачу<sup>38</sup>. Кроме того, человеку, слишком долго проработавшему в одной компании, бывает трудно расстаться с насиженным местом и взяться за создание собственного дела.

### **Оковы карьеры**

Соответствующие виды капитала накапливаются в процессе работы и, казалось бы, большой стаж повышает вероятность создания стартапа в будущем. Но как мы видели в начале этой главы, это не так. Вероятность создания стартапа не растет с возрастом или накоплением опыта.

Прежде всего это объясняется тем, что промедление имеет свои негативные стороны. Работа на одном месте постепенно привязывает потенциального основателя к работодателю. Речь идет как о психологических узах, например социальном статусе, который дает работа в известной компании, так и о «золотых наручниках» – высокой зарплате или вестинге<sup>[6]</sup>, который позволяет получить пакет акций компании по истечении определенного срока работы на одном месте. Один основатель заметил: «Зарплата стала для меня чем-то вроде героиновой иглы». Все эти факторы снижают вероятность того, что человек станет предпринимателем, поскольку издержки ухода от работодателя растут, а сравнительная привлекательность собственного дела падает.

Оковы могут носить и правовой характер, – это может быть договор об отказе от конкуренции, не позволяющий наемному работнику конкурировать с работодателем или права работодателя на интеллектуальную собственность, созданную работником при исполнении служебных обязанностей.

### ***Потеря «спортивной формы»***

Длительная работа по найму снижает не только желание стать основателем, но и пригодность к такой деятельности. Продвигаясь по служебной лестнице в своей организации, люди приобретают профессиональные знания и навыки и налаживают деловые связи. Однако в отсутствие должной широты кругозора это не позволяет стать мастером на все руки, которым приходится быть основателю<sup>39</sup>. Барри Ноллз, работая в GTE, не превратился в узкого специалиста, поскольку занимал самые разные должности, в среднем не более двух лет каждую. Кроме того, разделение

труда в некоторых организациях приводит к тому, что работники привыкают опираться на инфраструктуру, процессы и вспомогательные функции, существующие в организации, что с одной стороны делает их работу максимально эффективной, а с другой – отучает действовать самостоятельно. В этих двух аспектах основатель представляет собой полную противоположность опытному руководителю, поэтому привычки и склад ума опытного руководителя затрудняют переход в категорию предпринимателей.

На решение о моменте создания стартапа влияет и отношение будущего предпринимателя к риску. Вивек Кхуллер, к примеру, рассуждал так: «Все мы были молоды, и если бы по какой-то причине у нас ничего не вышло, у каждого оставалась еще уйма других возможностей... Становясь старше, ты делаешься гораздо более осторожным и рассудительным, начинаешь, так сказать, бояться выстрелов. Стартап отнимает массу времени и сил, поэтому ты можешь создать всего несколько успешных стартапов. Это попросту выматывает тебя. Для этого нужно столько энергии, что когда у тебя появляется семья и все остальное, у тебя просто пропадает желание заниматься этим».

### ***Семейные проблемы***

Основатели, не имеющие семьи и детей, более свободны при принятии деловых решений. Хотя идея создания Ockham Technologies принадлежала Кену Бьюроузу, его настрой резко изменился, когда у него родился сын. «Когда дошло до дела, Кен заявил, что не хочет уходить с работы, – рассказывает соучредитель компании Джим Трайандифлу. – У него родился первенец, и он сказал, что у него попросту не останется



времени на ребенка. Парадокс заключался в том, что именно он был инициатором создания компании»<sup>40</sup>.

На предпринимательские решения могут влиять и интересы детей постарше. Любовь к родным местам и особые потребности сына заставили Барри Ноллза создать компанию в Северном Техасе, вместо того чтобы перебраться в более перспективный регион. «Мне совсем не хотелось уезжать из Техаса, – говорит он. – Это мой дом. Здесь живет вся моя семья... Кроме того, я не могу уехать из Северного Техаса из-за сына, который страдает аутизмом, – здесь его школа, врачи, психологи... Я решил, что останусь здесь и постараюсь добиться успеха...»

Прежде чем взяться за создание стартапа, и Барри, и Вивек обсудили сроки реализации будущего проекта со своими женами. Барри обязался получить результаты за полгода, а Вивек и его жена решили, что компания должна добиться успеха за год. Хотя такие ограничения были достаточно жесткими, одобрение и поддержка жен были чрезвычайно важны для обоих. «В школе бизнеса тебе не рассказывают, как важно, чтобы твой спутник жизни одобрял то, что ты делаешь, – поясняет Вивек. – Сутки делятся на три части: восемь часов работы, восемь часов сна и восемь часов личной жизни. Если личная жизнь идет вразрез с работой, ты лишишься сна».

Впрочем, один предприниматель сказал: «Моя жена не знает, что я потратил вдвое больше времени и средств, чем рассчитывал. Если бы я рассказал ей об этом, разве она позволила бы мне ввязаться в это?»

Препятствием для предпринимателя могут стать и финансовые проблемы – ипотека, ссуды для оплаты обучения, долги по кредитным картам и т. д. Иногда бывает очень важно, чтобы другой супруг имел работу. Когда у Тима Вестергрена возникла идея создания Pandora, зарплата его жены стала для него финансовым

буфером, который позволил ему взяться за создание стартапа. Опрос основателей быстрорастущих компаний показал, что 70 % из них на момент создания своего дела состояли в браке, а у 60 % был как минимум один ребенок<sup>41</sup>. Для таких предпринимателей неработающий супруг сделал бы ситуацию особенно сложной, – исследования показывают, что те, чьи супруги не работают, реже становятся предпринимателями<sup>42</sup>.

### **Факторы, ослабляющие оковы**

Хотя со временем оковы карьеры и семейной жизни упрочиваются, есть обстоятельства, которые могут ослабить их. Эти обстоятельства, представленные в таблице 2.6, включают:

**Замедление роста работодателя.** Нередко люди увольняются, чтобы создать собственное дело, когда темпы роста компании, в которой они работают, начинают падать. Это снижает привлекательность работы по найму и издержки перехода в стан предпринимателей<sup>43</sup>. Вероятность создания собственного бизнеса связана и с уровнем самого работника. Те, кто показывает средние результаты, едва ли уйдут из компании, чтобы создать стартап, – эта вероятность максимальна, для «бездельников» с низкой зарплатой, которым нечего терять, и для «звезд», работающих значительно лучше других<sup>44</sup>. Хотя высокооплачиваемые сотрудники оставляют работу по найму реже низкооплачиваемых, солидные сбережения, сделанные за время работы в компании, повышают вероятность создания собственного дела.

**Таблица 2.6. Факторы, ослабляющие оковы**

Оковы	Факторы, ослабляющие оковы
Оковы карьеры	Темпы роста работодателя замедляются Работодатель меняет стратегию или поглощается другой компанией Сокращение или увольнение
«Золотые наручники»	Выходное пособие при увольнении Получение наследства или дара
Семейные проблемы	Супруг начинает работать Дети взрослеют Эмиграция в страну или регион, где поощряется предпринимательство

**Изменение стратегии работодателя.** Иногда потенциальный основатель делает решительный шаг после поглощения компании-работодателя или изменения ее стратегии. Барри Ноллз откладывал мечту о создании стартапа до тех пор, пока GTE не объявила о предстоящем слиянии с другой крупной телекоммуникационной компанией, Bell Atlantic. Барри объясняет, почему это заставило его уйти: «В GTE была полная свобода, – мы могли внедрять любые инновации. Но когда мы начали обсуждать слияние с Bell Atlantic, стало понятно, что наша компания резко отличается от нее культурой, техническим уровнем и методами работы. К тому же, меня должны были перевести на северо-восток, а переезжать мне не хотелось».

**Потерю работы.** Мощным импульсом для потенциального основателя может стать потеря работы. Женеваев Тьер работала в Lotus, подразделении IBM, параллельно занимаясь созданием Sittercity, сайта для поиска нянь. Она планировала через некоторое время уйти из IBM, чтобы посвятить все свое время Sittercity, однако из-за экономического кризиса в 2002 г. IBM сократила весь персонал Lotus с выплатой шестимесячного выходного пособия. Как рассказывает Дэн Рэтнер, муж Тьер и один из первых сотрудников Sittercity: «Переломным моментом для предпринимателя

становится уход с основной работы. Женеви́ев повезло – ей не пришлось принимать это решение самой».

**Финансовые потрясения.** События, которые становятся импульсом для основателя, могут носить позитивный характер. Подтолкнуть к решению создать компанию может неожиданное получение крупной суммы денег, например, наследства или дара<sup>45</sup>. (Финансовые потрясения негативного характера, как правило, мешают открытию собственного дела или заставляют отложить решение о создании компании.)

**Перемены в семье.** Хотя ситуация в семье Хамфри Чена препятствовала шагу в неизвестность, семейные обстоятельства могут стать стимулом для открытия своего дела. К примеру, потенциальный основатель может вступить в брак с тем, кто готов поддержать партнера за счет своей зарплаты, или кто-то из его детей становится более самостоятельным. Для Робин Чейз, основателя компании Zipcar, которая занималась сдачей автомобилей в краткосрочную аренду, таким стимулом стал момент, когда ее младшие дети пошли в школу, после чего у нее появилось время на создание стартапа<sup>46</sup>. Стимулом для создания компании может стать и переезд в страну или регион, где условия благоприятствуют предпринимательству.

## **Как объективно оценить свою идею?**

Чтобы принять решение о целесообразности создания стартапа и выбрать правильный момент для такого шага, потенциальный основатель должен объективно оценить идею будущего бизнеса. Следует помнить, что чрезмерный энтузиазм и самонадеянность основателя могут помешать беспристрастной оценке и привести к провалу.

## Оценка идеи

Исследование быстрорастущих стартапов показывает, что в 71 % случаев идея будущего бизнеса рождается у основателя, который уже имеет работу<sup>47</sup>. Идея создания Pandora Radio пришла к Тиму Вестергрону, когда тот работал музыкантом и композитором. Порой основателю кажется, что идея пришла к нему совершенно неожиданно, тогда как ее истоки следует искать в прошлом. Случайно познакомившись с беременной женщиной, которая искала няню, Женевьев Тьер подумала: «Было бы неплохо собрать сведения обо всех нянях страны в одном месте». На самом деле, в юности она сама подрабатывала няней, и этот опыт подсказывал ей, что подобный бизнес позволит удовлетворить насущную потребность множества людей.

Другие основатели больше похожи на Барри Ноллза, которому пришлось потрудиться, чтобы открыть для себя возможность создания собственного дела. Идея создания Masergy опиралась на его обширный опыт работы в продажах и отличное знание телекоммуникационной индустрии.

Но независимо от того, как возникла идея, ключевым этапом решения о создании стартапа является оценка ее потенциала, – благоприятствует ли конъюнктура рынка реализации той или иной возможности. Научные исследования подчеркивают важность анализа рынка, увязывая успех стартапа с характеристиками отрасли. Методам анализа перспективности отрасли и конъюнктуры рынка посвящены целые тома, и читателям, которые планируют провести такой анализ, следует обращаться к соответствующей литературе<sup>48</sup>. Ниже приводятся вопросы, которые потенциальный основатель задает об «окне возможностей», и

рекомендации, которые даются в ряде научных исследований:

**Потенциал рынка: готовы ли потребители платить за данный товар или услугу? Каковы размеры рынка? Растет ли он?** Стартапы, ориентированные на широкий охват рынка, являются более жизнеспособными<sup>49</sup>. Стартапы, предлагающие инновационные продукты, «взрывающие» рынок, имеют больше шансов на успех, чем те, что создают более традиционные «стабилизирующие» продукты, соперничая с признанными компаниями-конкурентами<sup>50</sup>. Однако разработка инновационных продуктов и формирование соответствующего контингента потребителей чаще требуют больше времени, чем создание традиционных продуктов, рынок для которых уже существует.

**Конкурентная среда: благоприятна ли она? Много ли компаний претендует на ресурсы, которые нужны стартапу?** Когда компания, открывающая новые горизонты, создает новую нишу на рынке, у нее нет нужды состязаться с другими участниками за ресурсы и потребителей. Но чем больше компаний осваивают эту нишу, тем острее становится конкуренция, – когда их делается слишком много, число распадающихся компаний превышает число создающихся. В результате мы получаем S-образную модель роста отраслевой ниши, привлекательность которой на ранних этапах гораздо выше, чем на более поздних<sup>51</sup>. В тех точках кривой, где ниша наиболее щедро на ресурсы, мы наблюдаем максимальный «коэффициент рождаемости» организаций<sup>52</sup>. В условиях острой конкуренции у стартапа меньше шансов на выживание, чем при слабой конкуренции<sup>53</sup>.

**Сроки: есть ли необходимость поторопиться с реализацией идеи? Есть ли вероятность, что окно**

**возможностей вот-вот закроется?** Отрасли, где нельзя мешкать, включают: а) те, в которых товары и услуги быстро появляются и быстро устаревают из-за стремительного развития науки и техники; б) те, в которых выражен «сетевой эффект», – чем больше людей использует продукт, тем выше его ценность<sup>54</sup>, и в) те, где значима экономия за счет масштаба. В таких отраслях преимущество получают первопроходцы, тогда как в других хорошие шансы на успех, а иногда и преимущества имеют участники рынка, которые появляются позже, – у них есть возможность извлечь уроки из ошибок первопроходцев, которые успевают обеспечить осведомленность потребителей и сформировать цепочку поставок.

Вопрос о сроках был чрезвычайно важен для основателей Proteus Biomedical, разработчика миниатюрных компьютеров и высокотехнологичных решений для здравоохранения. В 1989 г. Эндрю Томпсон и Джордж Сэвидж, инженер и медик, которые познакомились в Стэнфордской школе бизнеса, увидели в журнале *Time* статью, где рассказывалось о микроэлектромеханических системах (MEMS). Эндрю представились «крохотные ножницы, которые в один прекрасный день начнут путешествовать по нашей кровеносной системе, уничтожая холестериновые бляшки», и они с Джорджем задумались о возможности создания стартапа. Однако они быстро поняли, что «хотя подобные прикладные технологии очень интересны, возможностей их практического применения пока не существует», и отложили эту идею на неопределенное время. Джордж сказал: «Здравоохранение – не лучшая сфера для испытания революционной технологии, не апробированной в других областях»<sup>55</sup>. Однако развитие технологий разработки MEMS шло стремительными темпами, и десять лет спустя Эндрю и Джордж увидели, что рынок для таких продуктов может сформироваться

очень быстро. Это подтолкнуло их к созданию Proteus Biomedical.

Оценка идеи стартапа зависит и от способностей и умений конкретного лица. Возможность создания телекоммуникационной компании оценивалась бы совсем иначе, если бы за дело взялся не Барри Ноллз, а Тим Вестергрэн, или если бы Барри Ноллз решил осуществить свою идею на раннем этапе карьеры. Потенциальный основатель, который сформировал необходимый капитал, будет отвечать на вопросы о сроках создания стартапа иначе, чем тот, кто не подготовился к подобному шагу. Хорошо подготовленный основатель куда больше уверен в своей способности быстро создать и вывести на рынок продукт, способный заинтересовать потребителя.

### **Помрачение сознания: энтузиазм и оптимизм**

Основатель, оценивший все перечисленные аспекты, должен остерегаться чрезмерной самонадеянности и оптимизма, которые могут исказить его суждения. Как правило, основатели твердо верят в потенциал своих идей и блестящие перспективы стартапа. Опрос, в ходе которого предпринимателей просили сравнить перспективы собственного стартапа и аналогичных компаний, показал, что 95 % респондентов считают, что их собственные шансы на успех превышают 50 %, при этом лишь 78 % полагали, что вероятность успеха аналогичных стартапов не меньше, чем их собственного. Треть предпринимателей была убеждена, что их стартап имеет стопроцентные шансы на успех<sup>56</sup>. Авторы этого исследования пришли к заключению, что, оценивая перспективы своей компании, большая часть предпринимателей демонстрирует чрезмерную самонадеянность. В ходе другого исследования при



сравнении предпринимателей и руководителей, не занимающихся предпринимательством, обнаружилось, что первые переоценивают свои знания, касающиеся медицинских проблем, на 20 % чаще вторых. Порой чрезмерная самонадеянность ведет к тому, что предприниматель берется за дело слишком поспешно или чересчур оптимистично оценивает свои перспективы<sup>57</sup>. Полезен ли оптимизм для потенциального предпринимателя? С одной стороны, он способствует инновациям и помогает «не следовать за толпой»<sup>58</sup>. Оптимистичные основатели действуют более оперативно, а их компании растут быстрее прочих<sup>59</sup>. Однако при этом оптимисты нередко составляют нереалистические бизнес-планы и недооценивают возможности конкурентов<sup>60</sup>. Они чаще закливаются на исходной идее, вместо того чтобы внести в нее соответствующие коррективы, и недооценивают ресурсы, необходимые для создания стартапа, что повышает вероятность провала<sup>61</sup>.

Многочисленные исследования показывают, что предприниматели оценивают будущее более оптимистично, чем не предприниматели<sup>62</sup>. Такое качество может стать помехой для предпринимателя, поскольку оно способствует предвзятости подтверждения<sup>[7]</sup>, заставляет игнорировать негативную информацию и повторять свои действия в прошлом без учета их уместности в новых условиях. В результате чрезмерно оптимистичные предприниматели отстают от своих менее оптимистичных конкурентов<sup>63</sup> по показателям роста доходов на 20 %, а по показателям роста занятости на 25 %.

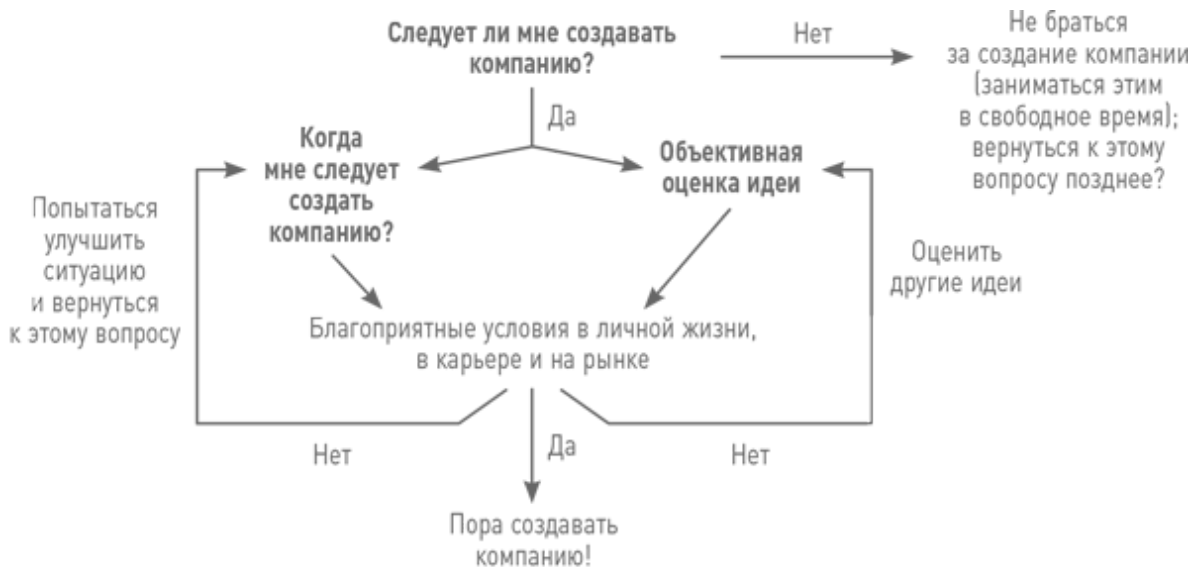
Таким образом, оптимизм часто оказывается палкой о двух концах. Венчурный капиталист Гай Кавасаки в своем блоге «Как изменить мир» перечисляет «10 основных случаев, в которых предприниматель говорит

неправду». В основном речь идет о заявлениях чрезмерно самонадеянных основателей в отношении разных аспектов бизнеса – от предполагаемых доходов и размера рынка до «проверенной» группы руководства и отсутствия конкуренции. Когда предприниматель говорит, что через четыре года он будет зарабатывать \$50 млн, пишет Гай, – «я добавляю к этому сроку год и делю сумму дохода на десять»<sup>64</sup>.

Оптимизм может повлиять и на решение о моменте создания стартапа, заставляя одних опережать события, а других братья за то, чего не следовало делать вовсе. Как мы увидим далее, самонадеянность и оптимизм играют свою роль и в решении многих дилемм, с которыми основатель сталкивается в дальнейшем, – в том числе вопросов о том, следует ли привлекать соучредителей, каковы приемлемые условия инвестирования и как долго оставаться генеральным директором собственного стартапа.

## **Заключительные замечания**

Нередко приходится слышать совет «следовать за своей мечтой». Не следует думать, что мечта освобождает основателя стартапа от необходимости разумно оценивать ситуацию. Знаменитый французский писатель Франсуа де Ларошфуко заметил: «Голова всегда бывает обманута сердцем», – а Стив Джобс, один из основателей корпорации Apple, любил повторять: «Следуй велению сердца, но слушай голову». Чтобы убедиться, что голова участвует в принятии решения, будущий основатель должен задать себе три важных вопроса, которые рассматриваются в этой главе и представлены на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Три вопроса, связанных с карьерой**

На рис. 2.2 показаны три фактора, влияющие на решение вопросов, представленных на рис. 2.1.

Если основатель видит, что все три фактора благоприятствуют предпринимательству, – такой ситуации соответствует маленький черный треугольник в центре рис. 2.2, – значит, пришло время сделать решительный шаг.

Однако многие основатели убеждены, что ситуация, в которой все три фактора благоприятствуют созданию компании, – большая редкость, и дожидаться идеального момента для открытия собственного дела невозможно. Предприниматель, который ждет максимально благоприятных условий, рискует закончить свой трудовой путь, сожалея о том, что не решился дерзнуть. Тем не менее неумеренный оптимизм или неадекватная оценка ситуации ведут к ненужному риску. Когда перечисленные факторы явным образом не благоприятствуют предпринимательству, следует подумать, какие обстоятельства должны улучшиться, и постараться изменить ситуацию до запуска стартапа.



**Рис. 2.2. Карьера, личные обстоятельства и рыночные условия**

Таким образом, самые сложные дилеммы возникают в весьма распространенной ситуации, когда потенциальный основатель горит желанием приняться за дело, но лишь два из трех факторов благоприятствуют созданию компании. Если идеал недостижим, как определить, приблизились ли вы к нему в достаточной мере? Таким ситуациям соответствуют три зоны неопределенности на рис. 2.2. Каждая зона предъявляет к потенциальному основателю свои требования, но любая из перечисленных проблем имеет ряд решений, которые представлены в таблице 2.7. Рассмотрим каждую зону неопределенности подробнее:

**Таблица 2.7. Проблемы, связанные с неопределенностью, и их преодоление**

Проблемы, связанные с неопределенностью	Потенциальные решения
«У меня есть все, кроме идеи»	<p>Оценить потенциальный рынок, потребителей и бизнес-модели методом «сверху вниз».</p> <p>Найти генератора идей, чьи достоинства дополняют ваши недостатки.</p> <p>Участвовать в создании других стартапов в качестве консультанта или инвестора посевного капитала.</p> <p>Посещать конференции и читать журналы и блоги, посвященные сфере ваших профессиональных интересов</p>
«Я плохо вооружен и не готов к сражению» (в первую очередь те, кто создает стартап на раннем этапе карьеры)	<p>Найти работу, которая позволит вам познакомиться с соответствующими функциями или отраслью.</p> <p>Посещать мероприятия для предпринимателей.</p> <p>Найти соучредителей, консультантов или наставников, дополняющих вас.</p> <p>Найти курсы или программу, которые помогут ликвидировать пробелы</p>
«Я могу нанести урон своей семье»	<p>Выяснить, что пугает вашего партнера по браку, и обсудить пути преодоления этих страхов.</p> <p>Согласовать вопрос о реальных сроках создания стартапа и выделяемых ресурсах.</p> <p>Рассмотреть возможность создания стартапа в режиме частичной занятости</p>
«Мои оковы стали слишком прочными» (в первую очередь те, кто создает стартап на позднем этапе карьеры)	<p>Создавать сбережения, чтобы обеспечить себе подушку безопасности и посевной капитал.</p> <p>Свести к минимуму текущие расходы.</p> <p>Избегать накопления избыточного или нерелевантного человеческого и социального капитала.</p> <p>Внимательно изучать договоры об отказе от конкуренции и прочих обязательствах перед их подписанием</p>

**«У меня есть все, кроме идеи»**

Когда Барри Ноллз решил уйти с работы и создать собственную компанию, личные и карьерные обстоятельства складывались для него наилучшим образом. У него были навыки, контакты и опыт, которые необходимы профессионалу, чтобы создать собственный стартап. Жена полностью поддерживала его решение. Однако у Барри никогда не было подходящей идеи, хотя он хорошо представлял свою сферу деятельности. Не имея идеи, он не мог оценить рыночную конъюнктуру, а

тем более создать стартап. Чтобы решить эту проблему, Барри тщательно продумал свою концепцию бизнеса, а затем составил бизнес-план, который опирался на накопленный им человеческий и социальный капитал.

Другой вариант для того, кому не хватает идеи, – найти соучредителя, у которого есть идея, но нет того, чем располагает потенциальный основатель. Джеймс Мильмо, к примеру, обладал деловой хваткой и имел массу идей по созданию высокотехнологичных продуктов, но ему не хватало технической подготовки для их реализации. Он начал посещать заседания Клуба предпринимателей при Массачусетском технологическом институте (MIT), где познакомился с Хавьером Паскалем, инженером MIT, который подыскивал идею, и они вместе создали Lynx Solutions. Кроме того, найти «генератора идей» можно среди товарищей по работе или среди сокурсников.

### **«Я плохо вооружен и не готов к сражению»**

У Тима Вестергрена была любящая жена, которая поддерживала его, и идея создания онлайн-сервиса Pandora Radio. Рыночные условия благоприятствовали реализации его планов. Однако Тим чувствовал, что для создания компании ему не хватает профессиональных знаний и опыта. Бывший музыкант и композитор, он не представлял, с чего начать.

Именно так зачастую случается с теми, кто создает стартап на раннем этапе карьеры. Планируя создание стартапа, такой основатель должен понимать, что ему недостает важных навыков и связей, и определить, чего не хватает в его человеческом и социальном капитале. Приобрести недостающий опыт и профессиональные знания можно, поступив на специализированные курсы или устроившись на соответствующую работу. Чтобы компенсировать нехватку социального капитала, можно

начать регулярно посещать мероприятия, которые позволят завязать, а со временем упрочить необходимые контакты.

По ходу дела потенциальному предпринимателю, который создает стартап на раннем этапе карьеры, придется подыскивать соучредителей, наемных работников, инвесторов и консультантов. Их участие помогает компенсировать нехватку человеческого, социального и денежного капитала, и получить объективный взгляд на вещи, который уравнивает избыточный оптимизм основателя. Кроме того, новые члены команды вносят свой вклад в принятие решений и обогащают ментальную модель основателя свежими алгоритмами. Так, Тим Вестергрэн смог основать стартап лишь после того, как жена познакомила его с Джоном Крафтом, который создал высокотехнологичную компанию в Кремниевой долине и имел деловые навыки, которых не хватало Тиму. (В то же время материал, изложенный во II и III части книги, говорит о том, что основатель стартапа должен тщательно взвесить преимущества, которые дает привлечение новых участников, и учесть возможные проблемы.)

### **«Я могу нанести урон своей семье»**

Хотя Тим и Барри в конечном итоге дождались ситуации, максимально благоприятствующей созданию компании, – Барри, опираясь на свои обширные знания, сумел выдвинуть идею, а Тим нашел соучредителя, который обладал необходимыми профессиональными и деловыми навыками, – опыт Хамфри Чена говорит о том, что самое серьезное препятствие на пути основателя – неблагоприятные личные обстоятельства. Их не всегда можно изменить путем целенаправленных действий или обратившись за помощью к другим. Конъюнктура рынка и карьерные условия были достаточно выигрышными, и

Хамфри всей душой мечтал о создании ConneXus. Однако дела у него дома обстояли неважно, хотя он и не понимал это в полной мере, – и грозили стать еще хуже. Его жена и родители хотели, чтобы он принял предложение консалтинговой фирмы и устроился на постоянную работу. Когда Сесилия забеременела, Хамфри решил, что пойдет работать в Microsoft.

Порой сбалансировать требования стартапа и нужды семьи бывает чрезвычайно сложно. Серийный предприниматель Стив Бланк перечисляет «четыре основных варианта самообмана предпринимателя»<sup>65</sup>. Вот они: «Я делаю это исключительно ради своей семьи», «Моя жена понимает меня», «Все, что мне нужно, это создать один-единственный стартап, который добьется успеха, и тогда я сбавлю обороты или уйду на покой», и «Зато в будущем я смогу уделять больше времени жене и детям». Он пришел к выводу, что для него ни одно из этих утверждений не имело ничего общего с действительностью.

Если ситуация в семье складывается не лучшим образом, можно попробовать заниматься стартапом в режиме частичной занятости, после работы или по выходным. Иногда такой вариант помогает предпринимателю сделать партнера по браку своим сторонником. Однако в некоторых случаях он упрочивает оковы карьеры и повышает риск, поскольку если движение вперед замедляется, существует опасность, что рыночная ситуация изменится, и окно возможностей закроется. Вивек Кхуллер замечает: «Моя жена бывает достаточно жесткой. Она могла бы сказать: “Ты можешь заниматься Smartix, но найди себе работу на неполный день, чтобы платить свою долю расходов”. Если бы она сделала это... я бы нашел другую работу, и у меня не осталось бы ни времени, ни сил на Smartix».

В отраслях, где острая конкуренция вынуждает основателя действовать быстро, желательно посвятить



созданию стартапа все свое время. Там, где торопиться не обязательно, основатель может позволить себе переходный период, который поможет ему заручиться поддержкой близких. Однако соучредители или потенциальные инвесторы могут заставить основателя сделать решительный шаг быстрее, чем планировалось. Приступив к созданию Ockham Technologies, Джим Трайандифлу продолжал работать в Alexander Group, но бизнес-ангел Бобби Круз потребовал, чтобы он и другие соучредители ушли с работы. Джим вспоминает: «Круз сказал: “Мы заинтересованы в этом проекте, но у вас до сих пор нет ни продукта, ни потребителей, и вы все еще не бросили свою проклятую работу... Пока что вы сидите на двух стульях. Мы должны видеть, что вы отдаетесь делу целиком, видеть результаты”». В итоге месяц спустя и Джим, и Майк Майзенхаймер уволились с работы.

### **«Мои оковы стали слишком прочными»**

Основатель, который создает компанию на позднем этапе карьеры, должен помнить об опасности промедления. Не следует бесконечно заниматься накоплением человеческого и социального капитала. При этом необходимо делать сбережения, чтобы обеспечить себе подушку безопасности и создать посевной капитал для будущего стартапа, и постараться минимизировать текущие расходы, чтобы не привыкать к «золотым наручникам» или чересчур роскошной жизни.

Оглядываясь назад, многие из тех, кто занялся предпринимательством на позднем этапе карьеры, жалеют о том, что не сделали этого раньше. Через четыре года после основания Masergy Барри Ноллз посетовал: «Как жаль, что я не стал предпринимателем давным-давно! Почему я ждал так долго?» Через год

после создания стартапа, который занимается анализом поведения потребителей, его основатель и генеральный директор Дэвид Уэллман размышляет о своем решении<sup>66</sup>:

*Сегодня мне исполнилось 40 лет. Прошел всего лишь год с тех пор, как я создал собственное предприятие. Я заручился поддержкой профессиональных инвесторов. У меня есть первоначальная версия продукта. Два крупных клиента, десяток клиентов поменьше и множество потенциальных заказчиков.*

*Я занимаю должность генерального директора, но сегодня утром я подметал полы. В полчетвертого утра я все еще был на работе, второй раз за неделю. Мне не хватает людей, времени и сил, чтобы справиться с текущими проблемами, - например, съездить в Costco за бумагой для принтера.*

*Да, мне приходится нелегко, и мои клиенты более требовательны, чем самый бестолковый начальник. Моя зарплата ничтожна, а атмосфера, которая царит на работе, напоминает общежитие времен моей молодости.*

*Но я убежден, что в будущем меня ожидают самые радужные перспективы!*

Если, столкнувшись с дилеммой карьеры, вы решили создать собственную компанию, этот шаг породит множество новых дилемм, каждая из которых способна задушить юный стартап еще в колыбели. В следующих главах мы проанализируем наиболее важные и интересные из этих дилемм, часть которых напрямую связана с решениями, освещенными в данной главе. Основателям, которые делают этот шаг на раннем этапе карьеры, следует задуматься о привлечении

соучредителей, наемных работников или инвесторов, которые помогут компенсировать пробелы в их подготовке. Для этого придется выделить им долю акционерного капитала, делегировать право принятия решений и выплачивать соответствующее вознаграждение. Те, кто создают свою компанию на более позднем этапе карьеры, успев сформировать необходимый капитал, чаще действуют в одиночку и, привлекая к участию в проекте других, имеют возможность предлагать менее щедрую компенсацию. Поэтому в первом и втором случае могут быть получены абсолютно разные результаты.

**Часть II**  
**Дилеммы, связанные с**  
**командой соучредителей**

## Введение

Вспыхивает лампочка, предпринимателя осеняет идея, которая подталкивает его к мысли о создании стартапа, и теперь ему предстоит принятие бесчисленного множества решений. В данной части книги сначала рассматриваются дилеммы, с которыми сталкивается *главный основатель*, человек, который решил создать стартап и является его вдохновителем на начальном этапе<sup>[8]</sup>. Первая из этих дилемм – создавать стартап в одиночку или привлечь соучредителей.

Решение привлечь соучредителей порождает другие важные вопросы, – кого привлечь, какую роль будет играть каждый член команды и как распределить акционерный капитал. Эти три основные дилеммы – взаимоотношения, роли и вознаграждение – я называю базовой триадой. В главах 4–7 я использую базовую триаду как структурную схему, анализируя принимаемые соучредителями решения, их взаимосвязь и влияние на стабильность команды, оценку стоимости компании и распределение власти.

## Обзор II части

Первая глава посвящена дилемме, которую основателю приходится решать одной из первых: создавать стартап в одиночку или в команде. В следующих главах анализируются проблемы, связанные с работой в команде, – сначала рассматривается каждая из составляющих базовой триады, а затем взаимосвязи между ними. Ниже приводится краткое содержание глав этой части:

### Глава 3: **В одиночку или в команде**

Создание компании в одиночку помогает избежать дилемм, связанных с взаимоотношениями, распределением ролей и вознаграждения, но порождает иные трудности и риски – нехватку человеческого, социального или денежного капитала и отсутствие эмоциональной и психологической поддержки в сложное для предпринимателя время.

#### Глава 4: **Дилеммы взаимоотношений**

Наличие или отсутствие у соучредителей общего опыта влияет на стабильность команды, ее способность совместно решать сложные задачи, разнообразие навыков и умений, а также на ее будущее.

#### Глава 5: **Дилеммы распределения ролей**

Разделение труда в команде основателей может породить серьезные трения, если соучредители состязаются за руководящие должности, если они дублируют друг друга, если коллективное принятие решений заводит в тупик или порождает межличностные конфликты, или если по мере развития стартапа в разделение труда не вносятся соответствующие коррективы.

#### Глава 6: **Дилеммы, связанные с вознаграждением**

Распределение акционерного капитала и материального вознаграждения может породить конфликты в команде, если ее членам кажется, что их вклад в создание стартапа недооценивается. Очень важно позаботиться о том, чтобы система распределения вознаграждений учитывала интересы участников проекта и защищала от неприятных сюрпризов. Добиться этого очень непросто.

#### Глава 7: **Базовая триада**

Когда команда основателей приняла и согласовала решения по трем перечисленным позициям, это повышает ее стабильность и снижает текучесть кадров. Таким образом, важно не только проанализировать каждую составляющую базовой триады, но и обеспечить взаимную увязку ее элементов.

Подробное рассмотрение каждой дилеммы сопровождается обзором соответствующих исследований и анализом конкретных ситуаций, которые дают различные примеры динамики взаимоотношений в команде. Там, где это возможно, мы проанализируем, каким образом решения о взаимоотношениях, распределении ролей и вознаграждения влияют на два важнейших результата – стабильность команды основателей и рост стоимости стартапа. Хотя каждая группа дилемм рассматривается отдельно, они взаимосвязаны и могут возникать в разной последовательности, речь об этом пойдет в главе 7.

В каждой главе я привожу данные, которые подтверждают распространенность моделей, описанных в ситуационных исследованиях. В 2006 г. я расширил раздел своего ежегодного исследования, посвященный командам основателей, и в этой части книги используется много данных, собранных с тех пор (2006–2009). Эти данные включают информацию о 4232 основателях 1542 частных стартапов в сфере высоких технологий и биомедицинском секторе. 88 % этих компаний создано в период с 1998 по 2008 г. Более подробные сведения об этих исследованиях и массиве данных приводятся в Приложении А. Количественные данные дополняет анализ конкретных ситуаций, которые показывают, как основатели решают рассматриваемые дилеммы.

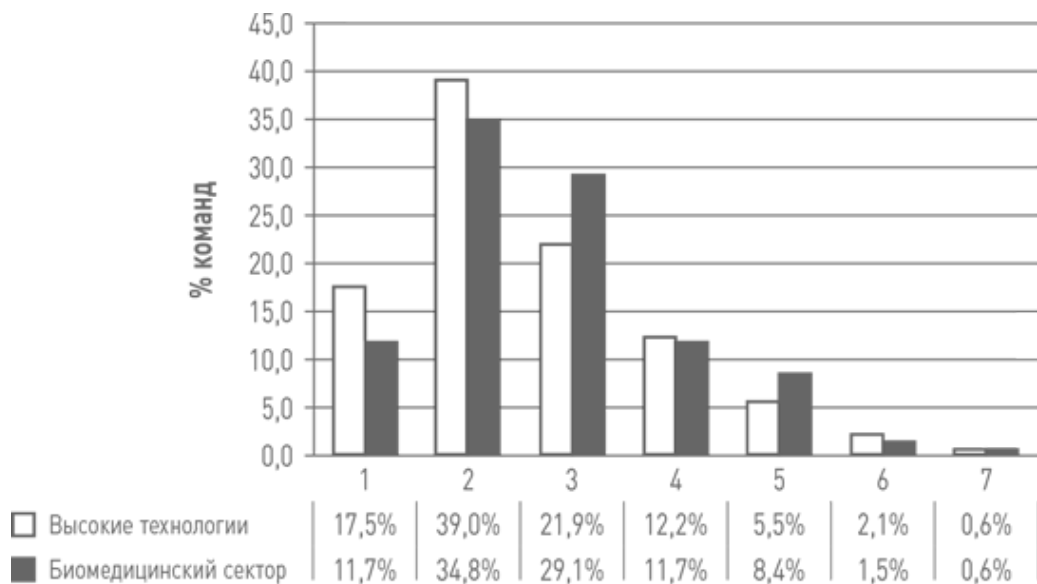
## **Глава 3**

### **В одиночку или в команде**

Как мы видели в главе 2, факторы, связанные с карьерой, рынком и личными обстоятельствами, играют важную роль в решении стать основателем. Именно от них зависит одно из первых и самых важных решений: создавать компанию в одиночку или сформировать команду. Те, кто хорошо взвесил целесообразность создания стартапа и учел проблемы, перечисленные в главе 2, делает для себя выводы, которые помогают принять такое решение.

Как показано на рис. 3.1, собранные мною данные свидетельствуют о том, что лишь 16,1 % стартапов с высоким потенциалом были созданы в одиночку, – в сфере высоких технологий этот показатель составляет 17,5 %, а в биомедицинской индустрии – 11,7 %. Более трети стартапов создано двумя соучредителями, а четверть – тремя. Что отличает основателей-одиночек от тех, кто формирует команду соучредителей?





**Рис. 3.1. Размеры команды соучредителей стартапов в сфере высоких технологий и биомедицинском секторе**

## **Причины действовать в одиночку**

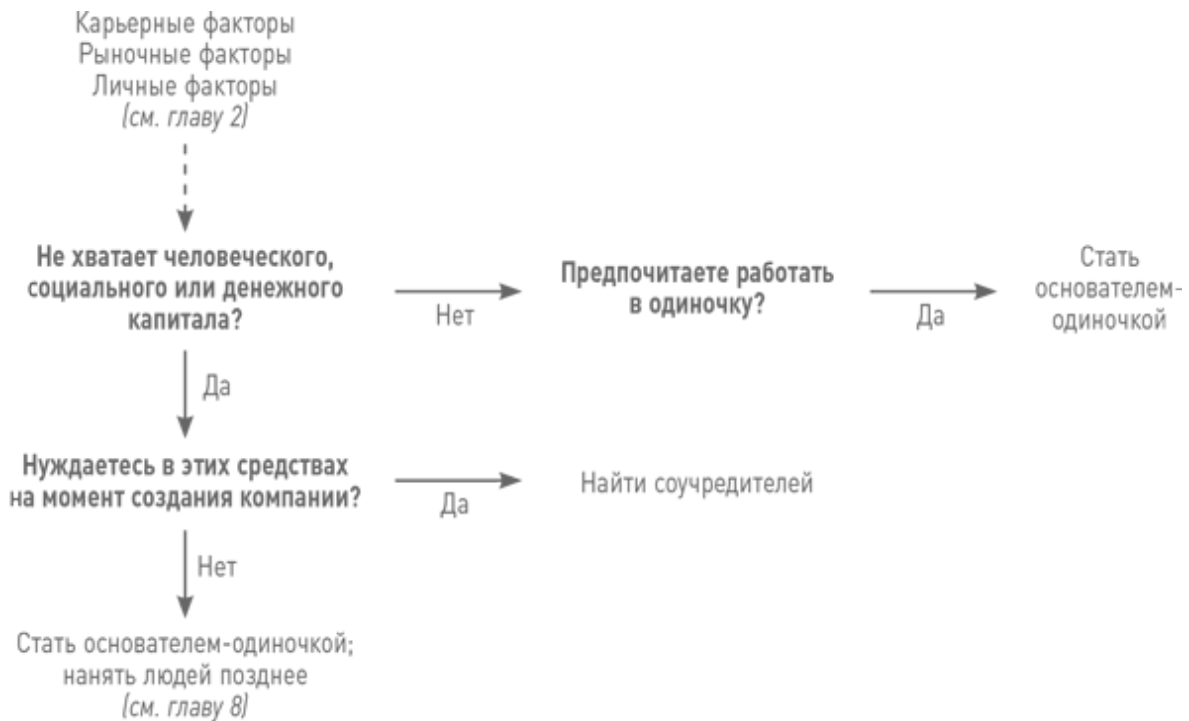
Есть масса причин, по которым основатель предпочитает действовать в одиночку. К примеру, он располагает ресурсами, необходимыми для создания стартапа, или не заинтересован в том, чтобы стартап рос быстрыми темпами. Возможно, он не рассчитывает, что компания станет достаточно крупной, чтобы обеспечить нескольких соучредителей. Может быть, основатель хочет владеть акционерным капиталом в полном объеме и всецело контролировать принятие решений, – прежде всего это относится к тем, для кого важным фактором мотивации является власть. Кроме того, некоторые стремятся избежать проблем с координацией, которые неминуемы при наличии соучредителей. Аргументы в пользу такого подхода приводятся в статье Артура Стинчкомба, где перечислены причины провала молодых организаций<sup>1</sup>. Три из четырех выявленных им факторов – следствие привлечения соучредителей. Соучредителям часто

бывает непросто а) освоить новые роли в составе команды; б) договориться о распределении материального вознаграждения и в) наладить доверительные отношения с незнакомыми людьми (то есть между собой).

Учитывая эти обстоятельства, основатель, располагающий достаточными ресурсами, может отказаться от привлечения соучредителей. Так поступил Барри Ноллз, который своими силами основал телекоммуникационную компанию Masergy. Он считал, что имеет все необходимое для создания компании, и для него куда выгоднее принимать все решения самостоятельно. Барри сделал неплохую карьеру в GTE (за время работы в компании он получил диплом MBA), приобрел ценнейший опыт управления, был инициатором развертывания ряда новых программ и руководил отделами продаж и маркетинга. В середине 1980-х гг. он ушел из GTE, чтобы создать небольшую компанию, но дело застопорилось из-за отсутствия средств. Ноллз вернулся в GTE и проработал там еще несколько лет в качестве менеджера по продукции, занимаясь внедрением новых технологий. Чтобы приобрести опыт создания бизнеса с нуля, он устроился на работу в небольшой стартап в Техасе, но вскоре ушел оттуда из-за разногласий с генеральным директором. Когда Ноллз решил создать Masergy, его опыт и квалификация позволяли сделать это. Он отлично знал отрасль, имел опыт работы в продажах, нужные связи и потенциальных заказчиков, знал рабочий процесс и располагал финансовой подушкой безопасности на время разработки бизнес-плана. В такой ситуации разумным решением было действовать в одиночку. Такой выбор соответствовал и стилю работы Барри, который всегда предпочитал принимать решения самостоятельно. Барри был не единственным, кто избрал такой путь. По имеющимся у меня данным, при

наличии управленческого опыта главные основатели на 26 % чаще создают компанию в одиночку<sup>2</sup>.

Решение основать стартап в одиночку не всегда принимается из соображений эффективности. Порой главный основатель так любит контролировать происходящее, что решение создать компанию самостоятельно кажется ему само собой разумеющимся. К примеру, Кевин Стоун, хирург-ортопед, который изобрел готовый к употреблению напиток с глюкозамином и основал компанию Joint Juice, став ее генеральным директором, подчеркивает: «Основателем движет маниакальное стремление стать самостоятельным, действуя в одиночку!»<sup>3</sup> Основатель, который хочет сохранить за собой 100 % акционерного капитала или планирует запустить стартап самостоятельно, с тем чтобы позднее нанять работников, которые помогут ликвидировать пробелы, тоже скорее всего будет действовать в одиночку. На рис. 3.2 показана схема принятия решения, которая учитывает перечисленные выше факторы.



**Рис. 3.2. «В одиночку или в команде» — важнейшие вопросы**

Решение о самостоятельном создании стартапа подобно многим решениям, рассматриваемым в этой книге, влечет ряд краткосрочных и долгосрочных последствий. В краткосрочном аспекте этот шаг может показаться удобным вариантом, но далеко не все основатели, обладающие решительностью Барри Ноллза, имеют аналогичную квалификацию и опыт работы<sup>4</sup>. Действуя в одиночку, такие основатели подвергают свое детище серьезному риску, – либо его потенциал будет не реализован в полной мере, либо его попросту ждет провал. Кому-то из них кажется, что важнее сохранить контроль, чем повысить стоимость компании, другие из-за самонадеянности и чрезмерной увлеченности идеей недооценивают необходимость посторонней помощи.

## **Доводы в пользу привлечения соучредителей**

Несмотря на массу причин для создания стартапа в одиночку, многие основатели принимают решение сформировать команду соучредителей. Их мотивы носят как материальный, так и нематериальный характер. Материальная составляющая, которую может привнести соучредитель, включают три вида капитала. В главе 2 мы говорили о том, как три вида капитала влияют на решение о целесообразности предпринимательства. Сходные соображения принимаются в расчет и в данной ситуации:

- *Человеческий капитал.* Человеческий капитал включает явное знание, приобретенное в процессе формального образования, и неявные навыки и умения, которые дает опыт. Мало кто из основателей обладает всеми навыками и знаниями, необходимыми для создания новой организации с нуля. К примеру, технический специалист часто не в состоянии справиться с продажами, маркетингом, коммерческим развитием и финансовыми вопросами. Основателя, не имеющего отраслевого опыта, могут застать врасплох проблемы, которые предвидит работник со стажем.

- *Социальный капитал.* Социальным капиталом называются преимущества, которые дает положение в информационных и коммуникационных сетях. Чтобы нанять работников, наладить отношения с партнерами, найти инвесторов и получить доступ к прочим ресурсам, стартапу нужна связь с внешним миром. Если главный основатель не имеет обширных связей, соучредители, имеющие такие связи, могут оказаться очень кстати.

- *Денежный капитал.* Денежным капиталом называются деньги или иные материальные ресурсы, необходимые для создания компании. Основателю капиталоемкого бизнеса или предпринимателю, у которого нет нужной суммы денег, могут помочь соучредители, имеющие средства для инвестирования в стартап.

Основатель должен оценить человеческий, социальный и денежный капитал, необходимый для создания стартапа, сравнить его с тем, что есть в наличии, определить, чего не хватает, и лишь после этого решать - действовать в одиночку или сформировать команду. Стартапу, которому предстоит решить ряд сложных задач, - к примеру, разработать сложный медицинский прибор, протестировать его, получить патенты, соблюсти федеральные нормы, составить план маркетинга и продаж, выдержать состязание с успешными конкурентами, убедить поставщиков медицинских услуг использовать данный прибор, заключить договор со страховой компанией, покрывающий риски, обеспечить техническую поддержку клиентов, взять на себя правовую ответственность, осуществлять модернизацию продукта и т. д. - не обойтись без команды соучредителей, тогда как создать компанию, которая продает медицинское оборудование, вполне под силу основателю-одиночке. Потребность в соучредителях выше в отраслях с высоким уровнем конкуренции, а также в тех, где преимущество получают первые участники рынка. По данным панельного исследования динамики предпринимательства (Panel Study of Entrepreneurial Dynamics, PSED) около половины компаний в сфере малого бизнеса создано основателями-одиночками, однако в сфере высоких технологий и биомедицинском секторе этот показатель, по моим сведениям, составляет менее 20 %, и на то есть свои причины<sup>5</sup>. Мой массив данных говорит о том, что треть главных основателей привлекает одного соучредителя, и лишь около 10 % команд включают пять и более человек, как показано на рис. 3.16.

Тим Вестергрэн учел требования к трем видам капитала при создании Pandora Radio. В 1999 г. он предложил составить перечень атрибутов музыкальных

произведений, позволяющий подбирать музыку с учетом вкуса покупателей. Тим окончил Стэнфордский университет, где изучал политологию, после чего 11 лет писал музыку для кинофильмов и выступал в составе рок-группы. Он хорошо разобрался в музыке, имел кое-какой опыт продаж и управления, успел создать небольшую финансовую подушку безопасности и знал множество музыкантов, которые могли помочь в систематизации музыкальных произведений. Но у него никогда не было «настоящей» работы. Тим понимал, что ему нужны помощники, – он был плохо знаком с технологиями, которые позволяли реализовать его идею, и никогда не занимался бизнесом. Ему требовались соучредители, обладающие человеческим капиталом, который помог бы компенсировать пробелы в его знаниях и опыте, и социальным капиталом для найма сотрудников из немusикальной среды, а также потенциальные инвесторы, имеющие денежный капитал.

Даже обладая необходимыми навыками, связями и посевным капиталом, главный основатель может прийти к выводу, что ему не справиться в одиночку. Если он поддастся искушению сделать все самостоятельно, это скорее всего снизит результативность предприятия. Объем работ при создании компании почти всегда оказывается куда больше, чем рассчитывает основатель, и у него может просто не остаться времени для неожиданных дел. Если жизненно важные решения принимаются человеком, который падает с ног от усталости, от этого пострадает стартап. Джим Трайандифлу вспоминает, как на раннем этапе существования своего стартапа, Ockham Technologies, он пытался разработать все семейство продуктов для IBM с помощью своего единственного партнера Майка и группы консультантов: «Мы пытались вскипятить океан.

Мы собирались создать шесть программных модулей за шесть месяцев».

В то же время личные предпочтения и психологические потребности главного основателя могут перевесить материальные факторы:

- *Предпочтения тех или иных видов работы.* Если у главного основателя есть все необходимые навыки, связи и посевной капитал, но он не любит выполнять какие-либо из задач, имеющих ключевое значение на ранней стадии, он будет искать соучредителя, который возьмет эту работу на себя. Вивек Кхуллер, к примеру, проработал несколько лет в Bell Atlantic, в том числе два года в качестве разработчика и аналитика программного обеспечения для новых сервисов и систем. Вивек обладал достаточной квалификацией, чтобы самостоятельно разработать программное обеспечение для продажи билетов онлайн, но давно не занимался программированием, перешел на руководящую работу и успел поступить на программу МВА. Для разработки продукта Вивек решил привлечь соучредителя, своего бывшего сотрудника из Bell Atlantic.

- *Тяга к коллективной работе.* Возможность поделиться своей идеей с соучредителем порой помогает основателю сформулировать и усовершенствовать ее. Вивек Кхуллер привлек в качестве соучредителя Саурабха Миттала, который учился вместе с ним на программе МВА, и с его помощью отшлифовал свою бизнес-идею. Вивек и Саурабх подолгу обсуждали доходность Smartix и модели ценообразования, планируя, сколько средств им придется привлечь и как они будут их использовать. Такое сотрудничество было излюбленным стилем работы Вивека.

- *Поддержка и одобрение.* Главный основатель, который испытывает острую потребность в принадлежности к группе, одобрении или



психологической поддержке, ищет соучредителей, даже если те не располагают капиталом, необходимым стартапу. Брайан Скьюдамор взялся за создание Rubbish Boys, компании, которая занималась вывозом бытового мусора, в одиночку, но вскоре решил привлечь в качестве партнера одного из своих друзей: «Я размышлял об этом недолго и не думал ни о пробелах, которые он поможет ликвидировать, ни об объединении усилий. Он просто нравился мне, и я решил, что нам будет веселее заниматься этим на пару».

Не всегда такие психологические потребности очевидны сразу. Даже если главный основатель берется за создание стартапа во всеоружии, со временем может оказаться, что ему необходима психологическая поддержка. Лью Серн, основатель Wily Technology, стартапа, который разрабатывал корпоративное программное обеспечение, проработал в одиночку год, создавая свой первый продукт. «Это был очень сложный год, настоящее испытание для моей силы духа». Если бы Лью привлек помощников пораньше, моральная поддержка с их стороны помогла бы ему пережить этот сложный этап.

### **Каким должно быть число соучредителей?**

Решив привлечь соучредителей, основатель должен определить их число. Каждый новый соучредитель увеличивает затраты на координацию и снижает эффективность работы команды, – об этом пишет Стинчкомб, подчеркивая, что лишние люди повышают опасность дублирования функций и конфликтов в команде<sup>7</sup>. На решение о числе соучредителей влияет и мотивация главного основателя: стремление к контролю может сократить число соучредителей, а стремление повысить стоимость стартапа – привести к увеличению команды.

Каждый новый человек добавляет новые узлы в коммуникационную сеть, замедляет процесс и снижает уровень материального стимулирования<sup>8</sup>. Поэтому каждый новый соучредитель должен привносить нечто важное, – например, заполнять пробелы в человеческом капитале или снижать чрезмерную нагрузку на других основателей, иначе говоря, добавлять больше ценности, чем теряется при появлении нового члена команды. При создании UpDown, социальной сети для мелких инвесторов, главный основатель компании Майкл Райх включил в команду соучредителей своих сокурсников, но их опыт, навыки и связи были похожи на его собственные, поэтому со временем ему пришлось подключить к делу программиста Фука Чуонга, который занялся разработкой продукта. Майкл мог бы избежать трений, вызванных распределением ролей и акционерного капитала, если бы пригласил только Фука, единственного, кто был нужен для реализации его идеи.

Основатели часто недооценивают затраты и трудности, связанные с привлечением каждого нового члена команды; они не понимают, что, как заметил один предприниматель, «с ростом числа соучредителей сложность растет по экспоненте», и преувеличивают ценность, которую добавляют стартапу новые люди. Главному основателю следует представлять потенциальные риски и проблемы, которыми чревато увеличение числа соучредителей, – подробнее мы остановимся на этом вопросе в главах 4–7.

### **Более широкий контекст**

На решение о привлечении соучредителей может влиять и более широкий контекст функционирования стартапа. В одних условиях оптимальным вариантом является создание компании в одиночку, в других нужна команда. Есть отрасли, где существует острая

конкуренция, а первопроходцы получают значительные преимущества. Так, в отрасли с выраженным сетевым эффектом нужно торопиться, чтобы как можно раньше разработать первоначальную версию продукта, привлечь и удержать потребителей<sup>9</sup>. В таких условиях соучредители, компенсирующие нехватку различных видов капитала, могут оказать главному основателю неоценимую помощь. Кроме того, напряженная работа повышает необходимость в психологической поддержке.

Чем более сложны и непредсказуемы условия создания стартапа, тем выше потребность в соучредителях<sup>10</sup>. В такой ситуации команде приходится обрабатывать значительный объем информации, – решить такую задачу проще коллективно, чем в одиночку. Если стартап функционирует в нестабильной среде, он сталкивается со стремительным развитием технологий и переменчивыми факторами успеха<sup>11</sup>. Такие условия ужесточают требования к обработке информации, поскольку команда систематически имеет дело с кризисами и новыми возможностями, что требует корректировать стратегию и структуру организации. Более многочисленная группа решает такие проблемы успешнее, поскольку она а) обрабатывает больший объем информации; б) исправляет больше ошибок в процессе анализа и обсуждения; в) взвешивает больше потенциальных решений и г) представляет больше точек зрения на проблему<sup>12</sup>. Тем самым более многочисленная команда соучредителей обеспечивает организации дополнительные ресурсы, что повышает темпы роста компании и ее жизнеспособность<sup>13</sup>.

Различия в условиях создания компаний помогают понять, почему в массиве данных о стартапах в сфере высоких технологий и медико-биологическом секторе основатели-одиночки являются исключением, тогда как в мелком бизнесе они встречаются достаточно часто<sup>14</sup>.

В целом, как показано в таблице 3.1, действовать в одиночку предпочитают те основатели, которые создают компанию, когда у них есть: наличие обширного опыта, стремление контролировать ключевые решения, отрасль развивается не слишком быстро, идея и ее реализация сравнительно просты. Неопытному основателю, который готов разделить власть, чтобы привлечь хорошего соучредителя, и создает стартап в быстро развивающейся отрасли, реализуя сложные идеи, имеет смысл пойти другим путем и сформировать команду.

**Таблица 3.1. В одиночку или в команде**

Создавать стартап в одиночку, если...	Сформировать команду соучредителей, если...
...основатель обладает необходимым человеческим и социальным капиталом (и достаточным денежным капиталом);	...основатель испытывает нехватку человеческого, социального или денежного капитала;
...основатель стремился полностью контролировать принятие решений;	...основатель предпочитает не выполнять некоторые виды работ, необходимых на раннем этапе существования стартапа;
...основатель не испытывает острой потребности в одобрении или поддержке;	...основатель предпочитает работу в команде;
...речь идет о мелком бизнесе в медленно развивающейся отрасли	...основатель нуждается в одобрении и поддержке;
	...речь идет о быстро развивающейся отрасли, где получают преимущество первопроходцы или имеет место выраженный сетевой эффект

## **Псевдооснователи и наемные работники**

Мы привыкли считать, что основатель – это человек, который посвящает стартапу все свое время на этапе его создания, причастен к выдвигению или развитию идеи бизнеса и играет центральную роль в ее реализации. Теоретически такие основатели должны подключаться к делу примерно в одно и то же время. Однако нередко те, кого считают основателями, становятся участниками предприятия спустя месяцы после того, как главный основатель взялся за дело<sup>15</sup>. Таким образом, порой статус «основателя» определяется достаточно субъективно. Когда я спросил основателя и генерального директора стартапа, оказывающего услуги

электронной почты, почему его соучредители подключились к работе в разное время и владеют разными долями акционерного капитала, он сказал: «Для меня слово “основатель” носит чисто символический характер. Оно означает, что человек сыграл ключевую роль в создании новой функции... Даруя титул “основателя”, я делаю предложение работы более привлекательным, не тратя акционерного капитала или денег».

И все же, раздавая звание «основатель» направо и налево, главный основатель подвергает себя риску. Подразумевая более высокий статус, это звание наводит работника на мысль, что он имеет больше прав на руководящие должности. Однако как сказал предприниматель и инвестор Джефф Бассганг, стартап поначалу нуждается в тех, кто способен пробраться через джунгли, потом в тех, кому по силам проложить грунтовую дорогу, и наконец в том, кто построит автомагистраль<sup>16</sup>. Стартап сталкивается с серьезными проблемами, когда первые наемные работники, проявившие себя на этапе джунглей, не справляются с прокладкой грунтовой дороги или автомагистрали, и приходится перевести их на вторые роли или уволить. Если такой человек носит звание основателя, эти проблемы оказывают еще более глубокое, иногда непредсказуемое влияние на культуру стартапа и его персонал.

Команде «настоящих» основателей порой приходится решать, наделять ли наемных работников статусом основателя. Именно с этой проблемой столкнулась команда UpDown. Идея создания стартапа пришла к Майклу в первый год обучения в школе бизнеса, и он почти сразу привлек к участию в ее реализации двух своих сокурсников, Уоррена и Джорджа. Уоррен вскоре утратил интерес к этой затее, а Джордж и Майкл пришли к выводу, что для создания

сайта им нужен программист. Они подали объявление о вакансии технического директора и нашли Фука. Не имея возможности платить Фуку зарплату, они решили присвоить ему звание основателя и выделить долю в акционерном капитале, хотя он не участвовал в формировании посевного капитала и начал работать в компании через несколько месяцев после ее создания.

Существует множество индикаторов, которые помогают понять, кто является подлинным основателем стартапа<sup>[9]</sup>. Когда все они указывают на одного человека, мы можем с уверенностью сказать, что именно он – главный или «настоящий» основатель. Когда эти признаки носят противоречивый характер, как было при создании UpDown, это говорит о том, что звание основателя может оказаться символическим.

## **Заключительные замечания**

Порой излишний оптимизм мешает основателю оценить насущные потребности своего стартапа, поэтому ему следует проанализировать свои знания, навыки, умения и связи, выявить пробелы и взвесить возможности ликвидировать эти пробелы с помощью соучредителей. Недооценка потребности в соучредителях повышает риск потерпеть неудачу.

Не всегда нехватка человеческого и социального капитала у основателя требует привлечения соучредителей. Можно решить проблему и другими способами, – с помощью аутсорсинга, консультантов или сотрудничества с другими компаниями. Но зачастую этого бывает недостаточно.

Иногда разносторонне подготовленный основатель, способный создать стартап самостоятельно, привлекает помощников, предпочитая работать в команде. Впрочем, как показывает горький опыт Брайана С্কьюдамора, это чревато серьезными рисками. Главный основатель

рассуждает так: я знаю, что в принципе могу обойтись без соучредителя, так что я потеряю? Между тем, потери бывают весьма ощутимыми. Соучредители, которых привлекают без острой необходимости, могут стать тормозом для принятия решений и инициаторами конфликтов. Кроме того, нередко им выделяется доля акционерного капитала, которая могла бы быть использована для привлечения наемных работников, инвесторов или других значимых участников. Как мы увидим в главе 6, отмена неудачного решения, принятого соучредителем, – весьма сложный и дорогостоящий процесс. Прежде чем подвергать стартап подобному риску, основатель должен убедиться, что соучредитель будет играть важную роль в его предприятии.

Иногда основатель понимает, что в текущий момент его ресурсы достаточны, но позднее ему понадобится помощь. К примеру, технический специалист способен самостоятельно разработать первоначальную версию продукта, но не имеет опыта продаж и административных навыков, чтобы привлечь бета-тестеров. Как показано на рис. 3.2, в этом случае главный основатель может создать компанию самостоятельно, разработать прототип, а затем нанять тех, кто поможет справиться с незнакомыми для него задачами. Такая стратегия позволяет главному основателю контролировать решения, принимаемые на раннем этапе, – то есть дольше сохранять бразды правления в своих руках.

Целесообразность подобной стратегии зависит от обстоятельств. Если речь идет о быстро развивающейся отрасли и рынке, где преимущества получает первопроходец, даже хорошо подготовленному основателю может с самого начала понадобиться соучредитель. Причины этого таковы: а) потребность в соучредителе возникнет в ближайшей перспективе, и

основателю будет сложно быстро найти нужного человека и б) с помощью правильно выбранного соучредителя основатель создаст стартап быстрее, чем в одиночку.

На рис. 3.3 сводятся воедино плюсы и минусы создания компании в одиночку и в команде и предлагаются способы минимизировать отрицательные моменты.

**Рис. 3.3. В одиночку или в команде: преимущества и недостатки**

Избранный подход	Преимущества	Недостатки	Возможности минимизировать отрицательные моменты
<i>Действовать в одиночку</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Весь акционерный капитал остается в собственности основателя.</li> <li>■ Основатель сохраняет контроль за принятием решений.</li> <li>■ Отсутствие проблем, связанных с коммуникацией, координацией и материальным поощрением</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Основатель может рассчитывать только на собственный человеческий, социальный и денежный капитал. Это может замедлить создание стартапа или привести к провалу при нехватке опыта или материальных ресурсов.</li> <li>■ Возможности собирать и обрабатывать сложную информацию ограничены.</li> <li>■ Скорость реакции снижается.</li> <li>■ Отсутствие взаимопомощи, поддержки, одиночество</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Отложить создание компании или внести коррективы в свое решение. Систематически ликвидировать пробелы, приобретая релевантный опыт.</li> <li>■ Найти опытных наставников и консультантов, которые помогут хотя бы временно заполнить пробелы.</li> <li>■ Найти корпоративных партнеров или использовать аутсорсинг.</li> <li>■ Использовать акционерный капитал для привлечения наемных работников и инвесторов (см. главы 8 и 9).</li> <li>■ Создать компанию в медленно развивающейся и менее сложной отрасли</li> </ul>
<i>Сформировать команду соучредителей</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Компенсируется нехватка человеческого, социального и денежного капитала.</li> <li>■ Возможности сбора и обработки информации расширяются.</li> <li>■ Скорость реакции повышается.</li> <li>■ Поддержка и взаимопомощь.</li> <li>■ Удовольствие от совместной работы (при правильно подобранной команде)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Приходится жертвовать частью акционерного капитала.</li> <li>■ Приходится жертвовать контролем за принятием решений.</li> <li>■ Проблемы, связанные с коммуникацией, координацией и материальным поощрением</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Оценивать предельную полезность каждого нового учредителя; включать в команду лишь тех соучредителей, предельная полезность которых превышает дополнительные затраты.</li> <li>■ Заранее продумать процесс принятия решений в команде (см. главу 5).</li> <li>■ «Сначала попробуй, потом покупай», — не жалеть времени на то, чтобы познакомиться с будущими членами команды и их стилем работы</li> </ul>

Даже если привлечение соучредителей обосновано, в долгосрочном аспекте оно никогда не дается легко.



Оно увеличивает сложность стартапа и порождает бесчисленное множество дилемм и сложностей, зачастую непредвиденных или недооцениваемых. Чтобы принимать правильные решения в отношении команды соучредителей, важно представлять эти перспективы заранее. Почти все решения такого рода связаны с взаимоотношениями, распределением ролей и вознаграждением. Этой базовой триаде посвящены остальные главы данной части книги.

## Глава 4

# Дилеммы взаимоотношений: тяга к себе подобным и игра с огнем

Основатель, который решил сформировать команду, должен определиться, кого включить в состав соучредителей. Как показано на рис. 4.1, его отношения с будущими членами команды порождают три группы дилемм.

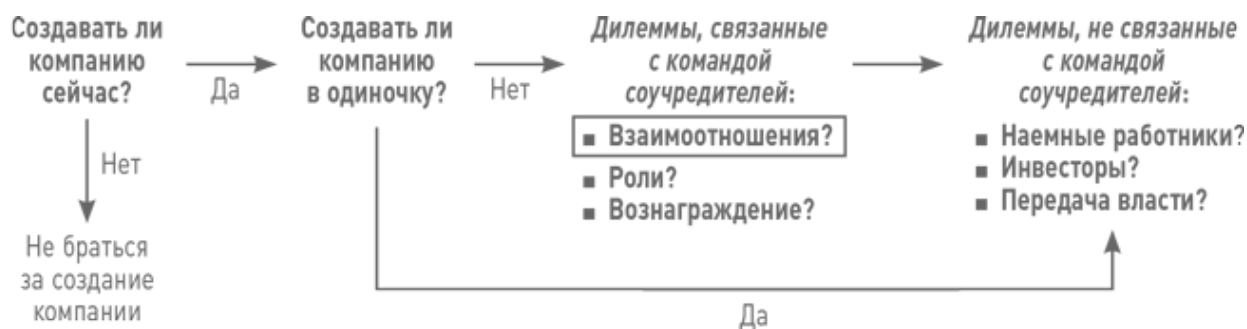


Рис. 4.1. Дилеммы взаимоотношений в контексте прочих дилемм основания

Область поиска соучредителей можно представить в виде трех концентрических кругов. Внутренний круг включает людей, с которыми главный основатель контактирует напрямую, – в частности, супругов и друзей, живущих неподалеку. Средний круг включает тех, с кем контактирует ближайшее окружение основателя, это знакомые знакомых. Внешний круг включает людей, найденных не через личные связи, это незнакомые люди, которые обладают определенными качествами или умениями, – а иногда просто те, кто вызвал симпатию основателя.

Примеры самых разных подходов к выбору соучредителей, а также краткосрочных и долгосрочных

последствий такого выбора дает история Эвана Уильямса. При создании двух своих первых стартапов Эван формировал команду из своего ближайшего окружения. Первый стартап, фирму, которая занималась директ-маркетингом, он создал вместе с братом, отцом, подругой и приятелями по колледжу. Эта команда избегала обсуждения спорных вопросов, не смогла разобраться с распределением ролей и так и не сумела наладить эффективные деловые отношения. Спустя три года Эван закрыл этот стартап. Его второй стартап, Blogger, один из первых веб-сервисов для ведения блогов, был создан совместно с Мег Хаурихан, техническим консультантом, с которой у Эвана был роман. Поскольку создание стартапов вместе с друзьями и родственниками неизменно порождало проблемы и неприятности, при основании третьего стартапа, компании Odeo, Эван избрал совершенно иной подход. На этот раз он привлек в качестве соучредителя Ноя Гласса, своего знакомого, имеющего опыт работы в сетевой аудиоиндустрии. Как мы увидим далее, при создании Odeo он избежал прежних рисков, но столкнулся с новыми.

В настоящей главе основное внимание уделяется двум проблемам: а) должна ли команда соучредителей быть однородной или разнообразной и б) стоит ли создавать стартап с друзьями и родственниками или лучше подыскать соучредителей среди других людей. Мы рассмотрим основные дилеммы, проанализируем данные о стабильности команд и познакомимся с преимуществами и методами управления рисками в каждом из вариантов.

## **Команда основателей: однородность или разнообразие**

Народная мудрость гласит: «Рыбак рыбака видит издалека». Социологи называют это явление тягой к себе подобным. Доказано, что в малом бизнесе люди одного пола, расы или происхождения, а также те, кто имеет сходное образование или опыт, часто создают компании совместно. Команды основателей, состоящие только из мужчин или только из женщин, встречаются в пять раз чаще, чем должны по теории вероятности, при этом члены команд нередко обладают сходными навыками и опытом<sup>1</sup>. (Команды, однородные в этническом отношении, встречаются в 46 раз чаще ожидаемого, и даже при контроле фактора родственных связей, который повышает такую вероятность, число этнически однородных команд в 27 раз превосходит статистически ожидаемое.)

Мой массив данных показывает, как сильно тяга к себе подобным влияет на формирование команды соучредителей, если речь идет об опыте. Казалось бы, если средний опыт работы в команде достаточно велик, последняя должна состоять из людей разного возраста, – либо молодые основатели с блестящими идеями подыскивают опытных соучредителей, либо основатели постарше привлекают молодежь, лучше знакомую с современными технологиями, социальными тенденциями и т. п. Однако за исключением команд с минимальным уровнем опыта предельная разница в опыте по моим данным составляет около десяти лет. Люди избегают привлекать тех, кто имеет опыт, слишком сильно отличающийся от их собственного.

### **Краткосрочные преимущества однородности**

Однородность имеет важные преимущества, одно из которых – экономия времени. Зачастую основателю, который сбивается с ног, решая проблемы растущего

стартапа, проще всего подобрать соучредителей из числа себе подобных<sup>2</sup>.

Если основатель сформирует команду по такому принципу, в дальнейшем ее членам будет проще наладить эффективные деловые отношения. Соучредители с похожим опытом быстро находят общий язык и налаживают доверительные отношения, необходимые для продуктивной работы команды. Это помогает миновать часть кривой обучения, которая отнимает силы у тех, кто имеет слишком разный опыт. Если члены команды хорошо знают друг друга и имеют сходный опыт, это облегчает формирование организационной идентичности<sup>3</sup>, а учет альтернативных точек зрения не угрожает команде расколом<sup>4</sup>. Следовательно, повышение однородности бывает весьма заманчивым и в некоторых случаях разумным подходом для предпринимателей-новичков, которые вторгаются на незнакомую территорию.

Исследования показывают: чем больше неоднородность команды высшего руководства, тем больше риск межличностных и аффективных конфликтов<sup>5</sup> и тем ниже групповая интеграция<sup>6</sup>. Неоднородная команда быстро столкнется с проблемами, если стили работы и общения соучредителей несовместимы, и одни члены команды не способны оценить вклад, который вносят в формирование стартапа другие. Майкл Райх создал UpDown вместе со своим сокурсником Джорджем Лудвикссоном и программистом Фуком Чуонгом, которого нашел, дав объявление о вакансии через почтовую рассылку Harvard Alumni Startups. Майкл взял на себя руководство коммерческим развитием и финансированием, Джордж – управление продуктом, а Фук, назначенный главным техническим директором, должен был разработать программное обеспечение для создания сайта. Пока Майкл занимался составлением

бизнес-плана и привлечением инвесторов, у него крепла убежденность в том, что вклад его товарищей в создание стартапа слишком мал. Он составил новое соглашение о распределении акционерного капитала, которое увеличивало его долю. Это вызвало недовольство Фука, который считал, что выполняет самую важную и трудоемкую часть работы и его заслуги недооцениваются. Майкл же полагал, что работу Фука способен выполнить любой другой программист, тогда как он сам незаменим для стартапа. Из-за различий в опыте двух человек стартап оказался в кризисной ситуации.

### **Долгосрочные риски однородности**

Как ни соблазнительно принять «простое и удобное» решение и сформировать команду основателей из себе подобных, такой подход может породить проблемы в долгосрочной перспективе. Как мы видели в главе 3, команда, обладающая широким спектром релевантных навыков и умений, способна создать стартап с более высокой стоимостью. И наоборот, члены однородной команды часто имеют сходный человеческий капитал, и в итоге может оказаться, что при избыточных ресурсах в одной сфере команда лишена ключевых навыков и умений в другой. Хотя мы знаем, что в неоднородных командах чаще вспыхивают внутренние конфликты, в сложных условиях однородные команды оказываются менее стабильными<sup>7</sup>. Чтобы выявить полный спектр профессиональных навыков, необходимых стартапу, основатель должен преодолеть естественную тягу к себе подобным и оценить потребности стартапа в человеческом, социальном и денежном капитале, придерживаясь структурированного подхода. Ему следует выбрать таких соучредителей, которые могут

удовлетворить эти потребности, даже если их опыт отличается от его собственного. Если однородная команда состоит из родственников, которых изначально объединяют тесные связи, это чревато еще более серьезными проблемами.

Разнообразный опыт работы соучредителей особенно важен в условиях нестабильности, – а с нею сталкивается почти каждый предприниматель, – поскольку позволяет команде быстро адаптироваться к изменениям<sup>8</sup>. Он способствует и творческому подходу к выработке стратегии. Долгосрочное исследование высокотехнологичных компаний Кремниевой долины показало, что соучредители, которые раньше работали в разных компаниях, чаще берут на вооружение стратегию «разведки» (разработка инновационного продукта), тогда как команды основателей, которые работали в одной компании, предпочитают стратегию «эксплуатации» (разработка продукта, который оптимизирует рабочий процесс и/или повышает эффективность)<sup>9</sup>.

Когда речь заходит о разнообразии, основатель думает прежде всего о разнообразии профессиональных навыков. Однако не меньшего внимания заслуживает и разнообразие социальных связей. Команды, члены которых имеют разный круг знакомств, более креативны и склонны к нововведениям, имеют больше возможностей выйти на потенциальных инвесторов и корпоративных партнеров, а также найти подходящих наемных работников<sup>10</sup>. Поэтому главный основатель должен искать соучредителей с широким кругом общения, который отличается от его собственного. Так главный основатель, имеющий много знакомых среди инженеров Кремниевой долины, должен искать соучредителя, имеющего связи в других областях, например, в коммерческом развитии, продажах и инвестиционной сфере. Тот, кто имеет широкий и

разнообразный круг знакомств, имеет больше перспектив как предприниматель. Исследование, проведенное в Германии, показало, что люди со сравнительно однородным кругом знакомств испытывают на 14 % меньше желания стать предпринимателями<sup>11</sup>.

Примером того, как тяга к себе подобным влияет на однородность команды, может служить история двух компаний. Команда Smartix состояла из тех, кто вместе учился в школе бизнеса и обладал сходными знаниями и навыками, опытом и кругом знакомств<sup>12</sup>. Вивек Кхуллер, который выдвинул идею Smartix, – создать онлайн-сервис для распространения билетов на зрелищные мероприятия – с отличием окончил университет в Индии, где получил диплом инженера-электрика, и до поступления в школу бизнеса занимал инженерные и руководящие должности в двух крупных американских компаниях. Подыскивая соучредителя, Вивек остановил свой выбор на своем сокурснике, который тоже получил диплом инженера-электрика в Индии, работал инженером в американской компании, а затем попал на стажировку в инвестиционный банк. Однако ни Вивек, ни его сокурсник не разбирались в методах распространения билетов. Вивек нашел в своем окружении потенциального соучредителя – человека, который знал данную сферу как свои пять пальцев и имел широкий круг знакомств, – но не включил его в команду, поскольку не мог оценить его значимость для стартапа. Лишь позднее Вивек понял, как сильно незнание индустрии развлечений мешает ему правильно подавать свою идею заинтересованным лицам. Он не мог ответить даже на самые простые вопросы о том, как будет осуществляться распространение билетов онлайн.

В отличие от Вивека, Тим Вестергрэн, основатель Pandora Radio, не ограничивался привлечением людей, похожих на себя. Тим понимал, что хотя компания будет



иметь дело с музыкой, речь идет о бизнесе, а точнее о поставке корпоративных технологий для музыкальной онлайн-индустрии. Он знал, что ему и его товарищам-музыкантам не хватает навыков и умений, которые понадобятся стартапу. Используя слабые связи (через друзей своих друзей), он вышел на тех, кто разобрался в технической и коммерческой стороне дела. Он нашел опытных специалистов на должности генерального и главного технического директора. У жены Тима была подруга, муж которой, Джон Крафт, имел опыт общения с венчурными капиталистами. Обсудив идею Pandora Radio, Тим и Джон решили создать стартап и нанять специалистов с инженерно-техническим опытом, которого не доставало им самим. У Джона были неплохие связи в Кремниевой долине, и через общих знакомых он сумел привлечь к созданию компании Уилла Глейзера, блестящего инженера с тремя дипломами Корнеллского университета. В итоге была сформирована команда, которая обладала ключевыми знаниями и навыками для реализации предложенной идеи. Если сроки создания команды не критичны, время, потраченное на ее формирование в начале пути, окупится в долгосрочной перспективе.

### **Осязаемые и неосязаемые различия**

Прочитав резюме или задав несколько вопросов, вы можете получить информацию о происхождении человека и опыте его работы. Но даже самое подробное резюме не расскажет вам о толерантности к риску, темпераменте, временном горизонте, уровне ответственности и системе ценностей. Основатели склонны пренебрегать «мягкими» факторами такого рода, поскольку их оценка связана с объективными трудностями, однако данные факторы могут породить серьезные проблемы даже в хорошо подобранной

команде. Как правило, оценка «мягких» факторов требует немало времени (и специальных навыков), – порой для этого нужно откровенно поговорить с теми, кто работал с потенциальным соучредителем, а еще лучше – посмотреть на него в рабочей обстановке или при выполнении предварительного проекта.

Если соучредители хорошо ладят между собой и имеют похожие ценности и стиль работы, со временем команда, как правило, начинает работать достаточно эффективно. Порой предприниматели сравнивают привлечение соучредителей со вступлением в брак, – и в том и в другом случае трудно оценить совместимость с человеком, пока не проведешь вместе достаточно времени. Не менее сложно оценить и толерантность к риску, в то время как резкие различия в отношении к риску могут стать губительными в столь рискованном деле, как создание стартапа.

Различия в «мягких» факторах могут нарастать со временем. Соучредители Apple Computer Стив Возняк и Стив Джобс были не только лучшими друзьями, но и обладали взаимодополняющими навыками и умениями, – один взял на себя технические вопросы, другой руководил продажами. Однако постепенно их отношения разладились, поскольку Возняка в первую очередь интересовали технические достижения, а Джобса – прибыли. Даже к своему прошлому они относились по-разному: Возняк с удовольствием вспоминал, как они изображали персонажей «Алисы в Стране чудес» в одном из торговых центров, а Джобс считал, что это была ужасная работа, потому что за нее мало платили<sup>13</sup>. Возняк руководствовался принципом «максимум честности, максимум нравственности», Джобс же был готов идти в обход нравственных норм, порой в ущерб своему соучредителю<sup>14</sup>. Столь резкие различия в системе ценностей и мотивации в конечном

итоге разрушили взаимное доверие и деловые отношения.

**Таблица 4.1. Плюсы и минусы однородной команды соучредителей**

		Преимущества однородной команды	Риски однородной команды
<i>Осязаемые факторы</i>	Человеческий капитал	Соучредители со сходным человеческим капиталом быстрее находят общий язык и спокойно обсуждают возникающие проблемы	Повышается вероятность того, что команде будет не хватать важных знаний и навыков
	Социальный капитал	Соучредители с похожим кругом общения чаще уверены в выполнении взаимных обязательств	Похожий круг общения снижает разнообразие поступающей информации, ограничивает связи с потенциальными потребителями, наемными работниками и инвесторами и снижает инновационный потенциал компании
<i>Неосязаемые факторы</i>	Стиль принятия решений (например, иерархический или консенсус)	Если соучредители придерживаются сходных стилей, это облегчает и ускоряет принятие решений	Если все члены команды придерживаются одинакового стиля, в отсутствие уравновешивающих факторов это может привести к перекосам
	Толерантность к риску (например, тяга к риску или избегание риска)	Соучредители со сходной толерантностью к риску являются более стабильными партнерами	Соучредители со сходной толерантностью к риску либо склонны к чрезмерному риску, либо чересчур осторожны
	Объем ответственности (в отношении рабочего времени, капитала и т. д.)	Соучредители со сходным объемом ответственности скорее всего будут ценить усилия друг друга	Если объем ответственности всех соучредителей невелик, может оказаться, что команде не под силу обеспечить жизнеспособность стартапа. Если объем ответственности всех членов команды слишком велик, это может привести к выгоранию соучредителей, при этом заменить тех, кто вышел из строя, будет некому
	Система ценностей	Соучредителям с похожими ценностями проще согласовать свои приоритеты и предпочтения	Люди с похожей системой ценностей не всегда способны уравновесить друг друга. К примеру, если все соучредители убеждены, что о наемных работниках надо заботиться любой ценой, команда не сможет принять необходимые меры, когда потребуется сокращение штата

Все это говорит о том, что, принимая решения, основатель должен учитывать самые разные аспекты

сходства. Таблица 4.1 показывает, что соучредители, имеющие сходный человеческий и социальный капитал, могут лишить стартап необходимого разнообразия. Однако если члены команды слишком сильно различаются «мягкими» факторами (степенью ответственности, ценой выбора, отношением к риску и т. д.), это быстро порождает трения, разрушительные для стартапа. Обычно такие трения возникают на этапе принятия решений, определяющих судьбу компании (например, как распределить акционерный капитал, кто из соучредителей должен стать генеральным директором, как привлечь внешний капитал, нанять ли нового генерального директора, продавать ли компанию и др.). Таким образом, чтобы команда работала эффективно, она должна состоять из людей с взаимодополняющими навыками и сходными системами ценностей. При этом тяга к себе подобным и необходимость разнообразия находятся в постоянном противоречии<sup>15</sup>, что требует от основателей предвидеть, регулярно обсуждать и снимать возникающие трения.

### **Меткая метафора**

Рассуждая о предпринимательстве, основатели стартапов часто сравнивают его с семейной жизнью. Выбор потенциальных соучредителей, по их мнению, напоминает выбор будущего супруга. После периода ухаживаний и заключения брачного союза наступает медовый месяц, во время которого, по словам одного предпринимателя, «основатели относятся к своему бизнесу как к недавно вспыхнувшей любви». Привязанность основателя к только что созданному стартапу сравнивается с родительской любовью – сами основатели часто называют свою компанию «мой

малыш». Трения между соучредителями похожи на супружеские ссоры, их договоры – на добрачное соглашение супругов, а разрывы – на развод.

Полезно взглянуть на создание стартапа через призму библейской истории. Когда Господь собирается сотворить жену для Адама, в оригинале, на иврите, он хочет, чтобы она стала *эзер кенегдо* – «помощником против него»<sup>16</sup>. Хотя на первый взгляд здесь присутствует внутреннее противоречие, это отражает ключевой аспект брака и основания стартапа: формирование прочных деловых отношений, которые предусматривают трения и противоречия между партнерами с разными навыками и умениями, опытом, объемом ответственности и мотивацией. В идеале в лице соучредителя основатель должен получить «помощника против себя», – именно такие отношения повышают шансы стартапа на успех.

### **Результаты формирования команды соучредителей. Друзья и родственники – снижение стабильности команды**

При формировании команды основатели мелких компаний чаще делают ставку на доверие и знакомства, чем на профессиональную компетентность и широкий спектр навыков<sup>17</sup>. Включение в команду друзей и родственников – не редкость и при создании стартапов с высоким потенциалом, хотя зачастую такое решение является непродуманным. 40,0 % команд из моего массива данных включали соучредителей, которые были знакомы ранее, не имея при этом профессиональных отношений («основание компании с друзьями»), а 17,3 % команд включали соучредителей, связанных родственными узами («основание компании с родственниками»).

Привлечению в качестве соучредителей друзей и родственников способствуют те же факторы, которые подталкивают к созданию любой однородной группы: доступность, возможность быстро сформировать команду и комфортность взаимодействия с людьми, имеющими аналогичный опыт и сходную манеру общения. Кроме того, выбирая в соучредители близких людей, основатель может рассчитывать на эмоциональную поддержку, которая помогает справиться со стрессом на начальном этапе существования стартапа. И все же привлечение друзей и родственников чревато опасностями, которые могут перевесить преимущества.

Почему создание стартапа вместе с друзьями и родственниками – рискованная затея? Во-первых, привлекая в соучредители только людей из ближайшего окружения, вы можете получить слишком слабую команду, не способную создать запланированную ценность. Один основатель заметил: «Стартапу нужны люди с высокой мотивацией, которые не нуждаются в постоянных указаниях и делают больше, чем требуют их должностные обязанности. В среднестатистической группе друзей и родственников таким в лучшем случае будет один из десяти».

Исследование почти 400 стартапов, которое провели я и мой коллега Мэтью Маркс, показывает, что наличие социальных связей между соучредителями (друзья или родственники) и наличие профессиональных отношений между ними (бывшие коллеги) по-разному влияет на стабильность команды основателей<sup>18</sup>. Мы разбили отношения соучредителей на категории – родственники, друзья, бывшие коллеги, просто знакомые/незнакомые люди, и проранжировали их по прочности – от сильных до слабых связей. Контролируя широкий спектр прочих характеристик, мы обнаружили, что тип отношений оказывает заметное влияние на текучесть команды.

Любые отношения, не касающиеся опыта совместной работы, повышали риск ухода одного из соучредителей на 28,6 %. Команды бывших сотрудников были гораздо более стабильными, чем команды, объединенные социальными связями или состоящие из людей, незнакомых ранее. Как ни странно, текучесть была особенно высока в командах, объединенных дружескими связями, – ведь казалось бы, именно они должны были стать образцом стабильных и гармоничных взаимоотношений. Но что самое удивительное, команды соучредителей, объединенных социальными связями, оказались еще менее стабильными, чем команды из людей, ранее не знакомых друг с другом. Это говорит о том, что порой социальные связи мешают построить нечто сходное с виду, но иное по сути – эффективные деловые отношения.

Это не означает, что друзьям и родственникам не следует браться за совместное создание стартапа, но говорит о том, что они должны предварительно проанализировать возможные последствия своих действий и принять меры, которые помогут снизить соответствующие риски. И все же имеющиеся данные говорят о том, что создание компании с сотрудниками нередко дает неплохие результаты, тогда как привлечение в качестве соучредителей друзей и родных чревато высокими рисками. Хотя иногда команда из друзей и родственников превращается в единую систему, которая действует значительно эффективнее, чем сумма ее составляющих, зачастую дело кончается тем, что соучредители идут на компромиссы, чтобы не испортить отношения с близкими, а поскольку от таких решений страдает бизнес, трения нарастают, что в конечном итоге наносит ущерб взаимоотношениям между людьми. Оптимальный сценарий гораздо более вероятен, если члены команды представляют

существующие риски и принимают упреждающие меры для их снижения, которые будут описаны далее [\[10\]](#).

### **Бывшие коллеги в качестве соучредителей - меньше любви, больше стабильности**

Оптимальная с точки зрения бизнеса структура стартапа зачастую не соответствует структуре социальных связей между соучредителями. К примеру, отношения «начальник – подчиненный», целесообразные с организационной точки зрения, не всегда подходят для близких друзей, а наделение равными полномочиями бывает не слишком уместным, если речь идет об отце и сыне. В отличие от незнакомых людей, друзья и родственники должны забыть свои прежние отношения (по крайней мере, на работе), чтобы сформировать совершенно иные – деловые. Одно из исследований высокотехнологичных стартапов показало, что в подавляющем большинстве компаний, где главные партнеры были друзьями и родственниками, модель отношений с наемными работниками опиралась на неформальное общение и децентрализацию власти, а не на четко структурированные формальные процедуры<sup>19</sup>. Один из основателей замечает: «Попытки превратить дружбу в деловые отношения – трудное, а порой мучительное занятие». Полная энтузиазма команда друзей может взять хороший старт, но жизненные реалии берут свое, и профессиональные проблемы накладывают свой отпечаток на самые теплые личные отношения. Исследование, которое я провел вместе с Мэтью Марксом, показывает, что в первые полгода существования стартапа стабильность команд из друзей и родственников не имеет статистических отличий,



однако когда медовый месяц истекает, такие команды оказываются гораздо менее устойчивыми.

По указанным причинам переход от одних деловых отношений к другим оказывается проще, чем от социальных к деловым, а итоговые отношения в первом случае носят более стабильный характер<sup>[11]</sup>. Исследования самых разных видов предпринимательской деятельности показывают, что команды, имеющие большой опыт совместной работы, демонстрируют более высокие темпы роста и уровень интеграции, а риск распада компании в таких условиях снижается<sup>20</sup>. Впрочем, следует отметить, что если деловые отношения на прежнем месте резко отличаются от отношений в команде соучредителей, перестройка бывает довольно болезненной. К примеру, если бывшему боссу придется работать под началом бывшего подчиненного, команде придется приложить немало усилий, чтобы переходный период прошел без проблем.

Общую картину усложняет тот факт, что в процессе развития стартапа между соучредителями часто складываются очень тесные отношения, – именно так произошло с командой Ockham Technologies. Однако превращение соучредителей в друзей и друзей в соучредителей – не одно и то же. Историк бизнеса Ричард Тедлоу, перефразируя Джона Рокфеллера, выразил эту мысль так: «Дружба, основанная на бизнесе, бывает прекрасна, тогда как бизнес, основанный на дружбе, может превратиться в кошмар».

В какую категорию попадают товарищи по учебе? Во многих отношениях они очень похожи на друзей. Речь идет о социальных взаимоотношениях, которые опираются на тягу к себе подобным. Такие соучредители скорее всего будут иметь сходные навыки, а не дополнять друг друга. С другой стороны, университет или иное учебное заведение часто позволяет совместно поработать над составлением бизнес-плана или

проектами с невысоким риском, что помогает людям оценить свою совместимость, прежде чем они возьмут на себя долгосрочные обязательства по созданию компании. К примеру, Джанет Краус и Кэти Шербрук, которые позднее основали корпоративный консьерж-сервис Circles, познакомились в Стэнфордской школе бизнеса. Они проводили вместе много времени, руководя различными мероприятиями, и размышляя, выйдет ли из них эффективная команда. Джанет вспоминает еще один опыт, который определил становление этого тандема:

*Закончив учебу, мы сели за руль и отправились в пятидневное путешествие через всю страну, чтобы обсудить возможности создания совместного бизнеса. Чего мы хотим и к чему стремимся, какой бизнес мы могли бы создать, как мы относимся к финансовому риску, чем гордимся, что нам нравится делать, каковы наши сильные и слабые стороны, что бы мы хотели изменить в самих себе, чего боимся, что заставит нас отказаться от задуманного, каких людей мы брали бы на работу, способны ли мы ценить другого соучредителя за навыки и умения, которых не хватает нам самим, и на какие ценности ориентировалась бы наша компания? Мы хотели убедиться, что будем хорошими партнерами.*

Товарищи по учебе, которые пренебрегают возможностью поработать вместе, полагая, что совместное обучение гарантирует их совместимость, сталкиваются с куда более серьезными рисками, чем Джанет и Кэти, которые сделали все, чтобы свести эти риски к минимуму.

## **Риски, связанные с взаимоотношениями, и меры безопасности**

Хотя создание стартапа с друзьями и родственниками – рискованное мероприятие, соблазн велик, и подобные попытки предпринимаются очень часто. Если устоять перед соблазном невозможно, следует снизить риск, получив представление о факторах, которые повышают или снижают его.

### **Зона игры с огнем: испортить отношения или не замечать слона в комнате**

На стабильность команды основателей в первую очередь влияют два фактора. Они зависят от того, являются ли соучредители близкими людьми (друзьями или родственниками), бывшими сотрудниками или просто знакомыми. Анализ этих факторов позволяет понять, почему следует избегать создания компании совместно с друзьями и родственниками, и помогает изыскать пути снижения рисков, если решение включить близких людей в состав соучредителей все-таки принято.

### ***Ущерб от разрыва отношений***

Чем теснее личные отношения, связывающие соучредителей, тем больший ущерб им наносят конфликты на деловой почве, которые распространяются на личную жизнь. Существует масса свидетельств того, что риски такого развития событий широко распространены и достаточно серьезны. Из-за неудач в бизнесе предприниматель может не только поссориться с друзьями, но и разрушить свою семью.

Эван Уильямс вспоминает, какой ценой обошлись ему споры о стратегии и контроле Blogger, которые наряду с финансовыми трудностями привели к разрыву с Мег Хаурихан. Он потерял не только девушку, но несколько самых близких друзей, которые тоже работали в стартапе.

*Когда все развалилось, мне пришлось очень нелегко, ведь моя личная жизнь тесно переплеталась с работой, а друзей, которые могли бы поддержать или утешить меня, я лишился вместе с работой... Кроме того, у меня испортились отношения с соседом по комнате, который теперь встречался с Мег. Мой сосед не работал в Blogger, но у меня работал его брат, и он был первым, кто ушел из компании. Все это было нелепо до ужаса, - все люди, которые были мне так близки, внезапно ополчились против меня, они сами и их друзья. Поскольку они были в большинстве, мне казалось, что весь мой круг общения попросту отверг меня.*

### **Не замечать «слона в комнате»**

Рано или поздно у соучредителей возникает серьезная проблема, затрагивать которую не слишком приятно, - так называемый «слон в комнате». Соучредители, которые уже работали вместе и привыкли совместно решать сложные вопросы, скорее всего вынесут эту проблему на обсуждение. Таким же образом поведут себя соучредители, прежде незнакомые между собой, которые понимают, что им придется проработать такие проблемы. Соучредители, объединенные социальными связями, зачастую стараются не замечать слона в комнате.

Нет ничего удивительного в том, что друзья и родственники стремятся избежать острых дискуссий и конфронтации, чтобы сохранить свои отношения. Если деловое решение целесообразно, но может нанести ущерб личным отношениям, соучредители пытаются избежать его принятия, надеясь, что проблема исчезнет сама собой. К примеру, если вклад одного из учредителей не растет с ростом стартапа, друзья и родственники не спешат понизить его в должности, надеясь, что со временем он сумеет проявить себя. Такое игнорирование ситуации часто усугубляет проблему, и соучредитель, которого оберегают его товарищи, рано или поздно покидает команду.

Стремление сохранить личные отношения нередко мешает принимать правильные решения, и стартапу либо не удастся в полной мере реализовать свой потенциал, либо дело заканчивается провалом. Вот что говорит о соучредителях-друзьях Бэй Го, предприниматель из Китая: «Поскольку это ваши самые близкие друзья, вы откровенны с ними на 99 %. Но при этом остается 1 % опасений, что вы обидите их, если будете говорить начистоту. И именно этот 1 % коренным образом меняет дело».

Кроме того, соучредители, объединенные личными отношениями, убеждены, что отлично знают друг друга, и поэтому обсуждать «слона в комнате» не обязательно. Однако новые деловые отношения радикально отличаются от уз, которые связывали их ранее, – в этом смысле им следует воспринимать друг друга как посторонних людей, а это чрезвычайно сложно. Опасности подстерегают их еще до создания компании, поскольку перспектива общего бизнеса с друзьями или родственниками может помешать принять правильное решение о целесообразности создания стартапа. Вы можете стать участником создания стартапа только потому, что за дело взялся ваш хороший друг, тогда как

никогда не ввязались бы в подобное предприятие с незнакомым человеком. Взаимная приязнь порой мешает команде увидеть изъяны идеи, бизнес-плана или самой команды. Как отмечает один основатель: «Иногда мы слишком сильно доверяем своим друзьям. Создание компании с посторонним человеком заставляет критически оценивать идею, стоящую за созданием стартапа, и собственную роль в будущем бизнесе. Стартап рассматривается не как увлекательный проект с группой друзей и бывших сотрудников, а как деловое предложение, сопряженное с высокими карьерными рисками... Полагаю, что куда лучше создавать компанию с посторонними людьми, с ними проще расстаться, проще поддерживать деловые отношения, и, хотите вы того или нет, они привносят в компанию куда большее разнообразия, чем друзья и родственники».

Хорошим примером тому служат Стив Возняк и Стив Джобс. Для Возняка дружба с Джобсом была главным побудительным мотивом для создания Apple Computer. «Меня воодушевляла сама мысль о том, что двое лучших друзей создают компанию. Это так здорово. Я твердо знал, что сделаю это. Как можно отказаться от такого?»<sup>21</sup> Но позднее, став партнерами по бизнесу, Возняк и Джобс оказались не в состоянии обсуждать вопросы, касающиеся распределения ролей и вознаграждения. Джобс чувствовал, что как специалист он занимает второе место после Возняка, а это говорило о том, что в компании не слишком ценят его роль, ему же хотелось быть первым всегда и во всем. В то же время Возняк считал, что отношение Apple к группе разработки Lisa отодвинуло его самого и группу создателей Apple II на второй план. Ни Джобс, ни Возняк не были в состоянии объективно оценить вклад друг друга в создание и развитие компании. Для Джобса, которого интересовала прежде всего стоимость продукта, техническая сторона дела была вторична.

Возняка, напротив, практически не занимали финансовые вопросы. Эти проблемы оставались нерешенными на протяжении всего периода их совместной работы. На первый взгляд в подобных командах царят тишина и покой, однако если соучредители избегают обсуждения острых вопросов, внутреннее напряжение нарастает<sup>22</sup>.

Кроме того, Возняк был не согласен с системой распределения вознаграждений в Apple, главным образом с тем, что компания поощряла опционами на акции одних работников, но обделяла других. Но вместо того чтобы обсудить этот вопрос с Джобсом и изменить существующую систему, он стал продавать сотрудникам компании собственные акции по очень низкой цене. Отношения с Джобсом мешали ему признаться даже самому себе, что самый большой слон в комнате – это растущее разочарование нравственными принципами Джобса. Возняк вспоминает, как узнал о двуличии своего друга при распределении вознаграждения за создание системной платы для Atari: «Ему заплатили одну сумму, а он назвал мне другую. Он солгал мне, и мне было больно... Но он был моим лучшим другом, и я был очень привязан к нему»<sup>23</sup>. Поскольку бывшие друзья продолжали избегать обсуждения щекотливых вопросов, их отношения становились все более натянутыми, и в конечном итоге они расстались.

### ***Зона игры с огнем***

На рис. 4.2 показано, в какой мере два фактора – «ущерб из-за разрыва отношений» и «вероятность обсуждения “слонов”» – зависят от отношений соучредителей. Чем больше расстояние между двумя линиями, тем в большей мере соучредители играют с огнем. Зона игры с огнем максимальна для команд,

члены которых связаны личными отношениями. Именно они чаще других избегают обсуждать «слона в комнате» и терпят максимальный ущерб, если проблемы бизнеса приводят к разрыву отношений, при этом игнорирование слонов повышает вероятность проблем в бизнесе.

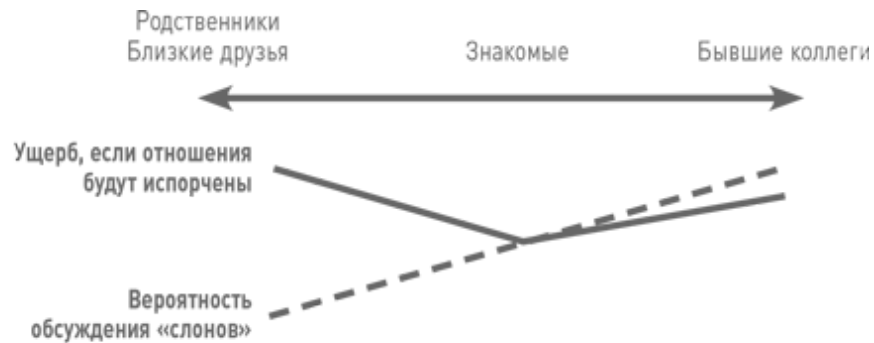


Рис. 4.2. Зона игры с огнем

В случае разрыва отношений бывшие коллеги терпят более серьезный ущерб, чем просто знакомые, однако это компенсируется высокой вероятностью обсуждения «слонов». Для таких соучредителей зона игры с огнем невелика или отсутствует вовсе<sup>[12]</sup>. Просто знакомым или тем, кто был не знаком ранее, разрыв отношений наносит сравнительно небольшой ущерб, а поскольку они не знают друг друга, обычно они обсуждают все острые вопросы до создания компании или на ранних этапах ее существования.

### **Уменьшение опасной зоны: обсуждение острых вопросов и меры безопасности**

Некоторые команды соучредителей принимают меры, чтобы уменьшить зону игры с огнем. Так, сервис Sittercity, который помогает родителям подобрать няню для своих детей, был создан начинающим предпринимателем Женевьев Тьер и ее женихом Дэном Ратнером, более искушенным в вопросах бизнеса. Дэн



рассказывает, что произошло, когда он стал подчиненным Женева: «Эта трансформация далась ей труднее, чем мне. Жизнь состоит из трех частей: семья, друзья и бизнес. Женева рисковала двумя составляющими, а я только одной». Женева и Дэн постарались минимизировать риск, активно работая над обоими факторами, определяющими зону игры с огнем. Они договорились, что будут открыто обсуждать любых «слонов в комнате» (включая тот факт, что совместная работа ставит под угрозу их романтические отношения). Женева вспоминает, как они с Дэном разработали собственную «Женевскую конвенцию», призванную предотвратить превращение деловых разногласий в личностные конфликты: «Когда между нами возникали разногласия, мы излагали их письменно и раздавали это описание всем представителям высшего руководства. Таким образом мы привлекали к участию других людей и сосредотачивались на возникшей проблеме, не переходя на личности». Такой подход помогал им встречать проблемы с открытым забралом, не уклоняясь от обсуждения острых вопросов в случае разногласий.

При этом Женева и Дэн приняли меры, которые защищали их от второго фактора формирования опасной зоны. Они постарались минимизировать ущерб на случай разрыва отношений. Еще в самом начале Дэн сказал: «Когда мы ссорились из-за чего-нибудь на работе, это не лучшим образом сказывалось на нашей личной жизни... Иногда было трудно определить, какой уровень близости допустим в офисе, – непринужденность, которая хороша при общении близких людей, неуместна в бизнесе. Иногда я говорил ей вещи, которые не годится говорить боссу». Чтобы избежать проблем такого рода, они создали защитную систему, которая включала план действий на случай чрезвычайной ситуации, – в соответствии с ним при возникновении неразрешимых разногласий Дэн должен был уйти из

стартапа. Это позволило сдвинуть линию ущерба в случае разрыва отношений, показанную на рис. 4.2, вниз и тем самым уменьшить опасную зону и уровень риска. Кроме того, Дэн не спешил перейти на постоянную работу в Sittercity, и сделал это лишь тогда, когда потребность в его профессиональных знаниях и опыте стала очевидной. Он понимал, что играет в компании вторую скрипку по отношению к Женевьев («Это бизнес Женевьев, а мое дело – помогать ей»), и старался наладить отношения с первыми наемными работниками стартапа и стать полноценным участником создания компании, а не просто другом босса. Со временем Дэну и Женевьев удалось свести зону игры с огнем к минимуму и привыкнуть к новым ролям друг друга.

Другие команды находят иные способы уменьшить зону игры с огнем. Так, один основатель, который попросил свою мать помочь ему с разработкой плана маркетинга, дал ей возможность работать под началом другого соучредителя, чтобы трения на работе не сказывались на отношениях в семье. Иногда команды, в составе которых есть друзья и родственники, привлекают третьих лиц, чтобы те инициировали обсуждение острых вопросов, играя роль третейского судьи и при необходимости помогая выйти из тупика. Существуют и другие механизмы управления зоной игры с огнем, которые могут стать предметом дальнейших исследований.

## **Заключительные замечания**

Основатели должны остерегаться природных склонностей, которые подталкивают их избрать более «простой» путь. Одна из таких склонностей – тяга к себе подобным, которая порождает стремление сформировать однородную команду. Хотя люди, похожие между собой, быстрее находят общий язык и

начинают доверять друг другу, у такой команды есть серьезные недостатки. Соучредителям со сходным опытом нередко недостает необходимых навыков, они чаще конфликтуют из-за распределения ролей и имеют сравнительно ограниченный круг общения. Такие команды зачастую реализуют потенциал стартапа не в полной мере, создавая компании с меньшей стоимостью, чем команды, обладающие нужными навыками и связями. Вместо того чтобы формировать команду из себе подобных, главный основатель должен проанализировать ситуацию, решить, какие специалисты нужны стартапу и активно привлекать людей с соответствующими навыками и умениями.

С другой стороны, – и это усложняет ситуацию, – главный основатель, нацеленный на разнообразие человеческого и социального капитала, должен позаботиться о сходстве соучредителей в «мягких» аспектах, таких как ценности, ответственность и толерантность к риску. Разумеется, оценить эти факторы намного труднее, но такое сходство помогает уменьшить трения в команде, а порой помогает стартапу выжить и определяет его ценность для основателей и инвесторов. Оптимальный способ оценить такую совместимость – познакомиться с людьми поближе с помощью совместного выполнения небольших проектов, прежде чем привлекать их к созданию стартапа в качестве соучредителей.

Разумеется, вам хочется найти соучредителей среди родных и друзей. Подумайте дважды, прежде чем делать это! Создание компании с друзьями и родственниками сопряжено как минимум с двумя факторами риска.

Во-первых, многие ошибочно полагают, что доверие и близость в социальной сфере без труда переносятся в сферу бизнеса. Однако социальные и профессиональные отношения опираются на совершенно разные принципы

и зачастую вступают в противоречие. Для социальных отношений, к примеру, важны равноправие и справедливость, а для профессиональных отношений – деловые качества и объективность. При получении наследства братьями и сестрами вполне разумно поделить его поровну, однако если те же самые братья и сестры создают компанию, это не значит, что следует назначать их на одни и те же должности, выплачивать им одинаковое вознаграждение или делить акционерный капитал на равные части. Мысль о том, что друзья и родственники способны без помех превратиться в соучредителей стартапа, может оказаться очень опасной, если в итоге такие соучредители будут избегать откровенного обсуждения щекотливых вопросов. Проведенный мною анализ показывает, что по уровню стабильности команды из друзей и родственников уступают не только командам из бывших сотрудников, но и командам людей, ранее незнакомых между собой. Это объясняется тем, что последние, не имея представления о товарищах по команде, стараются прояснить свои ожидания до того, как становятся участниками предприятия. В то же время родственникам и друзьям кажется, что у них нет необходимости в неприятных разговорах. Ирония судьбы заключается в том, что друзья и родственники рискуют куда больше, чем те, кто не знает друг друга, – ведь они могут испортить свои отношения, – и все же они обычно предпринимают куда меньше усилий, чтобы снизить этот риск.

Во-вторых, чрезвычайно трудно избежать влияния новых отношений, которые складываются между соучредителями, на родственные или дружеские связи. Взлеты и падения, практически неизбежные при создании стартапа, могут испортить и даже разрушить прежние отношения. Если решение, оптимальное с точки зрения бизнеса, – например, увольнение

генерального директора, который не справляется со своими обязанностями, идет вразрез с личными отношениями, – скажем, плохо работающий генеральный директор – ваш брат, соучредители обычно либо избегают принятия трудного решения, что вредит стартапу, либо принимают его в ущерб сложившимся отношениям.

Основатель, который решил привлечь к созданию стартапа друзей и родственников, несмотря на существующие риски, должен принять упреждающие меры для защиты команды соучредителей и стартапа:

- **Разграничить взаимоотношения.** По возможности старайтесь избегать прямого подчинения соучредителей их близким друзьям или родственникам. Это поможет не смешивать личные и деловые отношения.

- **Предвидеть нежелательные сценарии.** Задумайтесь о помехах – семейных, медицинских и правовых проблемах, которые могут помешать соучредителю работать в стартапе. Не поддавайтесь естественной склонности «мыслить позитивно», ориентируясь только на благоприятные и ожидаемые варианты развития событий.

- **Разработать план действий на случай чрезвычайных ситуаций.** Составьте план действий на случай наихудших вариантов развития событий, – к примеру, неразрешимого конфликта из-за проблем бизнеса или разрыва личных отношений, – и изложите его на бумаге. Четко определите, за кем остается последнее слово, если положение станет безвыходным. Подпишите соглашение о выходе из проекта на случай самого нежелательного варианта развития событий.

- **Стимулировать обсуждение острых вопросов.** Выработайте долгосрочную политику, которая требует открытости и честности в отношении любых личных проблем, возникающих в процессе совместной работы.

Это поможет вам уменьшить зону игры с огнем. Не поддавайтесь естественному желанию избежать обсуждения щекотливых вопросов, надеясь, что они решатся сами собой.

- **Подключить к делу третейского судью.** Чтобы разногласия по деловым вопросам не превращались в личные размолвки, изложите проблему письменно и раздайте ее описание всем представителям группы руководства, как делали соучредители Sittercity. Это позволит подключить к обсуждению более широкий круг лиц и сосредоточиться на проблеме, а не на людях, которые подняли данный вопрос. Кроме того, в качестве посредника может выступать наставник или консультант.

Данные, использованные в настоящей главе, подтверждают точку зрения венчурного капиталиста Пола Макмануса, который сказал, что «идеальная команда соучредителей – это команда из бывших сотрудников. Работая вместе, они наладили профессиональные и личностные контакты, важные для успеха компании, и, самое главное, уже успели доказать, что могут работать вместе и способны довести дело до конца». И все же даже бывшие коллеги, планируя совместное создание компании, должны выявить все нестыковки между своими прежними и будущими отношениями. К примеру, если раньше один из членов команды был начальником, а другой подчиненным, им предстоит пережить нелегкий период адаптации. Чрезвычайно важно совместно определить правила поведения членов команды и процедуру разрешения конфликтов.

Команда соучредителей, состоящая из товарищей по учебе, на первый взгляд имеет много общего с командой бывших сотрудников, однако этот случай является куда более сложным. Он сочетает плюсы создания компании с сотрудниками и минусы создания компании с друзьями.

Если товарищи по учебе ограничивались личным общением, но не имели возможности поработать над совместными проектами, зона игры с огнем может оказаться достаточно большой. Таким соучредителям нужно поближе познакомиться до создания компании и принять меры безопасности, описанные выше. И наоборот, если товарищи по учебе уже выполняли совместные проекты, при создании компании они имеют те же преимущества, что и бывшие сотрудники.

## **Глава 5**

# **Дилеммы распределения ролей: должности и принятие решений**

Опыт Эвана Уильямса при создании двух стартапов – Blogger и Odeo – показывает, как влияют на стартап дилеммы, связанные с распределением ролей и принятием решений: споры о том, кто станет генеральным директором, тупиковые ситуации при принятии ключевых решений и трения, ставящие под угрозу судьбу компании. Его соучредитель Мег Хаурихан в конце концов уступила и согласилась на должность вице-президента. На самом деле Мег и Эван принимали решения путем консенсуса, по очереди подрабатывая в Hewlett-Packard, чтобы раздобыть средства для финансирования стартапа, и вместе заседали в совете директоров, в состав которого входили три человека – Эван, Мег и их первый инвестор. Казалось бы, все складывалось как нельзя лучше, но в итоге оказалось непонятно, кто отвечает за происходящее, и начались споры, как распределить работы, которыми хотел руководить каждый из них. Размолвки переросли в серьезный конфликт из-за сферы деятельности Blogger. Мег хотела, чтобы компания сделала ставку на корпоративных клиентов, тогда как Эван отстаивал демократическое видение Blogger, – ему хотелось, чтобы Интернет стал доступен для всех, кому хочется поделиться своими мыслями с широкой аудиторией. Наемные работники, заинтересованные в стабильных доходах, были на стороне Мег. Между тем Мег заявила, что Эван погубит Blogger, и генеральным директором следует назначить ее. Пока Мег и Эван выясняли отношения, компания осталась без средств, и всех сотрудников пришлось уволить. Мег, которая не сумела



убедить Эвана назначить ее генеральным директором, тоже ушла из стартапа, и Эван остался один.

Когда Эвану удалось вернуть свой стартап к жизни, он понял, что хочет быть «абсолютно свободным в своих решениях». На сей раз он сознательно избегал привлечения партнеров, нанимал людей по краткосрочным контрактам и платил им зарплату, не заменяя ее пакетами акций. Продав компанию Google за \$10 млн, Эван вложил часть этих средств в Odeo, сервис для работы с аудиоконтентом, – этот стартап он создал вместе со своим знакомым, Ноем Глассом. С самого начала они четко распределили свои обязанности, чтобы избежать неопределенности, от которой на первых порах страдал Blogger. Ной стал генеральным директором, Эван – его консультантом. Однако когда компания встала на ноги и Эван стал посвящать ей все свое время, споры о том, кто будет ее генеральным директором, разгорелись вновь.

Сталкиваясь с описанными проблемами приходилось не только Эвану. Из всех дилемм, рассматриваемых в этой книге, дилеммы распределения ролей предполагают самый широкий спектр подходов и подвергаются воздействию наибольшего числа разнообразных факторов.

В данной главе мы остановимся на дилеммах, с которыми сталкиваются соучредители при распределении ролей. Мы рассмотрим возможные подходы соучредителей (спектр существующих вариантов), их фактическую линию поведения (как часто выбирается каждый из вариантов) и оптимальный образ действий в соответствующих ситуациях (последствия принимаемых решений). Для оценки происходящего мы будем использовать разные показатели, в том числе распределение руководящих должностей на момент создания компании и степень иерархичности или эгалитаризма структуры принятия решений. Анализ

влияния различных подходов на команду соучредителей опирается как на мои собственные данные и ситуационные исследования, так и на существующую литературу о дилеммах распределения ролей.

## **Руководящие должности: кому они нужны?**

Какое значение имеет та или иная должность? Основатели любят говорить: «Меня не интересует, как будет называться моя должность». Но в спорах, которые разгорались в Blogger и Odeo из-за должности генерального директора, нет ничего необычного, – они показывают, что на самом деле многие основатели относятся к занимаемой должности весьма серьезно. И это правильно, поскольку должность – это символ, который трансформируется в реальную власть<sup>1</sup>. Вопрос о распределении ролей, и в первую очередь о должности генерального директора, как правило, становится предметом самых горячих споров между соучредителями, и на то есть самые веские основания.

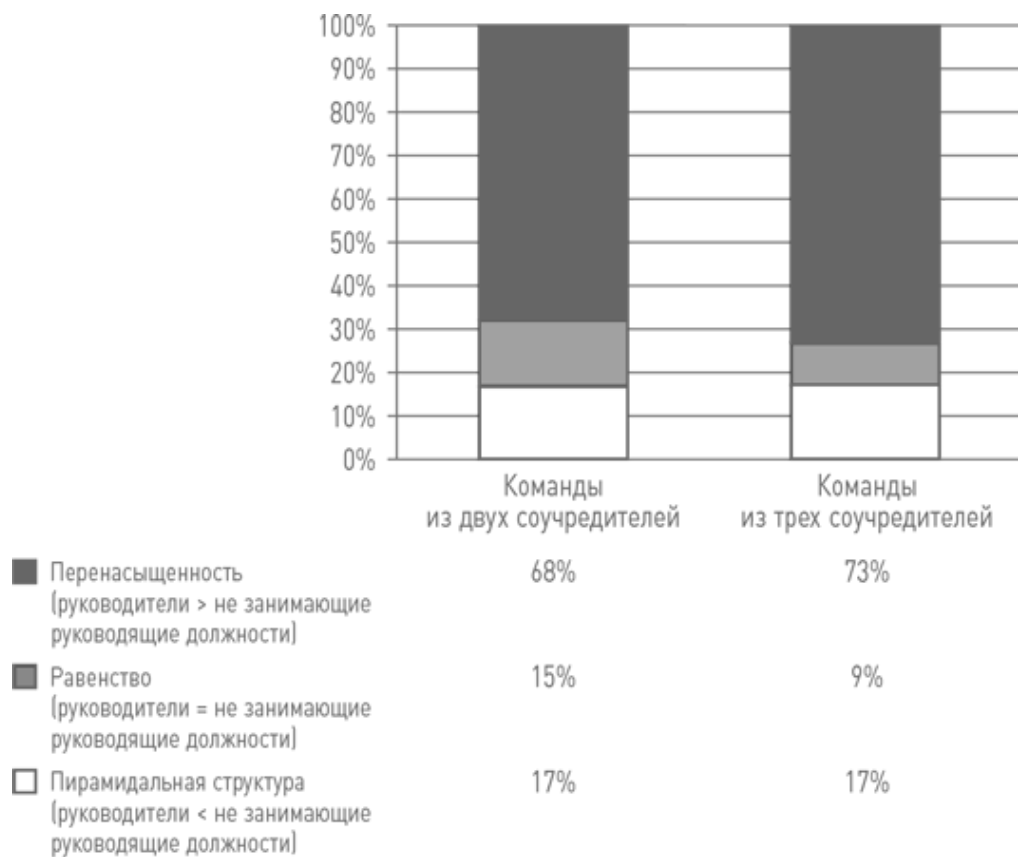
Некоторые основатели остерегаются должности генерального директора. Так, основатель-ученый нередко предпочитает стать главным директором по науке, а специалист технического профиля, – главным техническим директором. Однако предприниматели часто жалуются: «Быть генеральным директором хочет каждый». Фрэнк Адданте вспоминает, что создавая Zondigo, он хотел обрести независимость: «Я хотел доказать себе, что могу принять вызов, повести в атаку, что я способен сделать это сам. Я думал: “Я стану во главе армии, найду собственный рынок и завоюю его”. Такова была моя мотивация». Если бы Фрэнк не получил должность генерального директора, его мотивация была бы куда слабее, а возможно, он и вовсе отказался бы от этой затеи. Как мы увидим далее, генераторы идей

часто стремятся занять должность генерального директора.

Поскольку основатели обычно хотят войти в группу высшего руководства, такие должности появляются в стартапах на том этапе, когда у руководителей еще нет подчиненных, товары и услуги не созданы, контингент потребителей или клиентов не сформирован, а необходимые ресурсы не найдены. Мои данные по стартапам в сфере высоких технологий и биомедицинском секторе говорят о том, что хотя бы один член 89 % команд соучредителей занимал высшую руководящую должность: 79 % стартапов имели генерального директора, 45 % – главного технического или научного директора, 14 % – главного операционного директора, а 8 % – главного финансового директора. Кроме того, в 18 % команд был председатель совета директоров, не являющийся генеральным директором.

Более крупные и зрелые компании почти всегда имеют пирамидальную структуру, – она предполагает, что решения принимает одно лицо, которому подотчетна небольшая группа руководителей второго уровня, а каждый следующий уровень подчинения включает больше людей<sup>2</sup>. 74 % стартапов в моей выборке на момент основания были перенасыщены высшим руководством или включали одинаковое число руководителей и не руководителей. В 67 % стартапов число соучредителей, занимающих высшие руководящие должности, превышало число соучредителей на должностях более низкого уровня, а в 7 % стартапов число первых и вторых было одинаковым. Рис. 5.1 показывает, как обстоят дела с перенасыщенностью высшим руководством в стартапах с двумя и тремя соучредителями. Впечатляет и тот факт, что в 36 % стартапов в моей выборке все соучредители занимали высшие руководящие должности, – по-видимому, таким образом в этих компаниях разрешались споры о том, кто

должен стать генеральным директором. Это особенно характерно для команд, состоящих из двух человек, – в 60 % случаев оба соучредителя занимали высшие руководящие должности.



**Рис. 5.1. Перенасыщенность высшим руководством на этапе создания стартапа**

Как мы увидим в главе 8, «инфляция» должностей на раннем этапе может в дальнейшем сыграть злую шутку с командой, которой необходимо заменить или понизить в должности соучредителя или работника, занимающего высшую руководящую должность. Перенасыщенность высшим руководством говорит о самонадеянности основателей, которая мешает им подготовиться к проблемам такого рода. Поэтому решение вопроса о том,

«кто отдает приказы», имеет весьма серьезные долгосрочные последствия для компании.

## **Руководящие должности: кто их занимает?**

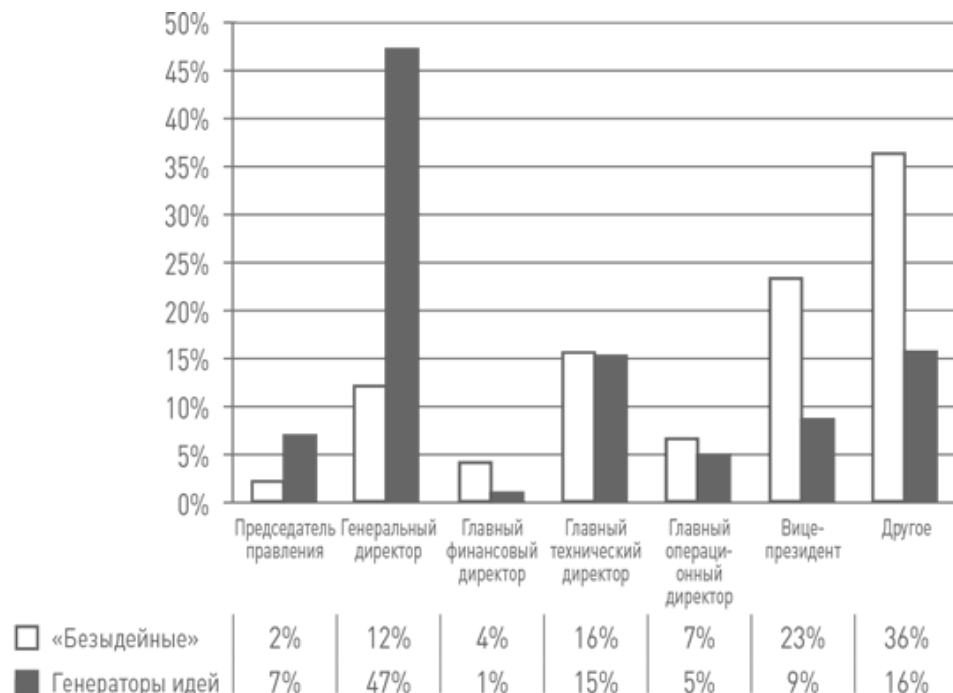
Как команда соучредителей распределяет руководящие должности? Количественный анализ показывает, что на их распределение влияют три фактора: а) объем ответственности каждого соучредителя; б) кто из соучредителей выдвинул идею или создал интеллектуальную собственность, на базе которых создается стартап и в) человеческий, социальный и денежный капитал каждого соучредителя.

Основатели, которые увольняются из другой компании или оставляют научную работу, чтобы посвятить все свое время стартапу, занимают руководящие должности в первую очередь. Занимаемая должность в свою очередь влияет на объем ответственности соучредителя – у того, кто не удовлетворен своей должностью, нет достаточной мотивации, чтобы отдавать все свое время и силы стартапу.

Совместно с экономистом Томасом Хеллманом я проанализировал данные по факторам б) и в), чтобы проверить, повышают ли они вероятность того, что основатель займет одну из трех должностей – генерального директора, главного технического директора или председателя совета директоров. Оценивая человеческий, социальный и денежный капитал основателя, мы интересовались, создавал ли он стартапы в прошлом (является ли он серийным предпринимателем), каков его стаж работы (независимо от места) и какова его доля в посевном капитале. Мы обнаружили, что все четыре фактора (способность генерировать идеи и три вида капитала) влияют на то,

какую должность занимает основатель, но характер этого влияния различен.

Наши регрессии показали, что генераторы идей становятся генеральными директорами чаще прочих соучредителей. Как показывает рис. 5.2, 47 % генераторов идей стали генеральными директорами, тогда как для прочих соучредителей этот показатель составляет всего 12 %<sup>3</sup>. Многие генераторы идей убеждены, что заслужили место генерального директора независимо от их пригодности для занятия этой должности. Один из таких людей сказал: «Разумеется, тот, кто выдвинул идею стартапа, будет вести себя как генеральный директор, – он вправе накладывать вето или одобрять видение других». Другой сформулировал эту мысль иначе: «Никто не позаботится о компании лучше, чем тот, кто выпестовал ее идею, никто не заинтересован в ее судьбе больше, чем он, и никто не сможет принимать непростые решения и определять направление движения компании лучше него... ведь никто не любит ребенка больше, чем его родители».



**Рис. 5.2. Процент генераторов идей и «безыдейных» соучредителей, получивших руководящие должности при создании компании**

Нередко генератор идей убежден, что знает рынок и ситуацию в целом лучше всех в команде, что его дело – сформировать культуру стартапа, сформулировать и реализовать свое видение, а должность генерального директора оптимальна для реализации этих планов. (Кроме того, генератор идей, ставший генеральным директором, часто получает большой пакет акций, чем прочие основатели.) Даже соучредители, которые не выдвигают идей, понимают, почему лучшие генеральные директора получаются именно из генераторов идей: «Для успешного назначения генерального директора, особенно на раннем этапе, нужно учитывать, кто болеет за дело больше других. В большинстве случаев таким человеком является генератор идей». Тем не менее в главе 10 мы увидим, что генератор идей, который неплохо справляется с обязанностями генерального директора на раннем этапе, часто сдает позиции в дальнейшем, по мере развития стартапа. В этом случае

ситуацию порой усугубляют инерция мышления и естественное нежелание оставить должность.

У генератора идей не только больше шансов стать генеральным директором, – данный статус в известной мере защищает его и от назначения на более низкую должность. Как показывают две правые пары столбиков на рис. 5.2 (и это подтверждает регрессионный анализ), генераторы идей значительно реже становятся вице-президентами или получают более низкие должности, – их занимают лишь 25 % генераторов идей и 59 % «безыдейных» соучредителей.

Контролируя способность генерировать идеи и прочие факторы, Хеллманн и я обнаружили, что получение должности генерального директора и председателя тесно связано с предшествующим предпринимательским опытом, который не отражается на получении должности главного технического директора. Общий стаж работы заметно влияет на получение должности председателя, но не на получение должности генерального директора и главного технического директора. И наконец, соучредитель, который инвестировал больший объем посевного капитала, имеет больше шансов стать генеральным директором или председателем; тот, кто становится главным техническим директором, чаще вкладывает в стартап меньше средств, чем другие соучредители.

## **Дублирование функций и разделение труда**

Если соучредители обладают разными навыками и умениями, распределять должности становится гораздо проще. Классическим примером служит команда основателей Apple, – в то время как Возняк был гуру по техническим вопросам, Джобс обладал отличным маркетинговым чутьем и понимал, как заработать на изобретениях своего друга. Они отлично дополняли друг



друга, – Джобс хотел создать компанию, а Возняк – продукт, поэтому разделение труда в команде было вполне естественным. Если же соучредители имеют сходный опыт или являются мастерами на все руки, скорее всего они будут дублировать друг друга при выполнении повседневных задач. На раннем этапе жизненного цикла стартапа, когда требуется выполнять множество разных работ, непрерывно корректируя стратегию и бизнес-модель, а людей и времени не хватает, гибкая организация, где люди могут подменить друг друга, дает огромные преимущества. Но как мы увидим далее, со временем это преимущество может превратиться в помеху.

Сравнить плюсы и минусы команды универсалов, дублирующих друг друга, и команды профильных специалистов с четким разделением труда позволяет история двух стартапов.

**Таблица 5.1. Плюсы и минусы дублирования функций и разделения труда**

	Преимущества	Недостатки
<i>Дублирование функций</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Гибкость, актуальная на раннем этапе жизненного цикла стартапа.</li> <li>■ Члены команды могут при необходимости выполнить любую работу.</li> <li>■ Стимулирует применение коллективных знаний команды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Распределенная ответственность мешает материальному стимулированию.</li> <li>■ Стартап, перегруженный работой, должен постараться свести к минимуму дублирующие друг друга должности.</li> <li>■ Может привести к конфликтам, если соучредители наступают друг другу на пятки.</li> <li>■ Если по мере развития стартапа и роста дифференциации члены команды не желают сосредотачиваться на конкретных направлениях, это усиливает трения</li> </ul>
<i>Разделение труда</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Позволяет распределить должности, задачи и обязанности.</li> <li>■ Обеспечивает личную ответственность.</li> <li>■ Позволяет учесть сильные стороны соучредителей при распределении ролей в неоднородных командах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Сложно распределить функции при выполнении кросс-функциональных задач.</li> <li>■ Препятствует оптимальному распределению ролей в однородных командах на раннем этапе.</li> <li>■ Неспособность к развитию порождает нестыковки между организационной структурой и требованиями дела</li> </ul>

Три соучредителя Smartix были инженерами, которые имели опыт работы в известных компаниях и в период создания стартапа учились на программе MBA.

Обладая сходным опытом и подготовкой, они тяготели к дублированию ролей. (В итоге когда в компании появился четвертый пассивный партнер, которому предстояло разработать программное обеспечение, всем троим пришлось заниматься разработкой бизнес-плана и мобилизацией капитала.) Они работали коллективно без четкого разделения ролей, хотя Вивек Кхуллер, основатель, выдвинувший изначальную идею, который к тому же финансировал стартап, действовал как лидер де-факто.

Вивек дал себе год, чтобы опробовать идею продажи билетов онлайн, и команда Smartix проработала в таком виде отведенный ей срок без особых проблем. Однако соучредители, дублирующие друг друга, могут столкнуться с трудностями по мере развития стартапа и дифференциации выполняемых задач.

Команда Pandora Radio оказалась ближе к другой крайности, – с самого начала ее члены сделали ставку на четкое разделение труда. У Джона Крафта был опыт создания стартапов и связи с инженерами и венчурными капиталистами Кремниевой долины, Уилл Глейзер был опытным инженером-программистом, а Тим Вестергрэн десять лет проработал в музыкальной индустрии и знал множество музыкантов и операторов звукозаписи. Соучредители быстро и четко распределили роли и обязанности. Джон как опытный предприниматель отвечал за управление финансами, коммерческое развитие и административные вопросы. Тим, генератор идеи, должен был сформулировать свое видение инструментария для работы с музыкой. Задачей Уилла была разработка первоначальной версии продукта. Каждый соучредитель обладал почти неограниченным правом принятия решений по своему направлению, и полностью контролировал наем специалистов. Такая модель сводит дублирование к минимуму.

При четком разделении труда понятно, чья заслуга успехи или провалы в той или иной области. В Pandora Radio, к примеру, любые технические достижения или сорванные сроки создания продукта были результатами работы Уилла, а за новые соглашения о партнерстве или административные недоработки отвечал Джон. Там, где каждый соучредитель полностью отвечает за решения на своем участке работы, членам команды трудно перекладывать друг на друга вину за совершенные ошибки.

Опыт FeedBurner иллюстрирует возможность сочетания двух подходов и динамического характера разделения труда. Команда соучредителей FeedBurner состояла из двух узких специалистов и двух соучредителей-универсалов. Дик Костоло был специалистом в сфере компьютерных технологий, – он занимался системной интеграцией и разработками в Andersen Consulting, где руководил крупными подразделениями и работал в непосредственном контакте с клиентами. В этой компании он познакомился со своими будущими соучредителями. Мэтт Шоуб занимался разработкой интерфейсов, а Эрик Лунт и Стив Олеховски, недавно окончившие колледж, были специалистами по архитектуре программного обеспечения. «Мы неплохо дополняли друг друга, – рассказывает Дик. – Эрик, к примеру, хорошо разбирался в программной архитектуре, но не любил работать с пользовательским интерфейсом (чем с удовольствием занимался Мэтт)». Став соучредителями стартапа, ни Мэтт, ни Эрик не хотели заниматься «ерундой, связанной с бизнесом», которая интересовала Дика и Стива. В результате два соучредителя-специалиста (Мэтт и Эрик) сосредоточились на решении технических задач, а два других (Дик и Стив) взяли на себя остальную работу. «Мы со Стивом умеем переключаться с одной задачи на другую и делать массу разных

вещей, – говорит Дик, – можно сказать, что мы мастера на все руки. Кроме того, мы всегда готовы поменяться ролями, – он может взять на себя управление продуктом, а я – коммерческое развитие. Эрик и Мэтт – другая история. Эрик – специалист по архитектуре систем программного обеспечения, поручить ему управление проектом все равно что заставить его управлять космическим кораблем, летящим на Луну. Ему не интересно работать с людьми и руководить ими. Мэтт разрабатывает пользовательские интерфейсы и не станет заниматься ничем другим».

При необходимости Дик и Стив менялись ролями, что делало стартап более гибким и оперативным, но когда они дублировали друг друга, это порождало проблемы, поскольку они имели сходные цели и амбиции. Дик рассказывает, как менялось распределение ролей в команде со временем: «На этапе создания первоначальной версии продукта наши роли распределились вполне естественным образом: Эрик возглавил работу над структурой программного обеспечения и фактически стал главным техническим директором, а я занимался привлечением капитала и управлял компанией. Но Стиву захотелось занять более высокую должность, он взял на себя часть моих функций, и нужно было решить, что делает каждый из нас... Порой это приводило к трениям... И тогда я сказал: “Стив, возьми на себя все, что связано с партнерами”. Это решение органично вытекало из наших споров, раздел территории не был для нас самоцелью». В конечном итоге Стив взял на себя коммерческое развитие. Костоло рассказывает: «Прошло два года, прежде чем его роль определилась окончательно, но она дала Стиву возможность управлять важным аспектом работы компании и позволяла мне сосредоточиться на продукте и текущей деятельности». Таким образом, в конечном итоге команда FeedBurner пришла к более

эффективному разделению труда, которое позволяло избежать трений в команде.

Это не означает, что соучредителям следует избегать острых дискуссий. Споры, которые принимают неконструктивный характер, поскольку затрагивают личные отношения (известные также как аффективные конфликты) говорят о недостатке взаимного доверия и порождают напряженность и чувство безысходности<sup>4</sup>. В то же время конфликты, связанные с идеями или задачами (когнитивные конфликты), нередко улучшают качество принимаемых решений, укрепляют взаимоотношения и повышают удовлетворенность. Положительное влияние когнитивных конфликтов отмечается, в частности, при наличии нестандартных задач, требующих коллективных усилий соучредителей, например при выработке стратегии или решении управленческих проблем.

Развитие стартапа может породить проблемы даже при оптимальном разделении труда, если такое разделение не эволюционирует вместе с компанией. Так проблемно-ориентированная модель Pandora, казавшаяся неуязвимой, со временем начала отставать от потребностей расширяющегося бизнеса. Жесткое распределение ролей стало источником проблем, когда стартапу понадобилось изменить стратегию. Если речь шла о проблемах и решениях, связанных с участками работы двух соучредителей, – например, о привлечении капитала, – это повышало напряженность, замедляло принятие решений и отвлекало членов команды от общих вопросов. К тому же, со временем Тим научился руководить людьми и привлекать капитал и в результате все чаще дублировал Джона, который в конечном итоге покинул компанию.

**Подходы к принятию решений: эгалитаризм или иерархия**

Выбирая подходы к принятию решений, команде соучредителей приходится постоянно идти на компромиссы, уравнивая динамизм принятия решений выбором четко определенного направления, а принятие коллективных решений индивидуальной ответственностью и эффективностью работы. Даже если члены команды не задумывается о таких компромиссах, они незримо присутствуют в ее решениях и влекут те или иные последствия. Хотя решения часто носят ситуативный характер, на них отражаются опыт соучредителей и занимаемые ими должности (часто это является одним из непредвиденных последствий распределения руководящих должностей среди членов команды соучредителей).

Чтобы структурировать это многообразие, я сначала описываю идеальные варианты того и другого подхода, а затем рассматриваю несколько смешанных случаев<sup>5</sup>. Первый идеальный вариант – это эгалитарный подход или консенсус. Члены эгалитарной команды не обращают внимания на свои официальные должности (иногда они попросту избегают подобных назначений) и принимают решения коллективно, добиваясь полного консенсуса. Они держатся друг с другом как равные, а не как начальники и подчиненные. Второй идеальный вариант – это иерархический или автократический подход. Иерархическая команда использует формальный процесс принятия решений, опираясь на установленный порядок подчинения, при этом за итоговое решение отвечает один человек<sup>6</sup>. Каждый из этих подходов имеет свои достоинства и недостатки. Каждый может быть достаточно эффективным, если он соответствует способностям и склонностям соучредителей и потребностям стартапа. Но даже в таких условиях подход к принятию решений должен развиваться вместе с компанией, поскольку решения, принятые на раннем этапе, – даже достаточно удачные на определенный

момент – часто препятствуют внесению последующих корректив, от которых зависит успех стартапа.

### **Преимущества эгалитаризма**

Некоторые команды придают первоочередное значение сплоченности и доверительным отношениям и убеждены, что коллективное принятие решений способствует созданию соответствующей атмосферы. Другие команды считают, что коллективное принятие решений помогает избежать ошибок. В динамично меняющейся среде, с которой имеют дело предприниматели в сфере высоких технологий, руководитель автократического типа скорее всего добьется меньших результатов, чем его более демократичный коллега. Исследование, в котором участвовали 26 крупных компьютерных компаний, показало, что авторитарность генерального директора снижает эффективность работы компании на 19 %<sup>7</sup>. Исследование восьми компаний в микрокомпьютерной индустрии подтвердило, что чрезмерная централизация власти, при которой ключевые стратегические решения принимает генеральный директор, приводит к образованию политических группировок в высшем руководстве и снижает эффективность работы компании<sup>8</sup>.

По-видимому, сложность информации в бурно развивающейся сфере высоких технологий так велика, что даже самый талантливый руководитель-автократ не в состоянии обработать ее в одиночку и нуждается в помощи команды, которая принимает решения вместе с ним<sup>9</sup>. Один опытный вице-президент заметил: «Имея возможность быстро выделить ресурсы для реализации идеи, диктатор может выделить ресурсы на неудачную идею и проигнорировать ответную реакцию».

Коллективное принятие решений помогает избежать подобной проблемы, поскольку в этом случае «диктатора» контролирует группа людей.

В каких случаях соучредители выбирают эгалитаризм?

Эгалитарный подход наиболее вероятен в двух случаях: когда соучредители имеют сходный опыт и когда команда не назначает официального генерального директора. Вполне естественно, что соучредители с похожим опытом считают, что все члены команды имеют равные права на принятие решений, однако если в компании избегают назначения генерального директора, эгалитаризм может оказаться следствием, а не причиной такого выбора. Вспомните, что 21 % команд в нашей выборке предпочли не назначать генерального директора при первом распределении руководящих должностей. Иногда командой, принимающей такое решение, движет не стремление к эгалитаризму, а желание избежать разногласий из-за руководящей должности, которые неизбежны при наличии нескольких соучредителей с выраженным стремлением контролировать ситуацию.

Данный шаг может свидетельствовать как о мудрости, так и о недостатках команды. Порой отказ от назначения генерального директора свидетельствует о том, что команда не способна справиться с решением спорных вопросов. Кроме того, отсутствие генерального директора делает структуру принятия решений менее четкой. В то же время венчурный капиталист Тим Коннорс отмечает, что преждевременное назначение генерального директора – которое имело место в Odeo, где эту должность занял Ной Гласс, – тоже чревато проблемами. Это относится в первую очередь к тем ситуациям, когда ни один соучредитель не имеет надлежащей подготовки для этой должности: «Если в команде нет явного лидера, выбирать в качестве лидера



одного из соучредителей опасно. Если такой лидер отсутствует, это говорит о том, что в команде есть брешь». В таком случае, считает Тим, «лучше поначалу принимать решения коллективно, а потом подыскать подходящего руководителя».

Еще один способ избежать назначения генерального директора – назначить на эту должность сразу двоих. Однако структура, при которой официально назначаются два генеральных директора, встречается достаточно редко, – лишь 1 % стартапов в моей выборке пошел этим путем, – и если команда избирает его, чтобы обойти щекотливый вопрос распределения ролей, это сулит проблемы в будущем. Два короля, воюющих за трон, могут опустошить королевство. Но если соучредители, дополняющие друг друга, координируют свои действия, и команда избрала такую структуру после открытого обсуждения возможных рисков и защитных мер, это может дать неплохие результаты. К примеру, создатели игрового интернет-портала iWon Билл Догерти и Джонас Стейнман успешно исполняли обязанности генерального директора, работая в тандеме с момента создания компании до выхода из проекта, – разные точки зрения помогали им принимать более качественные решения, чем каждый из них принимал бы в одиночку.

Если должность генерального директора остается вакантной, это может говорить и о том, что соучредители готовы пригласить на нее опытного руководителя. Но независимо от причин отсутствие генерального директора вносит неопределенность в процесс принятия решений и стимулирует эгалитарный подход. (В главе 7 отмечается, что команда, которая делит акционерный капитал поровну, тоже зачастую берет на вооружение эгалитарный подход.)

## **Проблемы эгалитаризма**

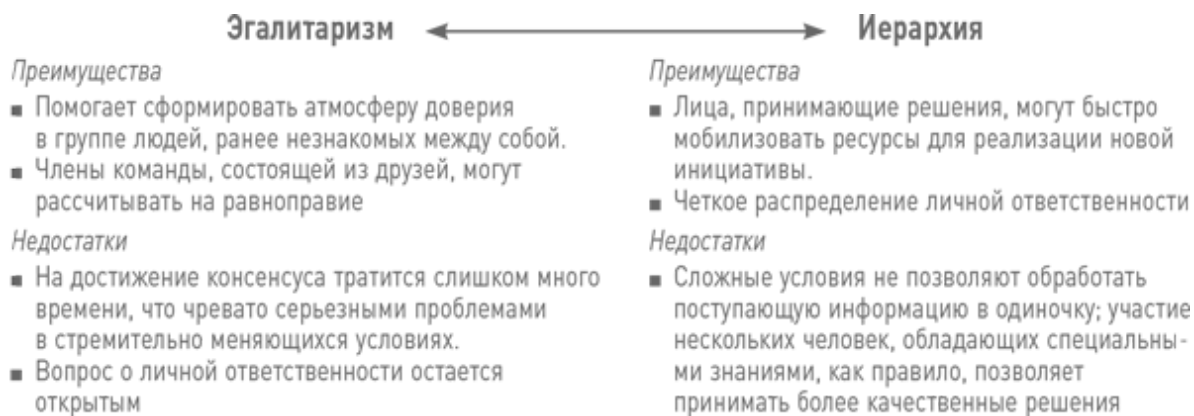
Достижение консенсуса требует времени и размышлений, что помогает принять во внимание долгосрочные последствия важных стратегических решений. Но основателю стартапа с высоким потенциалом часто некогда оценивать все возможные варианты, поскольку ему приходится быстро реагировать на появление мимолетных возможностей развития, чтобы поддерживать компанию на плаву при дефиците денежных средств. По мнению профессора Кэтлин Айзенхардт, команды, стремящиеся к достижению консенсуса, принимают решения слишком медленно для стартапа, функционирующего в стремительно меняющихся условиях (к ним относятся спрос, конкурентная среда, технологии и нормативно-правовые акты), которые зачастую делают информацию неточной, недоступной или быстро теряющей актуальность<sup>10</sup>. Аналогичные выводы делают и другие исследователи: «Достижение консенсуса – достойная задача, но в качестве стандарта принятия решений он может стать помехой для оперативных действий или самым медленным способом поиска общего знаменателя»<sup>11</sup>.

Хотя каждый из трех соучредителей Pandora Radio имел неограниченные полномочия принятия решений на своем участке работы, команда стремилась добиться полного консенсуса, если решение касалось компании в целом. Если по какому-либо вопросу голоса распределялись в соотношении 2:1, это порождало дополнительные дебаты, призванные убедить несогласного. Основатель другого стартапа предостерегает против подобного метода принятия решений: «Я предпочел бы иметь диктатора, который изредка совершает ошибки (и учится на них), чем нерешительную группу соучредителей, которая не в состоянии принять своевременное решение. Самый убогий генеральный директор лучше эгалитарного

управления... Диктатор обладает полномочиями, которые позволяют ему принять любое решение без обсуждения и консенсуса. Руководство стартапа должно быть решительным». В ходе одной из дискуссий четыре опытных предпринимателя, обсуждая вопрос о руководстве стартапами, были единодушны, – «стартапу нужна диктатура»<sup>12</sup>.

Однако для того, чтобы прийти к подобному выводу, многим предпринимателям нужно приобрести определенный опыт [13]. Хотя большинство предпринимателей-ветеранов выступают против эгалитарных методов, на ранней стадии жизненного цикла стартапа большинство команд избирает именно их<sup>13</sup>.

На рис. 5.3 сведены воедино достоинства и недостатки иерархии и эгалитаризма применительно к принятию решений.



**Рис. 5.3. Эгалитарный и иерархический подход к принятию решений**

### **Тернистый путь от эгалитаризма к иерархии**

Как мы видим, опыт многих предпринимателей говорит о том, что эффективность эгалитарной или иерархической модели связана с этапом развития стартапа. Даже если поначалу команда достаточно

успешно применяет эгалитарный подход, позднее ей приходится вносить в него коррективы, чтобы переключиться на иерархическую модель. Зачастую эта трансформация выливается в болезненный и сложный процесс<sup>14</sup>.

Два соучредителя Ockham Technologies начали с отношений «начальник – подчиненный». Формально Майк, директор по управлению продуктом, подчинялся Джиму, который стал генеральным директором. Однако фактически они принимали решения на равных. До появления первого клиента оба встречались с разработчиками, составляли спецификации на программные продукты, предлагали различные концепции управления компанией и ездили по стране, рекламируя свою идею. Однако как только они подписали контракт на \$1 млн с IBM, было решено, что в дальнейшем Майк будет управлять разработкой продукта, а Джим – руководить компанией, заниматься продажами и привлечением капитала. По мнению Джима, тесное сотрудничество с Майком на раннем этапе существования компании стало серьезным препятствием для перехода к новой структуре. Майку, который до сих пор участвовал в принятии ключевых решений, было очень непросто принять новое положение дел.

По моим данным, лишь 79 % команд назначили генерального директора при создании стартапа, тогда как к первому раунду финансирования генеральные директора имелись уже в 94 % стартапов, – по-видимому, их появление помогало внести ясность в процедуру принятия решений. (Нередко такие изменения осуществляются по инициативе внешних инвесторов<sup>15</sup>.)

Поясняя такую динамику, основатель одного стартапа говорит: «Мне очень жаль, что мы не скорректировали структуру и стиль управления

достаточно быстро, чтобы адаптироваться к меняющейся ситуации. Теперь я считаю, что во главе начинающего стартапа, которому важно избежать серьезных ошибок, должна стоять группа равноправных партнеров, имеющих разные точки зрения на происходящее... Но когда твой бизнес начинает работать и ты должен принимать решения и действовать без промедления, чтобы расширяться и использовать благоприятные возможности, оптимальный вариант – это диктатура. Самое сложное – определить момент для перехода к новой структуре».

### **Как объединить преимущества эгалитаризма и иерархии**

Хотя переход от эгалитаризма к иерархии представляет собой разумный шаг, всегда существует опасность зайти слишком далеко. Мы уже говорили, что в стремительно меняющихся условиях генеральный директор автократического склада рискует потерпеть фиаско, пытаясь обработать огромный поток информации в одиночку, а его подход к управлению может спровоцировать образование политических группировок в команде руководства. Кэтлин Айзенхардт отмечает, что генеральному директору – автократу не всегда удастся добиться поддержки своих решений, и описывает двухэтапный процесс достижения «консенсуса с оговорками», сочетающего эффективность автократического подхода с поддержкой большинства, которую обеспечивает эгалитарный подход. Сначала команда пытается достичь полного консенсуса. Если это не удастся, генеральный директор и вице-президент, отвечающий за соответствующее направление, принимают собственное решение, но перед этим они дают возможность всем заинтересованным лицам высказаться на открытом

форуме<sup>16</sup>. Описывая другую модель, позволяющую сбалансировать риски и преимущества каждого подхода, венчурный капиталист Тим Коннорс говорит: «Важно, чтобы в компании был лидер, поскольку направлять игру должен один человек. Лидер направляет игру, вы выполняете свои задачи, после чего все собираются вместе, обмениваются информацией, и игра продолжается. Если лидер не прислушивается к членам команды и не вносит поправки в стратегию игры, команда проигрывает, и выбирается другой лидер».

## **Дуэты и трио**

Если модель управления предполагает, что несколько лиц имеют одинаковые полномочия при принятии решений, сколько человек наделяется такими полномочиями? Существуют важные различия между группами из двух и из трех человек. В более многочисленной команде чаще возникают когнитивные конфликты, когда членам группы приходится учитывать разные точки зрения на происходящее, а порой и согласовывать их. Это препятствует сплочению группы и затрудняет коммуникацию, что в свою очередь приводит к непониманию и межличностным конфликтам<sup>17</sup>. Кроме того, двум дополняющим друг друга соучредителям, каждый из которых имеет свой участок работы, проще договориться о целях и скоординировать свои действия, чем команде из трех человек.

В то же время опыт создателей Lynx показывает, что команда может эволюционировать, превращаясь из эгалитарного трио в конфликтующий тандем, когда один из соучредителей покидает стартап. Все члены команды – Джеймс Мильмо, Хавьер Паскаль и Даг Кертис – занимали официальные должности (Хавьер был главным техническим директором, Джеймс президентом и председателем правления, а Даг генеральным

директором), и поначалу составляли триумвират, принимающий решения.

Когда Даг ушел из команды, на должность генерального директора был временно нанят Кларк Эванс. Он не только обладал опытом руководящей работы, но и служил буфером между Джеймсом и Хавьером. После того как Кларк оставил должность, Джеймс и Хавьер не нашли ему подходящей замены и остались вдвоем. Они принимали решения на паритетных началах, продолжая спорить по любому поводу. Такая ситуация была чревата трениями, конфликтами и разочарованиями. Джеймс рассказывает об этом периоде так: «Поиски консенсуса – страшно утомительная штука! Нам приходится управлять не только компанией, но и друг другом. Кларк был для нас опорой, и без него нам стало очень неудобно. У нас нет конструктивного метода разрешения проблем, и мы не в состоянии нормально принимать решения».

Джеймс и Хавьер спорили почти по любому поводу: как управлять компанией, какой должна быть стратегия развития – агрессивной или консервативной, и следует ли тратить деньги на исследование рынка. В конечном итоге нескончаемые разногласия вынудили Джеймса передать текущее управление Хавьеру. Как вспоминает Джеймс: «Со временем нам пришлось четко разграничить свои обязанности, только после этого мы смогли работать нормально. Нам становилось все труднее прийти к консенсусу, и мы решили, что лучше быстро принять ошибочное решение, чем не принять никакого. В конечном итоге я отказался от контроля и сказал Хавьеру: “Можешь двигаться куда хочешь, я больше не буду хвататься за руль или жать на газ, когда тебе хочется притормозить. Если мы разойдемся во мнениях, я не стану мешать тебе...” Откровенно говоря, после этого я почувствовал облегчение».

## **Соучредители в совете директоров: один или более**

Соучредители входят не только в состав высшего исполнительного руководства, но и становятся членами совета директоров. Для основателя, занимающего должность генерального директора, чрезвычайно удобно иметь в правлении своего соратника, который скорее всего будет гораздо сговорчивее приглашенных директоров. Мои данные за 2006–2009 гг. говорят о том, что в 67 % стартапов в совет директоров входил по крайней мере один соучредитель. Среди тех стартапов, которые еще не приступили к привлечению внешнего капитала, – то есть где решения о составе совета директоров принимались соучредителями, – 34 % советов директоров включали двух и более соучредителей, а 40 % – одного соучредителя. Однако к третьему раунду финансирования положение дел менялось: всего 18 % советов директоров включали более одного соучредителя (42 % включали одного соучредителя). Что заставляет принимать такие решения и каковы их последствия?

Создание большинства стартапов начинается с формирования неформального «совета директоров», который включает всех соучредителей и принимает ключевые решения. Когда соучредители начинают привлекать людей со стороны, в том числе инвесторов, формируется настоящий совет директоров, и включение в его состав одного соучредителя часто означает, что другому придется оставить свое место. (В главе 9, посвященной дилеммам инвестирования, мы более подробно рассмотрим вопрос о том, как отражается на составе совета директоров привлечение инвесторов.) В каждом раунде финансирования соучредителям, представителям высшего руководства, инвесторам и другим внешним участникам выделяется фиксированное



число мест в совете директоров. При этом число мест для соучредителей, как правило, меньше общего числа последних и сокращается с каждым новым раундом. Поэтому соучредителям приходится решать, кто войдет в состав правления, что нередко порождает или усиливает трения между ними. Иногда – к примеру, если один из соучредителей занимает должность генерального директора, – вопрос о том, кто останется в совете директоров, решается сам собой. Если все соучредители не могут войти в состав совета директоров или генеральный директор не является соучредителем, обсуждение данного вопроса обычно выливается в бурные споры. Место в совете директоров имеет массу привлекательных моментов для соучредителя, в частности оно обеспечивает ему дополнительный контроль над принятием решений. Однако следует помнить, что эти преимущества достаются дорогой ценой, поскольку член совета директоров тратит больше времени на работу и несет дополнительные фидуциарные обязательства.

После первого раунда финансирования четверем соучредителям FeedBurner были выделены два места в совете директоров. Команда решила, что одно из них должен занять Дик Костоло, основатель и генеральный директор компании, но не могла договориться о том, кому достанется второе. В конце концов было решено, что это будет Стив, поскольку тот занимался коммерческим развитием компании и решением правовых вопросов. Все три соучредителя Lynx Solutions сумели остаться в совете директоров после первых двух раундов финансирования. Однако в третьем раунде венчурные капиталисты решили, что правление слишком велико и это мешает его эффективной работе. Команде было предложено убрать из совета директоров одного человека, и решение этого вопроса далось ей нелегко. Имея всего два голоса, все три соучредителя

продолжали посещать заседания совета директоров, принимая решения совместно и голосуя как единый блок. Хотя это помогло прекратить споры о том, кто будет представлять команду, но породило иной источник конфликтов, поскольку временами соучредители не могли договориться, как голосовать по тому или иному вопросу.

Даже когда кажется, что в руководстве существует четкая иерархия, последняя нарушается, если соучредители, не занимающие должность генерального директора, входят в состав совета директоров. Остается ли за генеральным директором-соучредителем последнее слово при принятии решений, если он не входит в совет директоров? Что делать, если подчиненный генерального директора входит в состав совета директоров, которому подчиняется генеральный директор? Представьте, что генеральный директор-соучредитель столкнулся с проблемой, касающейся соучредителя, входящего в состав совета директоров. Если в такой ситуации он обратится за рекомендациями к совету директоров, это еще больше осложнит ситуацию.

В случае Ockham Technologies хотя Майк был подчиненным Джима, они оба были членами совета директоров, и Майк чувствовал себя равноправным участником принятия решений. Позднее Джим сказал: «Оглядываясь назад, могу сказать, что впредь я не допущу, чтобы кто-то из высшего руководства кроме генерального директора стал членом совета директоров, поскольку это неизбежно порождает споры о путях развития компании и распределении ответственности. Мне бы хотелось, чтобы Майк не участвовал в этих дискуссиях». Иногда генеральный директор-соучредитель выбирает компромиссный вариант, ограничивая возможности соучредителя, входящего в состав совета директоров. К примеру, совет директоров

может проводить часть заседаний без участия представителей высшего руководства. В других случаях срок членства соучредителей в правлении ограничивается годом, или они получают статус наблюдателей, которые могут посещать заседания, но не имеют права голоса.

## **Распределение ролей и мотивация**

Мы видим, что, принимая решения о назначениях на руководящие должности, разделении труда и подходах к принятию решений, соучредители учитывают объективные критерии, – наличие навыков и связей, способность генерировать идеи и накопленный человеческий капитал. Однако самый важный фактор при распределении ролей – это мотивация создания стартапа. Главный основатель должен представлять мотивацию потенциальных соучредителей и понимать, совместима ли она с его собственной. Проанализировав две широких категории мотивации – стремление к власти и стремление к богатству, – мы можем выявить оптимальные сочетания и комбинации, которые могут стать разрушительными.

К примеру, в команде, состоящей из двух человек, возможны следующие варианты: оба соучредителя стремятся к власти, оба соучредителя стремятся к богатству или один предпочитает власть, а другой богатство. По идее, команда, в которой оба соучредителя стремятся к власти, будет менее стабильной, чем другие варианты. Blogger в его изначальном виде погубило то, что и Эван Уильямс, и Мег Хаурихан стремились контролировать компанию, но хотели двигаться в разном направлении. Даже иерархическая структура, созданная на раннем этапе, будет нестабильной, если оба соучредителя нацелены на власть. На раннем этапе существования Odeo Эван

согласился назначить генеральным директором своего соучредителя Ноя Гласса, но позднее сместил его с этой должности, чтобы управлять стартапом по собственному усмотрению.

Когда обоих соучредителей интересует богатство, им проще скоординировать свои действия. Их подходы к распределению ролей и принятию решений независимо от структуры власти будут благоприятствовать расстановке сил, способствующей наращиванию стоимости стартапа. Основатель, стремящийся разбогатеть, и основатель, жаждущий власти, будут успешно работать в тандеме до тех пор, пока первый уверен, что второй способен обеспечить рост стоимости стартапа.

Прежде чем приступать к созданию компании, потенциальные соучредители должны оценить свою совместимость. Совместимость факторов мотивации не гарантирует успеха, но их несовместимость грозит крупными неприятностями, – трения в такой команде возникают почти на каждом этапе принятия решений. Самые серьезные конфликты порождают дилеммы, связанные с распределением ролей, поскольку эти вопросы тесно связаны с контролем стартапа. На контроле отражается и проблема распределения акционерного капитала между соучредителями, которая рассматривается в следующей главе. Как мы увидим далее, трения из-за распределения ролей часто сопровождаются горячими спорами о разделе акционерного капитала.

## **Заключительные замечания**

При распределении ролей в команде, как и при поиске соучредителей, основателю следует остерегаться «простых путей», выбор которых зачастую кажется вполне естественным.

## **Избегание конфликтов**

Когда на должность генерального директора претендуют более одного соучредителя, команда часто пытается избежать конфронтации, наделяя соответствующими полномочиями несколько человек. Этот путь ведет к проволочкам, размыванию личной ответственности и неэффективному принятию решений, особенно когда стартап начинает расти. Таким образом, хотя избегание конфликтов на раннем этапе спасает стартап от распада, в долгосрочной перспективе оно порождает конфликты, угрожающие будущему компании.

## **Недооценка «привычки к должности»**

Нередко члены команды соглашаются с необоснованным решением о назначении генерального директора или молча уступают, когда один из соучредителей (генератор идей или просто основатель с самым громким голосом) узурпирует эту должность. На раннем этапе создатели стартапа трудятся не покладая рук, и им кажется, что должности не имеют большого значения. Однако генеральный директор обладает немалой символической и фактической властью, а поскольку стартап начинает расти, команде придется рано или поздно отказаться от комфортного эгалитаризма. Соучредители должны определить, кто будет лучшим генеральным директором на раннем этапе жизненного цикла компании, отдавая себе отчет в том, что инерция мышления не позволит безболезненно отменить это решение, если их избранник не справится с меняющимися требованиями или позднее станет ясно, что другой соучредитель представляет собой более удачную кандидатуру. Большинство генеральных

директоров расстаются со своей должностью очень неохотно.

Эти проблемы становятся особенно острыми, когда на должность генерального директора претендует генератор идей. Хотя нередко кажется, что это вполне естественный выбор, – ведь такой человек преисполнен энтузиазма и имеет представление о целях и перспективах бизнеса, что необходимо генеральному директору на раннем этапе жизненного цикла стартапа, – команда основателей должна хорошо обдумать этот вопрос и решить, является ли он оптимальным кандидатом или лучше назначить его на другую должность – председателя правления, директора по технологиям или директора по научной работе.

### **Стремление получить руководящую должность**

Инерция мышления характерна и для соучредителей, которые получают другие должности в высшем руководстве. Когда стартап увеличивается в размерах, нередко обнаруживается, что кое-кто из них перестает справляться со своими обязанностями, однако понижение или замена соучредителей, занимающих слишком высокие должности, порой имеют разрушительные последствия. Учитывая долгосрочные риски, команда основателей должна взвесить все за и против, прежде чем назначать своих членов на должности в высшем руководстве.

### **Желание иметь союзников в правлении**

При формировании или изменении состава совета директоров генеральному директору – соучредителю хочется иметь союзников среди его членов. Нередко

выбор падает на соучредителей. Но наличие более одного соучредителя в совете директоров в долгосрочной перспективе может породить проблемы, которые перевесят сиюминутную выгоду. Так, если членом совета директоров становится соучредитель, не занимающий должности генерального директора, это может внести неразбериху в распределение функций в группе высшего руководства, стать препятствием для обсуждения ряда тем в совете директоров и создать дополнительные трудности для генерального директора – соучредителя.

### **Игнорирование несовместимости мотиваций**

Мотивация соучредителей оказывает чрезвычайно сильное влияние на процесс распределения ролей. Если два соучредителя стремятся к власти, скорее всего они оба будут претендовать на должность генерального директора. Попытки решить эту проблему за счет назначения двух генеральных директоров или создания структуры власти, не предусматривающей четкого разграничения полномочий, порождают проблемы, описанные в разделе «Избегание конфликтов». Если оба соучредителя стремятся к богатству (что поможет им находить общий язык при принятии решений) или один нацелен на богатство, а другой на власть, и при этом последний обладает навыками и способностями, которые позволяют ему стать генеральным директором, команда будет более стабильной. Перед тем как браться за совместное создание компании, потенциальные соучредители должны оценить мотивацию друг друга, чтобы представлять потенциальные источники ролевых конфликтов.

## **Глава 6**

# **Дилеммы вознаграждения: распределение акционерного капитала и денежная компенсация**

Вопрос о распределении права собственности в стартапе является одним из самых острых, а его решение имеет еще более глубокие последствия, чем распределение должностей и функций. Основным материальным стимулом для многих основателей служит потенциал роста акционерного капитала, а не зарплата, которая нередко бывает куда меньше той, что они могли бы получать, работая по найму<sup>1</sup>. К сожалению, многие естественные побуждения при распределении акционерного капитала порождают ошибки, неэффективные решения и проблемы в долгосрочной перспективе, несмотря на то что принятые решения кажутся мудрыми и справедливыми в краткосрочном аспекте. Большая часть данной главы посвящена распределению акционерного капитала: анализу различных подходов к его распределению, критериям распределения и проблемам статического и динамического распределения. В конце главы рассматриваются вопросы выплаты соучредителям денежного вознаграждения.

### **«Война» за раздел акционерного капитала**

В конце 1999 г. при запуске Blogger Эван Уильямс договорился с Мег Хаурихан, что они разделят акционерный капитал в соотношении 60:40. Эван вспоминает: «Она рассчитывала, что я выделю ей половину, но я предложил соотношение 60:40 в мою



пользу. Это было очень важно. Я выдвинул идею и имел более важный опыт, поэтому такое распределение было справедливым. Я хотел договориться об этом сразу. У меня было достаточно оснований, чтобы предложить 70:30, но меня вполне устраивало 60:40». Соглашение было скреплено дружеским рукопожатием. Лишь весной 2000 г., после первого раунда привлечения капитала, который вложили в проект бизнес-ангелы, Эван и Мег заключили официальный договор, в котором задним числом оговорили условия вестинга за истекшие четыре года. Между тем, Эван почти не задумывался о получении зарплаты: «Когда мы взялись за дело, на моем банковском счету было около \$10 000. Часть этих денег я вложил в компанию. При этом я не платил себе зарплату». В итоге Эван вложил в компанию все свои средства, исчерпав возможности кредитных карт, и несколько месяцев работал бесплатно, чтобы удержать Blogger на плаву.

При создании следующего стартапа - Odeo - Эван согласился выделить Ною Глассу 70 % акций, поскольку тот участвовал в продвижении идеи и занимал должность генерального директора, тогда как Эван посвящал компании лишь часть своего времени. Имея за плечами опыт предпринимательства, Эван нашел «хороших адвокатов» и оформил официальный договор о распределении акционерного капитала на более раннем этапе, чем при создании Blogger.

Со стороны может показаться, что распределение акционерного капитала представляет собой осмысленный процесс, в результате каждый соучредитель получает долю, которая соответствует его вкладу в создание стартапа. Подходы Эвана к распределению акционерного капитала Blogger и Odeo кажутся простыми и разумными, однако соглашения, заключенные в том и в другом случае, не выдержали проверки временем. И Мег, и Ной ушли из компаний, не

проработав и двух лет после распределения акций. Разрыв с Мег был особенно мучительным, и исправить его последствия оказалось непросто. Она ушла из Blogger в конце 2000 г., после того как получила примерно половину причитающихся ей акций, и три месяца спустя Эван подал ходатайство об отмене решения о выделении оставшихся акций. После полугода судебных разбирательств Эван, наконец, пришел к соглашению с Мег. «Я решил руководствоваться здравым смыслом и покончить с этой историей, поскольку она убивала нас, – вспоминает он. – Мне и без того было нелегко, а на это уходила уйма времени. В 2001 г. я потратил на адвокатов больше, чем заплатил самому себе!»

Проблемы в такой ситуации очевидны. Вопрос о распределении акционерного капитала остается одним из самых острых и животрепещущих при формировании команды соучредителей, и эмоции при его обсуждении часто заглушают голос разума. Даже если дело не доходит до судебных разбирательств, нередко его решение превращается в «войну». Способность соучредителей найти конструктивный подход к его решению часто показывает, насколько успешно они будут решать другие щекотливые вопросы в будущем.

## **Как выбрать момент для распределения акционерного капитала**

Решение о распределении акционерного капитала может быть принято в период создания компании или позднее<sup>[14]</sup>. Мой массив данных говорит о том, что 73 % команд распределяют акционерный капитал в течение месяца после создания компании, – эта цифра впечатляет, если вспомнить, насколько высок уровень неопределенности на раннем этапе жизненного цикла стартапа. Основатели UpDown, к примеру, разделили

акционерный капитал, прежде чем успели познакомиться поближе и получить представление о способностях и уровне самоотдачи друг друга. В итоге вклад одного соучредителя был недооценен, а другого – переоценен. Исправить подобные ошибки бывает очень непросто. Исследователи доказали, что изначальные психологические установки оказывают мощное влияние на дальнейшие переговоры и конечные результаты, а преодолеть инерцию мышления трудно даже специалистам<sup>2</sup>. Изначальные установки (и юридические обязательства) соучредителей UpDown, закрепленные в соглашении о распределении капитала, привели к серьезным трениям в команде, когда спустя несколько месяцев один из соучредителей захотел изменить его условия.

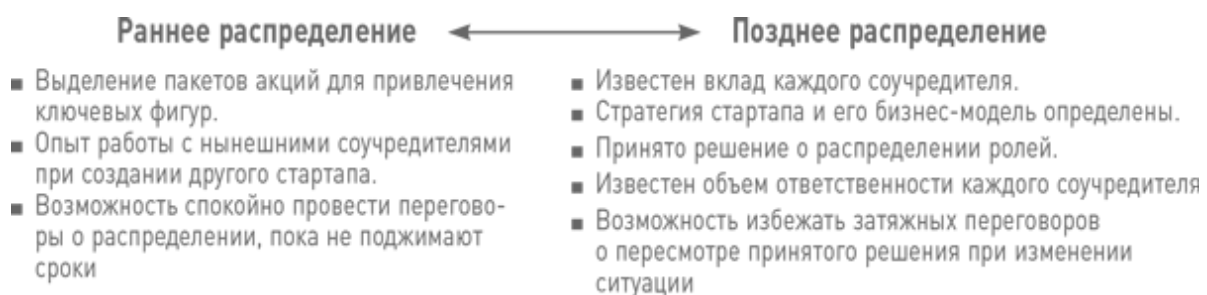
Если соучредители откладывают решение о распределении капитала на несколько месяцев и более, это дает им возможность оценить вклад каждого из членов команды в работу стартапа. Основатель и генеральный директор Smartix Вивек Кхуллер, к примеру, сделал все, чтобы распределение акций произошло как можно позже, – пока первый раунд финансирования не заставил соучредителей принять соответствующее решение. «Не следует делать выбор, пока к этому не вынуждают обстоятельства, – объясняет он. – Ты всегда можешь узнать о своем предприятии и членах команды что-то еще, что способно изменить подход к распределению акционерного капитала». Кроме того, порой отсрочка распределения акционерного капитала заставляет соучредителей молодого стартапа стараться проявить себя, а не пытаться «проехаться зайцем», как бывает, когда данное решение уже принято<sup>3</sup>.

При создании стартапа почти любая выгода сопряжена с риском. Медля с распределением акционерного капитала, команда порой лишается

возможности привлечь еще одного соучредителя. Команде Smartix, к примеру, очень мешало то, что ее члены не представляли, как функционируют спортивные объекты, и не имели связей в индустрии развлечений. На этапе создания стартапа у них появилась возможность привлечь еще одного соучредителя, Дэвида, который имел необходимый опыт и благодаря своим связям помог им организовать несколько важных встреч. Однако дело кончилось тем, что Дэвид выбрал более привлекательное место работы, поскольку Вивек слишком долго откладывал обсуждение вопроса о распределении акционерного капитала и упустил возможность предложить ему крупный пакет акций.

Не следует забывать, что обсуждение вопроса о распределении акционерного капитала носит гораздо более спокойный характер, если ставки еще не слишком высоки, то есть до привлечения внешнего капитала и оценки стоимости стартапа. Когда в компанию инвестируются миллионы долларов, это порождает совершенно иную динамику, и соучредителям становится очень трудно прийти к согласию<sup>[15]</sup>.

Аргументы в пользу более раннего и более позднего распределения акционерного капитала тезисно представлены на рис. 6.1.



**Рис. 6.1. Аргументы в пользу более раннего и более позднего распределение капитала**

Сами соучредители часто расходятся во мнениях о том, когда распределять акционерный капитал. Те, кто

внес важный вклад на раннем этапе жизненного цикла стартапа, например, генератор идеи или соучредитель, который инвестировал значительную часть посевного капитала, стремятся распределить акции побыстрее, а те, кому еще предстоит внести свою лепту в формирование компании, например, разработчик продукта, предпочитают отложить этот шаг. В идеале, доля акционерного капитала должна соответствовать вкладу соучредителя в долгосрочном аспекте, однако этот вклад зачастую оценивается на основании первого опыта совместной работы. В процессе эволюции стартапа вклад каждого соучредителя будет то нарастать, то убывать, поэтому вопрос об оптимальных сроках распределения капитала остается открытым. (Если соучредители не могут договориться об этом моменте, им может помочь динамический подход, о котором пойдет речь далее.)

Иногда соучредитель может воспользоваться колебаниями сравнительной значимости членов команды, чтобы упрочить свои позиции. Именно так поступил Фрэнк Адданте при создании L90, которое стало результатом слияния его компании ReaXions с компанией Джона Бохана Adnet. Усилиями Фрэнка вопрос о распределении акционерного капитала откладывался до тех пор, пока бизнес-ангел не предложил инвестировать в компанию \$2 млн в обмен на 20 % акций, тем самым оценив ее стоимость в \$10 млн. В итоге Фрэнк получил вдвое больше акций, чем предполагалось изначально, и его прибыль благодаря отсрочке составила около \$250 000.

## **Критерии распределения акционерного капитала**

Какими критериями следует руководствоваться при распределении капитала? С одной стороны, правильного

ответа на этот вопрос не существует, как не существует объективных критериев для принятия решения, – результат полностью зависит от переговоров между соучредителями. С другой стороны, проведенный мною количественный анализ и детальное изучение реальных случаев распределения капитала позволяют выделить по меньшей мере четыре группы критериев, которые помогают ускорить переговоры и прийти к соглашению. Эти критерии – вклад в создание стартапа в прошлом, цена выбора, будущий вклад в формирование стартапа и мотивация соучредителей.

### **Вклад в создание стартапа в прошлом**

Доля акционерного капитала каждого соучредителя во многом зависит от того, в какой мере он способствовал приумножению стоимости стартапа до сих пор. (Такое вознаграждение «былых заслуг» часто улучшает отношения в команде.) Порой вклад отдельных соучредителей зависит от того, на каком этапе команда занялась распределением капитала, – в момент основания компании или спустя несколько месяцев, – но даже на раннем этапе многие члены команды успевают внести свою лепту в виде идеи, интеллектуальной собственности или посевного капитала.

### **Надбавка за идею**

Заслуживает ли генератор идей надбавки за идею – большего пакета акций, чем другие соучредители? Соучредители-теоретики любят говорить: «Идеи стоят дешево, их реализация – дорого». Мы видели, что, создавая Blogger, Эван Уильямс придавал основное значение идее, а создавая Odeo, высоко оценивал

помощь в ее формировании. Занимаясь изучением предпринимательства, я встречал множество тех, кто подобно Эвану придает идеям огромное значение. Будучи генератором идеи, Фрэнк Адданте потребовал, чтобы в Zondigo, его четвертом стартапе, где он впервые стал генеральным директором, ему выделили самую крупную долю акционерного капитала, и соучредители компании согласились на это. Фук Чуонг рассказывает, как размышляли о распределении капитала члены команды его первого стартапа, Crimson Solutions: «Мы обсудили вопрос распределения акционерного капитала и решили поделить его в пропорции 50-25-25. Мы с Сетом считали, что Велли заслужил половину, поскольку идея бизнеса принадлежала ему, и именно он был основным организатором... Без него не было бы ничего, поэтому было справедливо, что его доля была значительно больше нашей». В следующем стартапе Фука, UpDown, команда распределила акционерный капитал достаточно рано, и Майкл как генератор идеи получил надбавку 5 %.

Другие основатели, в частности Джеймс Мильмо, считают, что идеи должны вознаграждаться не большей долей акционерного капитала, а возможностью немедленно получить право собственности. Джеймс рассказывает, что договорился со своим соучредителем разделить акции Lyncx поровну, однако при этом сказал: «Я хочу, чтобы ты получил права на акции с отсрочкой, а я – немедленно. Это была моя идея, и это я пригласил тебя в компанию. Я уже заработал свою долю, – мое изобретение и патент стоят уйму денег, – а тебе нужно еще поработать пару лет».

Не все идеи ценны и хорошо продуманы. Одни просто констатируют рыночную потребность, не предлагая решения проблемы, и нуждаются в доработке другими соучредителями. За другими стоят патенты, годы исследований и надежная бизнес-модель. Кроме

того, следует различать саму идею и умение заработать на ней. Так, отец Стива Возняка считал, что Стив Джобс не заслужил права на свой пакет акций, поскольку он «ничего не сделал»<sup>4</sup>, тогда как Возняк изобрел персональный компьютер, и это изобретение позволило создать стартап. При этом Джобс периодически давал понять, что он имеет право на большую долю акционерного капитала, чем Возняк, – ведь без Джобса тот скорее всего продолжал бы работать в Hewlett-Packard, не помышляя о создании компании.

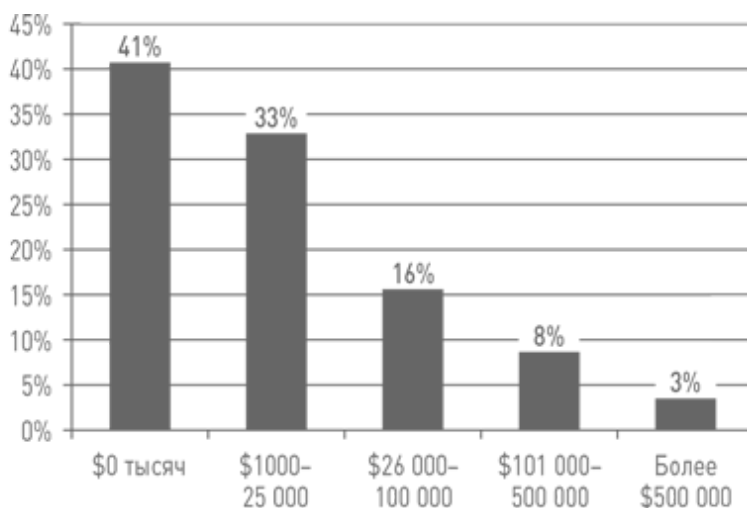
Какова типичная надбавка за идею? 25 %, как в Crimson Solutions или 5 %, как в UpDown? Чтобы собрать количественные данные, я включил в одну из анкет вопросы, которые позволяли выявить генератора идей<sup>5</sup> и получить представление об особенностях команды соучредителей, и разработал регрессионные модели, дающие возможность определить, получали ли генераторы идей надбавку<sup>6</sup>. Проведенный анализ подтвердил наличие статистически значимой надбавки за идею. При прочих равных обстоятельствах генераторы идей получали на 10–15 % больше акций, чем прочие соучредители<sup>7</sup>. Надбавка за идею – это не только вознаграждение за вклад, внесенный в прошлом, но и признание того, что этот человек скорее всего будет выдвигать новые идеи в будущем, продолжая содействовать развитию компании.

Если известно, кто выдвинул идею, и последняя имеет реальную ценность, то, не назначив хотя бы небольшой надбавки для генератора идеи, соучредители рискуют вызвать его недовольство и тем самым спровоцировать трения в команде.

## ***Участие в капиталовложениях***



На рис. 6.2 показано, какое участие в капиталовложениях принимали соучредители стартапов из моего массива данных. 41 % соучредителей не вкладывал никаких денег. Большая часть оставшихся 59 % вложила суммы от \$1000 до \$25 000, при этом 11 % инвестировали более \$100 000. В 42 % предприятий в финансировании стартапа в той или иной степени участвовали все соучредители.



**Рис 6.2. Участие соучредителей в капиталовложениях**

В 38 % команд соучредители вкладывали в стартап разные суммы. Регрессионный анализ показал, что чем больше сумма, вложенная соучредителем в стартап, тем больше его доля акционерного капитала<sup>8</sup>.

Денежный капитал представляет собой важный вклад в создание стартапа. Он позволяет команде снять помещение, оплачивать телефонные счета и проводить презентации. Разные суммы, которые соучредители вкладывают в стартап, могут свидетельствовать не только о разных финансовых возможностях, но и служить показателем преданности делу и веры в стартап. Именно так произошло в Oskham, где Кен, который выдвинул идею бизнеса, успел остыть к моменту привлечения капитала и вложил в компанию

самую маленькую сумму. Это решение предопределило его уход из стартапа, в то время как Джим и Майк уволились с работы, чтобы посвятить Oskham все свое время.

## **Цена выбора**

Порой случается, что на момент присоединения к команде основателей кто-то оказывается без работы. Другие, как, например, Кен Бьюроуз, один из соучредителей Oskham, имеют интересную хорошо оплачиваемую работу, и им тяжело уйти с насиженного места. Для первой группы цена выбора при присоединении к стартапу невысока, но для второй дело обстоит иначе, поэтому иногда команда старается сделать участие в создании стартапа более привлекательным, чтобы переманить к себе потенциального соучредителя. Одних соблазняет перспектива войти в число соучредителей, других – должность в высшем руководстве, третьих – шанс стать ключевой фигурой в молодой компании. В прочих случаях это возможность получить крупный пакет акций.

При создании Smartix Вивек Кхуллер решил, что Саурабх Миттал, его сокурсник, может стать ценным членом команды. При этом он знал, что Саурабх уже работает над двумя другими идеями создания стартапов с высоким потенциалом. Вивек и его команда долго вели переговоры о распределении акционерного капитала, которые закончились тем, что Саурабх получил самый большой пакет акций (27 %) после Вивека (35 %), – такое решение было принято, чтобы тот отказался от других вариантов в пользу Smartix и согласился какое-то время работать без зарплаты.

Когда Фук Чуонг присоединился к команде UpDown, он уже работал в успешном стартапе и имел несколько

выгодных заказов на разработку программного обеспечения. Когда встал вопрос о распределении акционерного капитала, Фук заявил, что в то время как другие соучредители «не теряют ничего, кроме тусовок в школе бизнеса», он, перейдя на работу UpDown, потеряет немалую – и вполне измеримую – часть доходов, и поэтому в качестве компенсации ему нужна либо хорошая зарплата, либо крупный пакет акций.

### **Будущий вклад в формирование стартапа**

Хотя оценить будущий вклад в создание компании достаточно сложно, это самый важный критерий при распределении акционерного капитала. «Помните, – предупреждает один предприниматель, – когда пирог уже поделен, 95 % работы еще впереди». Нередко потенциал соучредителя оценивается исходя из его образования, опыта и преданности делу.

Исследователи заметили, что опыт создания стартапов важнее для развития компании, чем образование и опыт работы в целом<sup>9</sup>. Серийные предприниматели обычно обладают более солидным человеческим и социальным капиталом (а порой и большими денежными средствами), и поэтому есть все основания рассчитывать, что они внесут крупный вклад в повышение стоимости стартапа. Мы с Томасом Хеллманном провели исследование, которое показало, что при распределении капитала серийные предприниматели, как правило, получают надбавку за соответствующий опыт в размере 7-9 %. При этом такие факторы, как опыт серийного предпринимательства, статус генератора идей и объем инвестиций показывает, что общий стаж работы – по любой специальности в любой компании – не увеличивает долю акционерного капитала соучредителя.

Потенциальный вклад зависит и от количества времени, которое посвящает стартапу соучредитель, – тот, кто работает в компании на постоянной основе, как правило, получает больший пакет акций, чем те, кто уделяет ей лишь часть своего времени.

### **Мотивация и предпочтения соучредителей**

Как и для большинства дилемм, которые рассматриваются в данной книге, огромную роль при распределении акционерного капитала играет мотивация соучредителей. Для соучредителя, ориентированного на богатство, первоочередное значение имеет финансовая выгода, которую можно извлечь из стартапа. Прочие виды мотивации предполагают, что основатель уделяет основное внимание определенной роли, должности или стилю жизни.

На распределение акционерного капитала в команде соучредителей влияют следующие факторы:

- Степень избегания риска и уверенность в своих силах и перспективах стартапа определяют, насколько важно для основателя получить дополнительную долю акционерного капитала или денежную компенсацию.
- Толерантность к конфликтам влияет на готовность участвовать в напряженных переговорах о различных видах материального вознаграждения.
- На распределение акционерного капитала влияют и отношения между соучредителями, о чем пойдет речь в главе 7.

В таблице 6.1 сводятся воедино основные факторы, влияющие на распределение акционерного капитала, и мои выводы об их значимости для результатов распределения.

**Таблица 6.1. Факторы, влияющие на распределение акционерного капитала**

- 
1. **Вклад в формирование стартапа в прошлом:** в какой мере соучредитель способствовал повышению стоимости компании до сих пор.
    - **Надбавка за идею.** Соучредитель, выдвинувший идею бизнеса, вносит уникальный вклад в создание предприятия.
    - **Участие в капиталовложениях.** Соучредитель, который вложил больше средств в посевной капитал стартапа, должен получить соизмеримо большую долю акционерного капитала<sup>10</sup>.
- 
2. **Цена выбора:** чем пожертвовал соучредитель, чтобы взяться за создание стартапа?
- 
3. **Будущий вклад в работу компании:** после создания стартапа большая часть работы остается впереди, но оценить будущие достижения каждого члена команды непросто. Каков ожидаемый вклад в повышение стоимости компании каждого из соучредителей?
    - **Серийные предприниматели.** Член команды, имеющий опыт создания успешных стартапов скорее всего внесет более значительный вклад в работу компании.
    - **Объем ответственности.** Соучредитель, который посвящает компании все свое время, скорее всего внесет более значительный вклад в повышение стоимости компании.
    - **Должности.** На распределение акционерного капитала влияют официальные должности членов команды, — генеральный директор получает более крупный пакет акций (см. главу 7).
- 
4. **Мотивация и предпочтения соучредителей:**
    - **Стремление к богатству** заставляет соучредителя уделять первостепенное внимание увеличению своей доли акционерного капитала.
    - **Избегание риска и оптимизм** влияют на приоритеты соучредителя, — одни отдают предпочтение акционерному капиталу, другие денежной компенсации.
    - **Толерантность к конфликтам** влияет на готовность соучредителя участвовать в переговорах.
    - **Отношения с другими членами команды** влияют на ожидания, связанные с распределением капитала (см. главу 7).
- 

## **Поровну или в неравных долях**

Ситуация, в которой два соучредителя с идентичной мотивацией вносят равный вклад в стоимость стартапа при одинаковой цене выбора, представляется маловероятной. Поэтому логично предположить, что если размер пакета акций пропорционален вкладу соучредителя в стоимость компании, распределение акционерного капитала в равных долях должно быть редким или не встречаться вовсе. Однако на самом деле это не так. Как показано на рис. 6.3, 33 % команд в моем массиве данных распределили акционерный капитал

поровну<sup>[16]</sup>. Почему они приняли такое решение? Правильно ли оно? Повышает ли оно стабильность команды? Повышает или понижает доинвестиционную стоимость компании при мобилизации внешнего капитала?



Рис. 6.3. Разница между максимальными и минимальными пакетами акций при распределении капитала в команде соучредителей

### **Душевные муки или финансовая выгода**

Вместе с Томасом Хеллманном мы проанализировали собранные мною данные, чтобы понять, почему акционерный капитал так часто делится поровну<sup>11</sup>. Переговоры о распределении акционерного капитала обычно носят напряженный характер, и нередко люди стараются избежать их. В связи с этим нас заинтересовало, существует ли пороговая величина различий между соучредителями, которая делает невозможным распределение акционерного капитала в

равных долях. Речь идет о ситуациях, в которых ценность, добавляемая стартапу отдельными соучредителями, – будь то опыт, идеи или инвестиционный капитал, – различается так сильно, что команда готова смириться с неприятными переговорами о распределении акционерного капитала, поскольку его деление на равные части представляется слишком несправедливым. Если же различия не достигают пороговой величины, команда предпочитает поделить акционерный капитал поровну и избежать тягостных дискуссий.

Мы с Хеллманном проанализировали сходство и различия членов команд в ряде аспектов. Два из них касались опыта – мы оценивали предпринимательский опыт и общий стаж работы, а два других – вклада, внесенного в создание стартапа на раннем этапе. Под таким вкладом в данном контексте понимается выдвижение идей и создание интеллектуальной собственности или вложение денежных средств в посевной капитал<sup>12</sup>. Результаты количественного анализа показали, что команды, в которых соучредители вносят «почти равный» вклад, как правило, распределяют акционерный капитал поровну, тогда как менее однородные команды чаще делят его на неравные доли<sup>13</sup>. Это подтверждает мысль о том, что обсуждать распределение акций в первой группе команд нет особого смысла, поскольку учесть различия вклада отдельных соучредителей в такой ситуации проблематично и проще выделить членам команды одинаковые пакеты акций.

### **«Мы команда»**

Некоторые соучредители считают, что распределение акционерного капитала в равных долях

благоприятно влияет на атмосферу в команде. По мнению одного предпринимателя, такой подход говорит о том, что «мы думаем в первую очередь об успехе предприятия, а не о личном обогащении, и у нас достаточно силы духа, чтобы понять: успех первого обеспечит второе...». Мотивами для такого решения могут быть как стремление к единению, так и избегание конфликтов.

### **Распределение акционерного капитала в равных долях: сразу или по зрелом размышлении**

Некоторые команды приходят к решению распределить акционерный капитал поровну после всесторонней оценки опыта, ресурсов и степени самоотдачи каждого из соучредителей. Иная ситуация складывается там, где команда предпочитает отказаться от переговоров, и соучредители делят акции поровну. Мы обнаружили, что команды, где акции распределяются поровну, тратят на переговоры о распределении акционерного капитала значительно меньше времени, чем прочие. 60 % таких команд потратили на обсуждение данного вопроса день или менее, в то время как лишь 39 % остальных команд приняли соответствующее решение так же быстро.

Мы разбили команды, распределившие акционерный капитал поровну, на две категории: «быстрые» – те, что потратили на решение не более одного дня, и «медленные», которые вели переговоры более длительное время. Один опытный предприниматель заметил, что «быстрое распределение акционерного капитала в равных долях говорит о том, что у команды нет соответствующего опыта или методики, поэтому соучредители попросту делят акции по формуле  $1/N$ », где  $N$  – число членов команды. Далее мы приведем



примеры ситуаций, в которых основатели сожалеют о том, что акции были поделены поровну.

Чтобы оценить результативность «быстрых» и «медленных» команд (и понять, есть ли между ними принципиальные различия, кроме подхода к распределению акционерного капитала), мы с Томасом Хеллманном изучили первый раунд финансирования<sup>14</sup>. Контролируя широкий спектр различий команд и самих стартапов, мы пришли к выводу, что «быстрые» команды создают компании с существенно меньшей стоимостью, чем «медленные» и те, в которых акции распределяются не поровну. Это свидетельствует о том, что команды, готовые к серьезному обсуждению вопроса о распределении акций, резко отличаются от тех, что избегают подобных дискуссий и скрепляют соглашение дружеским рукопожатием. Многие венчурные капиталисты говорят, что перед тем, как инвестировать средства в стартап, они проверяют, каким образом соучредители распределили между собой акционерный капитал, и если подход к его распределению представляется спорным, это может иметь весьма серьезные последствия.

### **51 % или 50%**

Некоторые соучредители – особенно в командах, состоящих из двух человек, – хотят получить 51 % акционерного капитала, чтобы контролировать принятие ключевых решений. Иногда партнер не возражает против этого, но нередко лишний процент порождает серьезные проблемы в команде. Он может свидетельствовать о дисфункциональной групповой динамике или о том, что один из соучредителей придает большее значение контролю, чем эффективным партнерским взаимоотношениям. Кроме того, если один

соучредитель требует 51 % акций, это может вызвать обиду или недовольство другого.

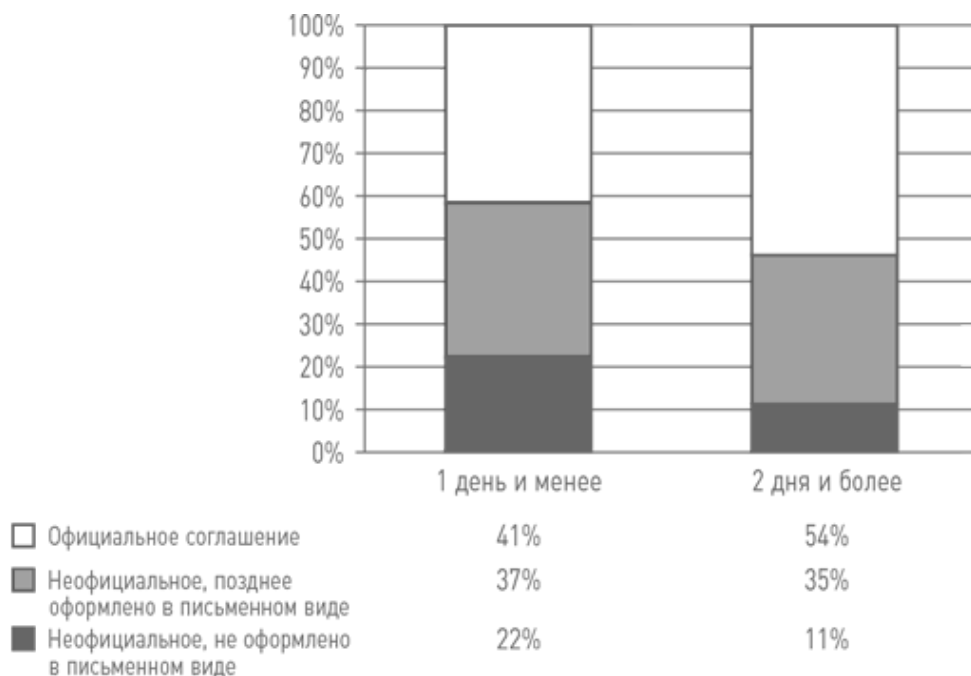
Соучредители должны понимать, что хотя 51 % акций, казалось бы, обеспечивает «абсолютную» власть, последняя на самом деле не является абсолютной и не может длиться вечно. Прежде всего, 51 % акций не гарантирует контроль любых решений. Самые важные решения – например, о продаже активов компании – принимаются собранием акционеров, и здесь соучредитель, владеющий 51 % акций, действительно обладает безраздельной властью. Ключевые решения следующего уровня принимаются советом директоров, который избирается акционерами (в его состав могут входить и сами акционеры). По мере увеличения числа директоров размеры пакета акций, необходимого для выбора одного из директоров, уменьшаются. Но самое главное заключается в том, что совет директоров выбирает генерального директора, который контролирует третий уровень решений, в том числе решения, касающиеся текущей деятельности<sup>15</sup>.

В любом случае, если команда планирует хотя бы один раунд внешнего финансирования, власть, которую дает 51 % акций, преходяща. Как только у стартапа появится внешний инвестор, доля в 51 % станет меньше 50 %, и соучредителю придется создавать коалицию с другими держателями акций, чтобы добиться своего<sup>[17]</sup>. (Кроме того, инвесторы часто получают ценные бумаги, которые дают больше прав, чем обыкновенные акции, принадлежащие соучредителям.) Примером такой ситуации служит история компании Nike. Ее соучредители Фил Найт и Билл Бауэрман поначалу разделили акции в соотношении 51:49 в пользу Найта, который хотел сохранить контроль над фирмой. Однако в 1971 г. у Найта возникла острая потребность в деньгах, и он принял \$200 000 от частного инвестора. В

обмен он согласился уступить 35 % компании и в итоге лишился контрольного пакета акций<sup>16</sup>.

## **Официальное и неофициальное распределение акционерного капитала**

При разделе акционерного капитала соучредители могут заключить неофициальное соглашение или зафиксировать свои договоренности в письменной форме. Как показано на рис. 6.4, чем дольше соучредители обсуждают условия соглашения, тем выше вероятность того, что договор будет оформлен письменно. Команды, которые распределяют акции быстро (за один день), нередко ограничиваются устными договоренностями (22 % команд по сравнению с 11 % команд, которые провели более длительные переговоры) и реже оформляют официальное соглашение в дальнейшем (41 % по сравнению с 54 % команд, где переговоры заняли больше времени)<sup>17</sup>.



**Рис. 6.4. Продолжительность переговоров и заключение официального соглашения**

Связь между продолжительностью переговоров и заключением официального соглашения, по-видимому, определяется двумя факторами. Во-первых, когда соглашение не вызывает затруднений и не требует учитывать сложные или субъективные факторы, связанные с интеллектуальной собственностью, команда принимает решение быстро и зачастую не ощущает потребности фиксировать детали в письменной форме. Во-вторых, команды, которые опасаются трений при переговорах (и стараются принять решение как можно быстрее), по-видимому, пытаются избежать неприятных ситуаций при заключении соглашения в письменной форме, поскольку при этом могут вновь возникнуть острые вопросы.

Хотя плюсы официального соглашения очевидны, у него есть и минусы. К примеру, оно может содержать слишком жесткие условия, которые нельзя откорректировать при изменении обстоятельств, а

слишком подробное соглашение порой подрывает взаимное доверие в команде<sup>18</sup>. Кроме того, оформление соглашения в письменной форме нередко влечет за собой налоговые и правовые проблемы, которых можно избежать при правильном подходе<sup>[18]</sup>.

### **Статическое и динамическое распределение: не стоит увековечивать договоренности в камне**

Нередко соучредители допускают серьезную ошибку, распределяя акционерный капитал на условиях, которые не допускают последующих изменений. Движимые благими намерениями, безоглядно веря в себя и свою компанию, они строят планы, ориентируясь на оптимальный вариант развития событий. Они убеждены, что все члены команды будут и в дальнейшем преданы друг другу и начатому делу и не спасуют перед неизбежными трудностями, а никакие неприятности не изменят состав команды. Кроме того, они наивно полагают, что задачи, которые стоят перед стартапом на ранней стадии, останутся неизменными и на следующих этапах. Они думают, что их навыки и умения никогда не утратят значения для стартапа. Они переоценивают свой вклад в создание стартапа на раннем этапе его жизненного цикла, смутно представляя предстоящий объем работы. При этом каждый член команды считает, что сделал больше своих товарищей, поскольку осведомлен о собственных затратах и усилиях лучше, чем о затратах и усилиях других.

Однако надеяться на оптимальный сценарий опасно. Факторов неопределенности слишком много. Со временем соучредители начинают видеть недостатки своих первоначальных планов и вносят коррективы в

стратегию стартапа, бизнес-план и бизнес-модель. По словам профессора Скотта Шейна, «почти половина (49,6 %) основателей новых фирм отмечают, что их предпринимательские идеи изменились после более детального изучения»<sup>19</sup>. Вносимые коррективы могут породить новые препятствия на пути стартапа, потребовать новых навыков для их преодоления и изменить роль каждого соучредителя.

По мере изменения стратегии и бизнес-модели навыки одних соучредителей становятся важнее, чем навыки других, и они меняются ролями. При этом каждый член команды часто преувеличивает ценность, созданную на раннем этапе жизненного цикла компании им самим, что порождает еще более острые проблемы, если в дальнейшем его вклад идет на убыль.

На вклад и степень приверженности делу влияет и личная жизнь соучредителя. Все соучредители Oskham знали, что у Кена должен родиться первенец. Однако даже сам Кен не представлял, как это отразится на его отношении к Oskham и готовности уйти с постоянной работы. Кроме того, любой человек может внезапно заболеть, и такая ситуация всегда застает врасплох. К примеру, еще когда Microsoft была частной компанией, один из ее соучредителей, Пол Аллен, заболел лимфомой Ходжкина и был вынужден уйти из компании. В итоге Билл Гейтс оставался единственным активным соучредителем в течение трех лет, пока Microsoft не превратился в открытую акционерную компанию.

Таким образом, даже самое комфортное распределение капитала может привести к неразберихе. Когда Робин Чейз и ее партнер Антье основали стартап Zipcar, который занимался сдачей автомобилей в краткосрочную аренду, они быстро решили, что разделят акции поровну – 50:50. Они считали, что это позволит избежать лишних споров и сосредоточиться на формировании компании. Робин вкладывала в стартап

душу, делая для его роста все возможное, и была уверена, что Антье будет вести себя так же. Однако Антье не собиралась бросать свою прежнюю работу, забеременела и родила второго ребенка. Робин надеялась, что со временем она станет более активно участвовать в делах компании, но этого не случилось. Теперь Робин жалела, что они поделили акции поровну: «Это было очень глупое соглашение, ведь никто не знает, какие навыки и достижения станут важны в будущем... Наша договоренность стоила мне немалых нервов»<sup>20</sup>. В конечном итоге Антье ушла из компании, хотя продолжала оставаться держателем акций.

Исправление таких ошибок обходится очень дорого, – кому-то они попросту портят нервы, как случилось с Робин Чейз, для кого-то выливаются в более осязаемые финансовые потери. Основатели govWorks.com Калейл и Том нашли еще одного соучредителя, Чи, который вложил в компанию \$19 000 и пять месяцев работал в стартапе по вечерам, не увольняясь с постоянной работы, после чего выбыл из игры. Когда вопрос о первом раунде финансирования был практически решен, представители инвестиционного фонда Maufield заявили, что не примут окончательного решения, пока Калейл и Том не выкупят долю Чи. Венчурные капиталисты хотели заключить с Чи «полюбовную сделку», выкупив его пакет акций за \$410 000, однако тот запросил \$800 000. В итоге Калейл и Том уговорили его снизить сумму до \$700 000 и выложили \$290 000 из собственного кармана<sup>21</sup>. Хотя опасность подобного исхода вполне реальна, соучредители часто не принимают превентивных мер. Собранные мною данные говорят о том, что половина команд не подумала о возможности динамического распределения акционерного капитала (вестинг, условия выкупа акций и т. п.), подвергаясь тем же рискам, что и основатели Zipcar и govWorks.com.

## **Подсказка для основателей: схема распределения акционерного капитала**

Как решать проблемы, связанные с изменениями такого рода? Говоря коротко, нужно учитывать возможность изменения ситуации, заключая исходное соглашение о распределении акционерного капитала. Даже если предусмотреть конкретные изменения невозможно, распределение должно носить динамический, а не статичный характер, как в Zipcar, govWorks и множестве других стартапов. Важно не только правильно распределить акции на раннем этапе – с учетом вклада каждого соучредителя в прошлом и будущем, цены выбора и мотивации, – но и иметь возможность корректировать уже принятое решение при изменении обстоятельств.

Важность динамического подхода к распределению акционерного капитала хорошо иллюстрирует история команды UpDown. Первое решение о распределении акций было принято в ноябре 2006 г. До этого момента у компании не было внешних источников финансирования, и все четыре соучредителя урывками работали над бизнес-планом. Спустя некоторое время один из них, Уоррен, ушел из команды. Три оставшихся члена команды решили, что не будут учитывать вклад, который они внесли в прошлом, и разделят акции исходя из того, что в будущем все они будут принимать одинаковое участие в развитии стартапа. Они распределили акционерный капитал поровну, выделив Майклу небольшую надбавку за идею, – она составила 5 %.

Через месяц после принятия данного решения Майкл вышел на бизнес-ангела, который заинтересовался возможностью вложить средства в UpDown. Перспектива обеспечить финансирование компании заставила Майкла работать не покладая рук. При этом Фук



продолжал заниматься консалтингом на другом месте работы, а Джордж был в отпуске и проводил большую часть времени с женой и детьми. Так прошло несколько недель, и Майкл забеспокоился, что подобное поведение членов команды говорит об их мотивации и о том, в какой мере они будут участвовать в формировании компании в будущем. Он решил разработать более четкую схему распределения акционерного капитала, чтобы увеличить свой пакет акций с учетом созданной им ценности. Упрощенная версия этой схемы представлена в таблице 6.2.

**Таблица 6.2. Схема распределения акционерного капитала в UpDown**

<i>Значимость</i>	Фаза I: окт. 2006 — янв. 2007		Фаза II: февр. — май 2007		Фаза III: июнь — июль 2007		<i>Взвешенная доля акционерного капитала</i>
	<i>Соучредитель</i>	<i>Вклад</i>	<i>Доля</i>	<i>Вклад</i>	<i>Доля</i>	<i>Вклад</i>	
Майкл	Выявление возможности; разработка бизнес-стратегии, привлечение капитала	60%	Работа с инвесторами	33 <sup>1</sup> / <sub>3</sub> %	То же	33 <sup>1</sup> / <sub>3</sub> %	45%
Джордж	Определение характера деятельности, выработка маркетинговой стратегии и т. д.	28%	Маркетинг, управление продуктом	33 <sup>1</sup> / <sub>3</sub> %	То же	33 <sup>1</sup> / <sub>3</sub> %	28%
Фук	Первоначальная версия сайта, разработка бизнес-стратегии	10%	Доработка сайта	33 <sup>1</sup> / <sub>3</sub> %	То же	33 <sup>1</sup> / <sub>3</sub> %	26%
Уоррен	Разработка бизнес-стратегии, финансовый план	2%					1%
Итого		100%		100%		100%	100%

Схему Майкла могут взять за образец и другие команды, столкнувшиеся с затруднениями при распределении акционерного капитала. При этом мы рекомендуем дополнить ее динамическими элементами, которые описаны далее. В соответствии с данной схемой развитие стартапа разбивается на отдельные фазы, имеющие разную значимость для повышения стоимости

компании. Такая разбивка помогает планировать и оценивать различные виды работ, которые выполняются или будут выполняться каждым из соучредителей. Некоторые детали схемы Майкла вызвали бурный протест у соучредителей, однако она позволяла структурировать подход к обсуждению ряда сложных факторов, что упрощало переговоры о перераспределении акций.

Такой структурированный подход помогает не преувеличивать значимость осязаемых факторов в ущерб неосязаемым, которые оказывают существенное влияние на динамику команды и успех стартапа. Основателям – и исследователям! – обычно проще оценить вклад, внесенный в прошлом, чем тот, что будет внесен в будущем; участие в капиталовложениях, чем вклад в доработку идеи; умения и навыки, чем преданность делу и мотивацию. Поэтому команда должна искать механизмы, которые позволяют проанализировать и сбалансировать данные категории факторов. Совместная разработка подобной схемы даст команде возможность переключиться со споров о цифрах на более продуктивный процесс поиска единых критериев оценки вклада каждого из соучредителей с учетом выполняемых задач.

### **Условия договора, учет непредвиденных обстоятельств и доверие**

Соглашения о динамическом распределении капитала могут опираться на различные подходы, например предусматривать условия выкупа пакета акций одного из соучредителей на заранее оговоренных условиях или включать схемы вестинга. Главным для всех соглашений, структурированных подобным образом, является то, что они учитывают неопределенность, сопутствующую созданию стартапа.

Под влиянием знаменитого высказывания бывшего министра обороны США Дональда Рамсфельда<sup>[19]</sup> мой коллега Дипак Малхотра разработал общий метод классификации факторов неопределенности, учитываемых в соглашениях, разбив их на три категории: «известные» (их результаты известны или гарантированы), «известные неизвестные» (вероятные варианты развития событий с непредсказуемым исходом) и «неизвестные неизвестные» (любые неожиданности, возможные в будущем)<sup>22</sup>. Справиться с тремя названными видами факторов неопределенности помогают соответственно условия договора, учет непредвиденных обстоятельств и доверие.

Известные – например, вклад соучредителя в посевной капитал или наличие изобретений, защищенных патентами, – учитываются в стандартных условиях договора о распределении акционерного капитала. К примеру, в Zondigo и Crimson Solutions соучредители, предложившие идею бизнеса, получили бóльшую долю акционерного капитала; в Lynx для учета аналогичных факторов разработали схему вестинга. В Oskham доли акционерного капитала соответствовали объему средств, вложенных разными соучредителями.

Известные неизвестные учитываются с помощью положений о непредвиденных обстоятельствах, где оговариваются различные варианты развития событий и соответствующие поправки в распределение акционерного капитала. Так, команда Oskham не знала, как поведет себя Кен, когда у него родится ребенок, – как не знал этого и сам Кен. Но представляя возможные варианты развития событий, члены команды оговорили условия выкупа акций в случае ухода одного из соучредителей.

Однако поскольку создание стартапа предполагает высокий уровень неопределенности, множество факторов попадает в категорию неизвестных

неизвестных. Прежде всего следует постараться перевести как можно больше факторов из третьей категории во вторую, обсудив варианты развития событий в разных обстоятельствах. К примеру, никто не мог знать заранее, что у соучредителя Microsoft Пола Аллена обнаружат лимфому Ходжкина, но в любой команде возможны ситуации, когда один из соучредителей уходит из компании по болезни или в связи с личными обстоятельствами.

И все же, как бы команда ни старалась превратить неизвестные неизвестные в известные неизвестные, ей почти всегда приходится сталкиваться с неожиданностями и потрясениями. В такой период ей может помочь лишь взаимное доверие соучредителей. Если между членами команды сложились доверительные отношения, это поможет им принимать решения, руководствуясь чувством долга, а не соображениями личной выгоды, и не сомневаться, что в долгосрочной перспективе каждый получит по заслугам<sup>23</sup>. Следует заметить, что подобное испытание огнем нередко приводит к расколу, а не к сплочению команды, даже если соучредителям кажется, что они всегда доверяли друг другу.

По этой причине членам команды следует постараться создать атмосферу взаимного доверия, – именно оно может стать спасательным кругом, который позволит команде удержаться на плаву. Даже когда один из соучредителей действует на благо стартапа, его товарищи могут увидеть в его поступках попытку разрушить взаимное доверие. Когда Майкл разработал схему, которая позволяла привести в соответствие его долю акционерного капитала и вклад в создание UpDown, его товарищи поначалу сочли это проявлением жадности и эгоизма. Однако готовность Майкла открыто обсуждать любые вопросы и вносить поправки в распределение акционерного капитала с учетом

меняющихся условий помогла повысить уровень взаимного доверия в команде. Таким образом, обсуждение острых вопросов, связанных с распределением акций, – это палка о двух концах. С одной стороны, подобный опыт может закалить команду, сделать ее мудрее, сильнее и сплоченнее, с другой – подорвать доверие соучредителей друг к другу. Если один из соучредителей перегибает палку, сражаясь за каждый процент акционерного капитала, это вызывает беспокойство и недоверие у его товарищей. Такой команде будет непросто справляться с неизвестными неизвестными, которые неизбежно ожидают ее в будущем.

Дискуссии о распределении акций в UpDown в конечном итоге сплотили команду и упрочили взаимное доверие между ее членами. Повторное обсуждение этого вопроса в феврале 2007 г. и принятие решения, которое все соучредители считали справедливым, помогло им лучше понять цели и мотивы друг друга. Позднее, когда Джорджу отказали в визе, и, получив диплом, он уехал из страны, команда сумела вновь перераспределить акции, избежав конфликтов. Джордж вернул две трети своего пакета акций, оставив себе одну треть в качестве компенсации за потраченное время и вклад в работу стартапа. В то же время переговоры с Чи в govWorks.com привели к тому, что он утратил доверие остальных членов команды.

### **Защитите себя от соучредителей: добровольный вестинг**

Вестинг – наиболее распространенная разновидность динамического распределения акционерного капитала. Условия вестинга требуют от соучредителя заработать свой пакет акций, – он получает его либо по истечении установленного срока, либо по завершении

определенных этапов. Основатель, который уходит из стартапа, не успев получить свой пакет акций в полном объеме, обязуется отказаться от оставшейся доли в пользу стартапа или других соучредителей. Таким образом, вестинг представляет собой разновидность «золотых наручников», – он обеспечивает материальное стимулирование соучредителей, которые продолжают работать в стартапе, и защищает тех членов команды, которые остаются в компании, когда один из соучредителей уходит. Кроме того, вестинг позволяет главному основателю проверить, насколько серьезны намерения соучредителей и определить ожидания в отношении ролей и объема участия в делах компании. Если бы Робин Чейз предложила Антье вестинг, реакция последней показала бы, собирается ли она переходить на постоянную работу в стартап.

Тем не менее команда соучредителей, как правило, противится вестингу, пока внешние инвесторы не заставляют ее пойти на этот шаг. Нередко основатель компании опасается, что соучредители воспримут предложение о вестинге как свидетельство неверия в серьезность их намерений, отвергает такой подход применительно к собственной доле акционерного капитала или боится размолвок в команде до того, как он сможет получить свой пакет акций. При этом он забывает, что вестинг защищает его самого<sup>24</sup>.

Существует два основных типа вестинга – вестинг с учетом сроков и вестинг с учетом этапов реализации проекта. В первом случае каждый соучредитель, активно участвующий в работе стартапа, получает определенные доли своего пакета акций ежемесячно, ежеквартально или ежегодно<sup>[20]</sup>. Такой подход предполагает, что со временем стоимость стартапа растет, что вполне логично, если работа идет по плану. Однако если, как это часто бывает, работа ведется медленнее, чем планировалось изначально,

соучредители приобретают права на свою долю акционерного капитала до того, как успевают внести соответствующий вклад в формирование компании, поэтому при такой схеме существует риск потерять одного из соучредителей строительства в период бизнеса.

Вестинг с учетом этапов реализации проекта помогает решить данную проблему, но порождает другие. Члены команды получают право на оговоренную долю акционерного капитала на каждом этапе, завершение которого добавляет стартапу определенную ценность. Для основателей, которые ориентированы на развитие бизнеса, такими вехами могут быть мобилизация внешнего капитала, привлечение потребителей, получение дохода или заключение договора о сотрудничестве. Для основателей, ориентированных на технические вопросы, важными вехами являются разработка первоначальной версии продукта, успешное бета-тестирование или разработка полнофункциональной версии.

Хотя такой подход увязывает получение прав на акционерный капитал с добавлением ценности стартапу, он эффективен лишь в тех случаях, когда команда может: а) объективно определить момент завершения каждого этапа и б) четко увязать достижение соответствующих рубежей с работой соучредителя, отвечающего за выполнение данной задачи. Если этапы определяются субъективно, такая схема вестинга приведет к разногласиям между соучредителями и усилит трения в команде.

Жестко определять этапы развития динамично меняющейся компании опасно, и делать это следует с большой осторожностью. Изменения стратегии могут привести к тому, что та или иная веха, от которой зависит размер пакета акций соучредителя, станет неактуальной, а значит, чтобы данный соучредитель не

чувствовал себя обманутым, потребуется еще один раунд изматывающих переговоров о распределении акционерного капитала. Условия вестинга обязательно должны предусматривать такие варианты развития событий. Совету директоров и соучредителям следует обсудить разные сценарии и возможные поправки в схему вестинга при изменении ситуации.

При разумном подходе динамическое распределение капитала обеспечивает команде высокую гибкость в непростых ситуациях. К примеру, при создании корпоративного консьерж-сервиса Circles соучредители подробно обсудили, что произойдет, если одна из них родит ребенка. Хотя они обе считали, что молодая мать скорее всего захочет продолжить работу, они решили использовать вестинг на тот случай, если она пожелает сократить свою рабочую неделю. Они сошлись на том, что если ее рабочее время сократится до 80 % или 60 %, это будет учтено в схеме вестинга. Кроме того, они решили, что если одна из них будет занята менее чем на 60 %, это будет равноценно уходу из компании или потребует дополнительного обсуждения дальнейших действий. Основатели Ockham Technologies разработали свою систему выкупа акций – сокращение рабочего времени Кена, предложившего идею бизнеса, вдвое, означало, что его пакет акций тоже уменьшается вдвое, а его отказ перейти на постоянную работу в компании к концу года давал соучредителям право полностью выкупить его долю.

### **Высокая привлекательность, сильная мотивация**

Теперь мы лучше понимаем возможности соглашений о динамическом распределении акционерного капитала. Мы видели, что хотя раздел акций на раннем этапе помогает привлечь соучредителей, порой он подрывает мотивацию членов



команды и стимулирует желание «проехаться зайцем». В то же время отсрочка распределения акций усиливает мотивацию, но мешает привлечению соучредителей. Соглашение о динамическом распределении акций помогает избежать подобных компромиссов. Заключение такого соглашения на раннем этапе позволяет главному основателю привлечь соучредителей, а возможность корректировать схему распределения с учетом вклада каждого члена команды помогает поддерживать мотивацию, стимулируя стремление повышать стоимость стартапа.

Соучредители Ockham Technologies Майк и Джим получили свои доли акционерного капитала на раннем этапе, что стало стимулом для активного участия в работе стартапа, а параграф, предусматривающий возможность обратного выкупа акций, заставлял их усердно трудиться в дальнейшем, поскольку тот, кто не справлялся со своими обязательствами, терял право на свою долю. Такая схема позволила сохранить компанию, когда Кен решил уйти.

## **Денежная компенсация**

Для многих основателей главным материальным стимулом при создании стартапа служит доля акционерного капитала, а не денежная компенсация. Основатели стартапов, не имеющих в своем распоряжении крупных денежных средств, не рассчитывают на высокую зарплату или бонусы, но обычно убеждены, что в конечном итоге доля в акционерном капитале вознаградит их за эти жертвы.

Проанализировав имеющиеся данные, я практически не выявил связи между денежным вознаграждением и пакетами акций в большинстве команд соучредителей, а значит, решения о сочетании данных видов вознаграждения принимаются в зависимости от

ситуации. Однако при этом мы увидим, что некоторые соучредители четко представляют роль денежной компенсации в общей схеме вознаграждения. К примеру, Фук Чуонг четко определил связь между зарплатой и долей акционерного капитала, согласившись на уменьшение первой при условии увеличения второй.

При анализе ситуации с выплатой вознаграждения прослеживаются две любопытные тенденции: во-первых, во многих командах соучредители получают одинаковую зарплату, а во-вторых, уровень их зарплаты часто оказывается ниже рыночного («пониженная ставка основателя»). Последняя тенденция помогает уяснить сущность отношения основателя к своему стартапу.

### **Зарплата - разная или одинаковая**

Для некоторых основателей денежная компенсация не теряет своего значения, и в первую очередь это касается тех, кто привык к высокой зарплате. Фук Чуонг, к примеру, зарабатывал \$200 000 в год, давая консультации по разработке программного обеспечения, и считал, что UpDown должна компенсировать ему утраченный доход, если он перейдет туда на постоянную работу. Майкл в отличие от него был студентом, и его почти не заботил вопрос о зарплате. В результате оказалось, что внося примерно одинаковый вклад в формирование компании, члены команды получают совершенно разную зарплату.

Поскольку различия между соучредителями бывают весьма существенными, неудивительно, что члены команды могут получать разную зарплату. Количественный анализ моих данных за 2009 г. показал, что до привлечения внешнего капитала в 63 % стартапов было по меньшей мере два соучредителя, получающих разную зарплату<sup>[21]</sup>. Как и следовало

ожидать, самую высокую денежную компенсацию часто получает тот, кто занимает должность генерального директора. Однако примерно в трети таких стартапов был соучредитель, зарабатывающий больше генерального директора, что само по себе удивительно, поскольку в крупных компаниях генеральный директор почти всегда получает больше, чем кто-либо другой<sup>25</sup>.

Хотя одинаковая зарплата соучредителей – отнюдь не правило, такая ситуация часто наблюдается в молодых стартапах и может сохраняться в течение длительного времени. Согласно моему массиву данных до первого раунда финансирования в 37 % стартапов, где было два или более соучредителей, последние получали одинаковую зарплату. Этот процент снижается с каждым раундом внешнего финансирования, – после третьего раунда одинаковая зарплата выплачивалась лишь в 19 % стартапов. Одинаковая зарплата чаще встречается в командах, состоящих из двух, а не из трех соучредителей, – 40 % и 33 % соответственно. Хотя в целом число команд с одинаковой зарплатой снижается к третьему раунду финансирования, соотношение между командами с двумя и тремя соучредителями остается прежним: одинаковую зарплату получают 20 % команд из двух человек и 13 % команд из трех человек.

### **Пониженная ставка основателя - самоотверженность или эксплуатация?**

Соучредители Lynx Solutions были глубоко разочарованы своей денежной компенсацией. Сначала они добровольно согласились получать зарплату ниже рынка, – фактически никакой зарплаты, – полагая, что для стартапа будет лучше, если они направят все средства на воплощение своей идеи. Когда они нашли венчурных капиталистов, готовых вложить деньги в их

предприятие, они решили, что члены совета директоров будут получать по \$60 000 каждый. Такой уровень зарплаты по-прежнему был ниже рынка, но соучредители считали, что, не требуя лишнего, они действуют во благо компании. Когда спустя некоторое время соучредители попросили поднять их зарплату до стандартного уровня (в данной сфере она превышала \$100 000), совет директоров выделил им лишь \$90 000. Соучредители были возмущены и хотели пригрозить уходом, если совет директоров не согласится платить им нормальную зарплату, однако далее мы увидим, что такие угрозы со стороны основателей куда менее действенны, чем со стороны наемных работников.

Lynx была не единственной компанией, где соучредители получали слишком низкую зарплату. Проанализировав свой массив данных, я изучил уровень денежной компенсации 1238 представителей высшего руководства (как основателей, так и наемных работников) в 528 частных стартапах. Контролируя различия стартапов (возраст компании, ее размеры, ресурсы и отраслевой сегмент) и различия руководителей (пакет акций, образование, опыт и срок работы в организации), я обнаружил, что, занимая одни и те же должности, основатели получали на \$25 000 меньше наемных руководителей, что, несомненно, свидетельствует о «пониженной ставке основателя»<sup>[22]</sup>.

Пролить свет на различия в денежной компенсации основателей и наемных руководителей помогают две важных теории корпоративного управления – теория агентов и теория стюардов. Согласно теории агентов, руководители – это «агенты», действующие в собственных интересах, которые идут вразрез с интересами компании. Владельцам компании приходится структурировать компенсацию (и следить за поведением агентов), чтобы как можно теснее увязать личные интересы руководителя с задачами компании<sup>26</sup>.

Классический пример «агента» – это наемный руководитель не из числа основателей, лицо, поступающее на работу ради личного дохода и льгот, предоставляемых работодателем. Основателям нужно согласовать интересы агента с интересами организации, поставив его компенсацию в зависимость от результатов деятельности компании. В то же время сам основатель (особенно занимающий должность генерального директора) в отличие от наемного руководителя действует как принципал или «стюард», – заинтересованный в долгосрочном успехе организации, он получает глубокое удовлетворение, действуя в ее интересах<sup>[23]</sup>. При создании стартапа основатель отождествляет себя с ним до такой степени, что его самооценка начинает во многом зависеть от успеха или провала компании. Хотя такое положение дел увязывает интересы стартапа и его основателя, у него есть и обратная сторона: оно мешает основателю вести переговоры о достойной денежной компенсации, что приводит к пониженным ставкам.

Таким образом, мы выявили две причины – внутреннюю и внешнюю, – по которым основатели часто получают слишком низкую зарплату. Реализуя свои идеи, основатель ощущает глубокое удовлетворение, которое служит для него психологическим вознаграждением, и зачастую соглашается на заниженную компенсацию, чтобы помочь стартапу. Но готовность к бескорыстному труду превращается в ловушку после привлечения внешних источников капитала или создания совета директоров. Зачастую основатель не может бросить свое детище и продолжает получать заниженную зарплату, даже если знает, что ему недоплачивают.

Впрочем, со временем способность основателя добиваться повышения денежной компенсации улучшается. Поскольку по мере роста стартапа

соучредителям приходится уступать все большую долю собственности инвесторам, их привязанность к компании закономерно ослабевает, – они все в меньшей степени чувствуют себя стюардами, и все в большей – агентами. Учитывая это обстоятельство, совету директоров целесообразно сократить разрыв в размере денежной компенсации основателей и наемных руководителей. Именно это в конечном итоге произошло в Lynx. Со временем соучредители нашли в себе силы потребовать увеличения вознаграждения за счет перераспределения акционерного капитала. Мои наблюдения подтверждают мысль о том, что компенсация основателей становится более адекватной по мере роста стартапа. Когда численность персонала стартапа достигает 100 человек, разница между денежной компенсацией основателей и наемных работников практически исчезает, что объясняется исчезновением внутренних и внешних причин этого явления.

## **Заключительные замечания**

Распределение акционерного капитала – одна из самых сложных дилемм, с которыми сталкивается основатель компании. Зачастую естественное стремление избежать конфликтов подталкивает соучредителей избрать самый простой путь – раз и навсегда разделить акции поровну. Однако этот путь чреват опасностями в долгосрочной перспективе, поэтому команда должна выбрать правильный момент для распределения акционерного капитала и правильный подход к решению данного вопроса.

Если акционерный капитал распределяется слишком рано, принятое решение потребует неоднократного пересмотра в дальнейшем. Если состав команды еще не определился, а бизнес находится в аморфном состоянии,

соучредителям следует повременить с распределением акций. В то же время внешние события (например, инвестиционное предложение) или необходимость привлечь важного соучредителя могут заставить команду ускорить принятие решения. В таком случае чрезвычайно важно, чтобы условия распределения акционерного капитала включали динамическую составляющую.

Когда ситуация начинает стабилизироваться, соучредители должны позаботиться о том, чтобы распределение акций максимально соответствовало вкладу каждого члена команды в долгосрочной перспективе. Примером может служить схема, представленная в таблице 6.2. Хотя она не содержит подробных инструкций на все случаи жизни, ее общая структура и процедура, которой следовала команда, будут полезны при распределении акционерного капитала в самых разных компаниях. Приходя к согласию по тем или иным вопросам, соучредителям следует фиксировать свои договоренности в письменной форме, чтобы избежать разногласий и недоразумений в дальнейшем.

При обсуждении данной проблемы каждый соучредитель должен помнить, что создание компании – это долгосрочная задача, и переговоры о распределении акционерного капитала могут укрепить или испортить взаимоотношения членов команды. Тот, кто воспринимает их как «сделку» и пытается извлечь краткосрочную выгоду, может отравить атмосферу в команде и понести убытки в долгосрочной перспективе.

Возможно, длительные переговоры приведут к решению распределить акции поровну, которое можно было принять куда быстрее. Однако сам факт таких переговоров чрезвычайно важен для команды, потому что они представляют собой своеобразное испытание огнем. Та команда, которая выдержит его с честью,

лучше подготовлена к решению острых вопросов в дальнейшем.

Первичное соглашение о распределении акционерного капитала должно включать динамическую составляющую. Этот тезис можно проиллюстрировать контрпримером. Если команда уверена, что а) ее стратегия, бизнес-модель, контингент потребителей и условия конкуренции не изменятся и б) каждый соучредитель продолжит посвящать стартапу все свое время, и в его личной жизни не произойдет ничего такого, что помешает этому, решение о распределении акционерного капитала можно принять раз и навсегда. В иных условиях решение, принятое на раннем этапе и не позволяющее вносить коррективы с учетом ожидаемых или неожиданных событий, может стать одной из серьезнейших ошибок команды соучредителей. Нередко первоначальные планы стремительно развивающегося стартапа резко меняются, что уменьшает или увеличивает сравнительную ценность вклада каждого из соучредителей. В результате таких изменений компенсация одних членов команды оказывается заниженной, а других – завышенной, что приводит к деструктивным конфликтам.

Основателям следует умерить свой природный оптимизм и структурировать соглашение о распределении акционерного капитала таким образом, чтобы оно допускало внесение корректив при изменении определенных характеристик самого стартапа (например, бизнес-модели или стратегии) и команды соучредителей (например, выполняемых функций или объема ответственности). Они должны: а) определить, как предполагаемые сценарии отразятся на распределении акционерного капитала, и б) иметь план на случай непредвиденных обстоятельств, включив в соглашение условия выкупа, позволяющие вернуть пакет акций соучредителя, который не справляется со



своими задачами. Такие условия защищают каждого соучредителя в отдельности и стартап в целом.

Точно оценить относительный или абсолютный вклад соучредителя невозможно, тогда как долю акционерного капитала можно определить с точностью до десятых и сотых. Тем не менее соучредители отличаются обостренным чувством справедливости. Анализ, который я провел вместе с Мэтью Марксом, показывает, что соучредители, получившие меньше акций, чем заслуживали с нашей точки зрения (с учетом их опыта и вклада на раннем этапе), значительно чаще уходили из компании в первые годы ее существования<sup>[24]</sup>.

Команды соучредителей, стремящиеся избежать пагубных последствий статичного распределения акционерного капитала на раннем этапе, должны разработать компенсационный план (включающий распределение акций), который а) как можно точнее отражает вклад каждого соучредителя в прошлом и будущем и б) обеспечивает мотивацию каждого соучредителя за счет вознаграждения, справедливого с точки зрения его товарищей по команде. Кроме того, не следует забывать, что вопрос о вознаграждении не имеет окончательного решения. Обстоятельства меняются, и порой возникает необходимость в перераспределении акций или изменении денежной компенсации. Эта проблема рассматривается в главе 7.

## **Глава 7**

# **Базовая триада: согласованность и равновесие**

В предыдущих главах мы видели, как отдельные решения Эвана Уильямса, касающиеся взаимоотношений, распределения ролей и вознаграждения, отражались на судьбе Blogger. Теперь мы попробуем понять, каким образом совокупность этих решений привела к распаду команды соучредителей Blogger. К примеру, решение создать компанию вместе с Мег и подключить ее к принятию решений привело к созданию эгалитарной структуры управления, которая противоречила мотивации Эвана – сохранить контроль над компанией. Будучи близким другом Эвана и участвуя в принятии решений, Мег считала, что они руководят Blogger на паритетных началах. Дело кончилось тем, что она отказалась подчиняться Эвану и ушла из стартапа. Если бы Эван сделал соучредителем постороннего человека или товарища по работе, менее опытного, чем он сам, и единолично контролировал принятие решений, это соответствовало бы распределению акционерного капитала в неравных долях и его мотивации и, вероятно, позволило бы избежать распада команды. Нестыковка решений такого рода может привести к катастрофе.

## **Контекст и система взаимосвязей: за рамками отдельных решений**

Каждый ответ, который вы даете на экзамене, правилен или ошибочен независимо от прочих. Но различные решения команды соучредителей позволяют

стартапу добиться успеха, лишь если согласованы между собой. Решения, касающиеся взаимоотношений, распределения ролей и вознаграждения, не только определяют пути развития стартапа, но и влияют на его рост, привлечение ресурсов и сохранение контроля над происходящим. Эти решения могут противоречить друг другу или дополнять друг друга. Как показано на рис. 7.1, составляющие базовой триады взаимосвязаны. Их несогласованность порождает размолвки и конфликты, а в наихудшем варианте приводит к распаду команды соучредителей.



**Рис. 7.1. Базовая триада**

Идеального варианта, который учитывает все ситуации и позволяет избежать любых проблем, не существует. Создание Ockham Technologies, к примеру, началось с того, что Джим выбрал в соучредители Майка, своего бывшего подчиненного, а Майк согласился основать компанию вместе со своим бывшим боссом. Таким образом, первым было решение, касающееся взаимоотношений. Затем, с учетом уже принятого решения, они определили подход к распределению ролей и вознаграждения: Джим стал генеральным директором и получил 50 % акционерного капитала, а

Майк – вице-президентом с долей в 30 %. Этот комплекс взаимосвязанных решений дал хорошие результаты. В UpDown ситуация развивалась совершенно иначе. Не познакомившись поближе и не имея представления о способностях и уровне самоотдачи друг друга, члены команды назначили генерального директора и разделили акционерный капитал на неравные доли. Таким образом, решение о разделе акций противоречило решению о создании компании с малознакомыми людьми. (Далее я изложу теоретические соображения и эмпирические данные, которые говорят об опасности нестыковки этих факторов.) Для команды UpDown были более уместны эгалитарный подход к принятию решений, дублирование функций двух соучредителей с похожим опытом и деление акционерного капитала поровну с небольшой надбавкой за идею.

В предыдущих главах мы не раз видели, что слишком поспешное принятие решений о взаимоотношениях, вознаграждении и распределении ролей приводит к печальным последствиям. Последние усугубляются тем фактом, что составляющие базовой триады тесно связаны между собой. Порой команде трудно понять причины конфликта: всего одно, казалось бы, незначительное решение, не согласованное с прочими, может нарушить равновесие, и всего один соучредитель, который действует, не оглядываясь на остальных членов команды, может спровоцировать раскол. Поскольку эффекты несогласованных решений, касающихся базовой триады, носят кумулятивный характер и с трудом поддаются определению, увязка таких решений представляет собой важный инструмент разрешения конфликтов в команде основателей. Как мы увидим, базовая триада может служить структурной схемой для выявления причин напряженности, – то есть для осмысления характера нестыковок, их устранения и достижения равновесия.

Мы уже видели, что почти все решения команды основателей представляют собой компромиссы. Даже «оптимальные» решения, касающиеся взаимоотношений, ролей и вознаграждения, не только приносят выгоду, но и порождают риски. Когда такие решения согласованы, риски и выгоды находятся в состоянии продуктивного равновесия. Но даже если команда сумела сбалансировать свои решения, их следует пересматривать на каждом витке эволюции стартапа или в случае неожиданных событий.

Для начала мы проанализируем взаимосвязи между парами составляющих базовой триады – взаимоотношения – роли, взаимоотношения – вознаграждение и роли – вознаграждение, – чтобы понять, во что может вылиться их согласованность или нестыковка, а затем рассмотрим преимущества динамического подхода к базовой триаде.

## **Взаимосвязь ролей и взаимоотношений**

В данном разделе мы остановимся на вопросах взаимосвязи ролей и взаимоотношений. К примеру, как влияют на распределение ролей в стартапе прежние отношения между соучредителями? Существуют ли оптимальные подходы к делегированию ролей и права принятия решений, учитывающие характер прежних отношений? Мы поочередно рассмотрим влияние таких отношений на распределение ролей в команде соучредителей при создании стартапа с друзьями и родственниками, с сотрудниками и с ранее неизвестными людьми.

## **Создание стартапа с друзьями и родственниками**

Наличие уже сложившихся отношений предполагает два вида ожиданий. Дескриптивные ожидания определяются тем, что мы знаем по опыту о способностях, чувствах, поведении и иных гранях личности другого человека. Прескриптивные ожидания означают, что мы рассчитываем, что друг или родственник пощадит наши чувства, не станет двурушничать, не поставит под угрозу дружбу или единство семьи во имя коммерческой выгоды. Однако если эти ожидания опираются на опыт, не связанный с работой, создание стартапа может стать для них суровым испытанием. Именно так случилось, когда Стив Возняк обнаружил, что его обманул тот, кого он считал своим лучшим другом.

Едва ли кто-то из наших друзей и родственников имеет над нами больше власти, чем мы позволяем ему из любви или уважения (исключением являются отношения между родителями и детьми). Поэтому решение создавать стартап с близкими людьми лучше согласуется с эгалитарным подходом к распределению ролей, нежели с иерархической структурой. Мои данные подтверждают: чем ближе отношения между соучредителями, тем более вероятно, что команда выберет эгалитарный подход к принятию решений. Команды друзей, к примеру, обходятся без генерального директора на 8 % чаще прочих. Создавая стартап, такие соучредители склонны переносить дружеские отношения в деловую сферу. Устойчивую связь этих факторов подтвердил и проект исследования новых компаний Стэнфордского университета (Stanford Project on Emerging Companies, SPEC). 30 % стартапов, которые участвовали в данном исследовании, взяли на вооружение «модель приверженности», в которой: а) наемные работники отбираются с учетом соответствия культуре организации и относятся к ней как к своей семье и б) соучредители придают особое значение

всеобщей поддержке ключевых решений. Пять шестых стартапов, созданных друзьями и родственниками, избрали именно такую модель<sup>1</sup>. Это свидетельствует о том, что прежние взаимоотношения оказывают глубокое влияние на структуру принятия решений.

### **Создание стартапа с товарищами по работе**

В отличие от команд, состоящих из друзей и родственников, команды, в состав которых входят бывшие коллеги, часто считают более естественной иерархическую структуру, особенно если один из соучредителей более опытен, чем другой, или если один работал в подчинении у другого. В этом случае роли и взаимоотношения подкрепляют друг друга, что снижает напряженность в команде. Соучредители Ockham Technologies, Майк и Джим поначалу избрали иерархический подход, что соответствовало их прежним отношениям, – Майк был подчиненным Джима. Джим стал генеральным директором, а Майк – вице-президентом. Трения начались, когда Джим стал привлекать Майка к принятию важных решений и ввел его в состав совета директоров. Эгалитарная структура принятия решений привела к рассогласованию ролей и взаимоотношений. Изменить эту ситуацию можно было двумя способами: либо соучредителям следовало забыть о том, что ранее они были начальником и подчиненным, либо изменить свои роли. Джим, к примеру, мог бы работать с Майком как с вице-президентом, а не как со вторым генеральным директором. Именно этот путь они и избрали в итоге.

Соучредители StrongMail – Фрэнк Адданте и его бывший подчиненный Тим Маккуиллен – столкнулись с аналогичной дилеммой. Они тоже взяли на вооружение иерархическую структуру, которая хорошо

согласовывалась с их прежними отношениями: Фрэнк стал генеральным директором, а Маккуиллен – вторым лицом в компании. Однако со временем оказалось, что подобная схема противоречит опыту совместного формирования компании, где они чувствовали себя равными.

В обоих случаях соучредители довольно быстро обнаружили, что создание стартапа требует дублирования ролей и коллективного принятия решений. Это заставило их внести поправки в прежние иерархические отношения. Однако когда компания увеличивалась в размерах, что вновь делало актуальной иерархическую структуру, прежние отношения «начальник – подчиненный» помогали вернуться к ней практически безболезненно.

### **Создание стартапа с незнакомыми людьми**

В этом случае взаимоотношения и роли должны быть согласованы с точки зрения разделения труда и иерархии. Выбор соучредителя из числа незнакомых людей отражается на четкости разграничения ролей в команде, хотя выраженность этого эффекта варьируется от команды к команде. Отчасти он объясняется тем, что достаточно сложно согласовать распределение ролей (или вознаграждения) с отсутствием каких бы то ни было отношений.

На первый взгляд, в такой ситуации разумно обеспечить четкое разделение труда, которое поможет избежать неопределенности и снизить напряженность в краткосрочном аспекте.

Однако если разделение труда было слишком поспешным, после того, как соучредители освоятся и познакомятся поближе, у них нередко возникает желание перераспределить роли, а пересмотр неудачного решения усиливает напряженность в



команде. Поэтому для начала разумнее определить роли в первом приближении, а когда соучредители узнают друг о друге достаточно, разграничить обязанности более четко. Это помогает избежать распределения функций вслепую, хотя и может вызвать трения на раннем этапе. Дику Костоло и Стиву Олеховски, соучредителям FeedBurner, понадобилось создать два стартапа, чтобы окончательно определиться со своими функциями. Дик не сразу понял, что Стиву хочется уйти от разработки программного обеспечения и переключиться на коммерческую деятельность, – сферу, которая традиционно была епархией Дика. К моменту основания FeedBurner у Дика и Стива уже не было необходимости обсуждать распределение ролей или акционерного капитала... Теперь оба знали, что Стив не станет заниматься архитектурой или разработкой программного обеспечения. Его куда больше интересовали деловые операции, организация текущей работы, правовые и бухгалтерские вопросы. Если бы Дик осуществил свое желание и сразу определил функции соучредителей, с которыми был едва знаком, возможно, его команде не удалось бы создать несколько стартапов и добиться успеха FeedBurner.

## **Взаимосвязь вознаграждения и взаимоотношений**

Прежние отношения имеют решающее значение не только для распределения ролей, но и для весьма непростого решения о том, как распределить акционерный капитал стартапа. Решение о вознаграждении соучредителей должно быть согласовано с их прежними взаимоотношениями. Как мы уже видели в главе 6, если различия между соучредителями не достигают определенной пороговой величины, команда обычно делит акционерный капитал

поровну, если же эта величина пройдена, соучредители получают разные пакеты акций. При этом пороговая величина зависит от прежних отношений между соучредителями. Анализ, который мы провели вместе с Томасом Хеллманном, показывает, что родственные отношения повышают ее. При прочих равных обстоятельствах, если в команде основателей есть родственники, вероятность того, что акционерный капитал будет разделен поровну, возрастает. Изучив распределение акционерного капитала в малом бизнесе, исследователь Мартин Руф пришел к выводу, что родственные отношения влияют на данное решение и в этой сфере: если главный основатель включает в команду члена семьи, тот получает в 1,11 раза больше акций, чем соучредители, не связанные с ним родственными узами<sup>2</sup>. Это может привести к серьезным нестыковкам, если родственники и не родственники вносят слишком разный вклад в формирование стартапа.

Мы уже говорили, что слишком поспешное распределение акций, вызванное желанием избежать обсуждения неприятных вопросов, чревато серьезными рисками. И все же на практике мы постоянно сталкиваемся с тем, что родственные связи способствуют распределению акционерного капитала в равных долях. Чтобы объяснить данную тенденцию и выяснить, как она влияет на стабильность команды соучредителей, давайте обратимся к теории справедливости<sup>3</sup>. Теория справедливости уделяет особое внимание связи социальных (взаимоотношения) и экономических (вознаграждение) факторов. В зависимости от прежних взаимоотношений соучредителей все команды можно разбить на две категории – те, что руководствуются социальной логикой, и те, что руководствуются логикой бизнеса. Для команд, которые руководствуются социальной логикой, важнее сохранить личные отношения, чем добиться

успеха предприятия; для команд, которые руководствуются логикой бизнеса, приоритетное значение имеет коммерческий успех. Если команда состоит из мужа и жены, они, безусловно, будут заботиться о развитии бизнеса и получении прибылей, но скорее всего пожертвуют коммерческим успехом, если он разрушит их брачный союз. Именно поэтому при распределении акционерного капитала команды, которые руководствуются социальной логикой, предпочитают делить акции поровну, даже если соучредители вносят совершенно разный вклад<sup>4</sup>. Так могут действовать не только родственники, но и друзья-сокурсники, которые делят вознаграждение поровну, даже если выполняют разный объем работы<sup>5</sup>. И наоборот, если команда руководствуется логикой бизнеса, что характерно для бывших сотрудников или незнакомых людей, она постарается распределить вознаграждение, объективно оценивая ценность вклада каждого из соучредителей<sup>6</sup>. Согласно теории справедливости, подход к распределению акционерного капитала, оптимальный для одной команды, не всегда годится для другой, поскольку зависит от логики, действующей в конкретной ситуации.

Наиболее стабильными будут те команды, где принципы распределения акций согласованы с прежними взаимоотношениями. Проанализировав текучесть в командах соучредителей, Мэтью Маркс и я обнаружили очевидную взаимосвязь между взаимоотношениями, распределением вознаграждения и стабильностью команды<sup>7</sup>. Таблица 7.2 объединяет результаты нашего анализа с данными других исследований и аспектами, которые рассматривает теория справедливости.

Результаты исследований, представленные на этом рисунке, еще раз показывают, как опасно принимать одно решение без согласования с другими.

Окончательное суждение об уместности того или иного подхода к распределению акционерного капитала можно вынести, лишь зная характер взаимоотношений соучредителей.

**Таблица 7.2. Взаимосвязь прежних взаимоотношений, распределения акционерного капитала и стабильности команды**

		Прежние взаимоотношения	
		Социальные связи (друзья, родственники)	Бывшие коллеги
Базовый подход к распределению акционерного капитала	Принцип равного распределения	Стабильная команда	Нестабильная команда; не согласуется с логикой бизнеса
	Принцип справедливого распределения	Нестабильная команда; не согласуется с социальной логикой	Наиболее стабильная команда

Для команды, состоящей из бывших сотрудников, принцип справедливого распределения акций согласуется с взаимоотношениями соучредителей еще в одном аспекте. Со временем такое распределение становится своеобразным фактором естественного отбора: те, кто работает плохо, уходят из компании, недовольные низким вознаграждением<sup>8</sup>. В результате процент тех, кто работает с высокой самоотдачей, растет, а следовательно, повышается эффективность работы команды в долгосрочном аспекте<sup>9</sup>.

В отдельную группу нужно выделить соучредителей, которые не только являются бывшими сотрудниками, но и имеют опыт совместного создания стартапов. Члены таких команд (к ним относится, например, команда FeedBurner) знают друг друга лучше, чем члены любой другой группы. Каждый соучредитель представляет мотивацию и степень ответственности своих товарищей по команде. Такая команда способна принять правильное решение о распределении акционерного капитала намного раньше других и при этом избежать промахов, как правило, сопутствующих слишком

раннему разделу акций. И все же даже в этом случае следует предусмотреть возможность изменения условий соглашения на случай непредвиденных обстоятельств – болезни, критических ситуаций в семье или проблем с визами.

Соучредители, которые не были знакомы ранее, должны согласовать вопрос о вознаграждении с решением о взаимоотношениях. Иными словами, им следует понять, до какой степени они не знают друг друга. Резюме, биография и рекомендации третьих лиц не дают представления о мотивации человека и о вкладе, который он способен внести в создание компании. Членам такой команды следует сначала узнать друг друга поближе и лишь потом поднимать вопрос о распределении акционерного капитала. Динамическое распределение акционерного капитала может принести немалую пользу и в этом случае, помогая сбалансировать привлекательность и мотивацию в сложных условиях создания стартапа.

## **Взаимосвязь ролей и вознаграждения**

Хотя влияние иерархии и разделения труда на распределение акционерного капитала достаточно очевидно, представления о том, как сказывается на его разделе их отсутствие, куда более туманны. Нечеткое определение ролей и дублирование функций мешают оценить настоящий или будущий вклад каждого из членов команды в создание стартапа, а значит, в такой ситуации повышается вероятность того, что акции будут распределены поровну.

В то же время введение четкой иерархии повышает вероятность распределения акционерного капитала в неравных долях. В частности, нередко предполагается, что лицо, занимающее должность генерального директора, вносит в создание компании большой вклад,

чем кто-либо другой. (Исключением являются основатели-ученые или специалисты, обладающие авторскими правами на интеллектуальную собственность, на базе которой создан стартап.)

Анализ, который я провел совместно с Томасом Хеллманном, контролируя прочие различия между соучредителями, подтверждает, что генеральный директор – основатель получает надбавку за должность (то есть дополнительный пакет акций) размером 14–20 %. Главный технический директор получает надбавку поменьше – 5–8 %, что тоже является статистически значимой величиной. Надбавка за идею, о которой шла речь в главе 6, учитывает особые заслуги генератора идей, который зачастую формулирует концепцию бизнеса, занимается привлечением соучредителей и решением прочих важных задач. Соучредители, входящие в состав совета директоров, тоже выполняют особые функции. Оценить, получают ли они надбавку как члены совета директоров, достаточно сложно, однако руководители, которые входят в его состав, как правило, получают более высокую денежную компенсацию, чем прочие<sup>10</sup>, а значит, членство в совете директоров, по-видимому, влияет и на долю акционерного капитала соучредителей.

Решения о ролях и вознаграждении приходится согласовывать не только на уровне команды, но и на индивидуальном уровне. Если основным фактором мотивации соучредителя является финансовое вознаграждение, а не стремление к власти, он может отказаться от хорошей должности, чтобы получить дополнительную долю акционерного капитала или денежную компенсацию, тогда как соучредитель, которому важно стать генеральным директором, может уступить другим членам команды при распределении вознаграждения, чтобы получить желаемую должность. Собранные мною данные о распределении акционерного

капитала свидетельствуют о том, что некоторые команды соучредителей избирают именно такой путь. В то время как в 39 % стартапов основатель, занимающий должность генерального директора, получает самую большую долю акционерного капитала, в 33 % стартапов он имеет такой же пакет акций, как и его товарищи по команде, а в 28 % стартапов один из членов команды имеет больше акций, чем генеральный директор<sup>[25]</sup>. Среди последней категории стартапов встречаются такие, где соучредители сознательно обменивают должность на вознаграждение исходя из своих приоритетов. В других соучредитель, не занимающий должности генерального директора, обладает редкими навыками не управленческого характера.

Необходимость определить оптимальное соотношение а) ролей и контроля принятия решений и б) размеров финансового вознаграждения возникает каждый раз, когда соучредители сталкиваются с основными дилеммами, – при выборе момента основания компании, при формировании команды соучредителей, при найме сотрудников, поиске инвесторов и выходе из проекта. Более подробно речь об этом пойдет в части III. Взаимосвязь ролей и размеров вознаграждения порой имеет и другой аспект, – тот, кто получает более крупный пакет акций, приобретает большее влияние.

Кроме того, взаимообусловленность решений о распределении ролей и акционерного капитала имеет долгосрочные последствия другого рода. Акционерный капитал – это ограниченный ресурс, и его распределение обычно бывает более эффективным, когда члены команды имеют четко определенные обязанности, а не дублируют друг друга. Вместо того чтобы расходовать этот ресурс на членов команды, выполняющих одни и те же функции, команда могла бы использовать его для привлечения соучредителя, обладающего человеческим, социальным или денежным

капиталом, которого недостает стартапу, а в дальнейшем – для привлечения наемных работников или инвесторов, о чем пойдет речь в части III. Таким образом, слишком поспешное и плохо продуманное распределение акций среди членов команды может лишить ее необходимой маневренности.

## **Заключительные замечания**

Попарно согласовав все принятые решения, команда приводит базовую триаду в состояние равновесия. Это означает, что трения между соучредителями сводятся к минимуму, и команда может сосредоточиться на добавлении ценности стартапу. Но даже в такой ситуации есть по крайней мере три фактора, которые мешают сохранить достигнутое равновесие.

## **Коммуникация**

Вопросы, связанные с взаимоотношениями, распределением ролей и вознаграждения, являются достаточно щекотливыми, поэтому большинство команд старается избежать их обсуждения. Иногда прежние отношения между соучредителями, например опыт совместной работы, помогают команде справиться с таким обсуждением, но по большей части характер этих отношений заставляет их избегать опасных тем. Когда два соучредителя обнаруживают, что наступают друг другу на пятки, или одному из них кажется, что он прилагает гораздо больше усилий, чем его товарищ, они порой умалчивают о своих чувствах, чтобы не разрушить командный дух. Классический случай нежелания обсуждать «слонов в комнате» – боязнь Стива Возняка потерять лучшего друга, из-за которой он избегал говорить о своих чувствах, работая в Apple. При этом



достичь соглашения на словах недостаточно, – команда должна зафиксировать свои договоренности в письменной форме, что упростит общение соучредителей и поможет избежать размолвок в дальнейшем.

## **Изменения**

Стартапы систематически сталкиваются с неожиданными изменениями – меняются состав персонала, условия конкуренции, технологии, экономическая ситуация, правовые нормы и т. д. Даже если члены команды сумели прийти к соглашению на раннем этапе, они должны быть готовы корректировать принятые решения в дальнейшем, чтобы перестроиться в непредвиденной ситуации. Как мы увидим в части III, самым большим потрясением для компании становится появление внешних инвесторов, – обычно оно ведет к изменению ролей соучредителей, перераспределению акционерного капитала и внесению поправок в сложившиеся отношения.

## **Инерция мышления**

Хотя согласованность решений, принятых на раннем этапе, помогает добиться успеха, она может породить инерцию мышления и самодовольство, которые мешают оперативно корректировать организационную структуру<sup>11</sup>. Поэтому даже когда кажется, что все идет без сучка и задоринки, команда должна быть готовой к изменениям, обусловленным ростом и развитием стартапа, учитывать их в своих планах и регулярно пересматривать существующие договоренности.

Команда UpDown, которой удалось добиться равновесия на раннем этапе, столкнулась как с

изменениями, так и с инерцией мышления. В ноябре 2006 г. соучредители стартапа распределили акционерный капитал в равных долях, выделив 5 %-ную надбавку за идею Майклу. Команда принимала решения коллективно, но при этом четко определила функции каждого соучредителя. Майкл и Джордж, которые имели сходные навыки и опыт, должны были заниматься коммерческим развитием, а Фук – разработкой продукта. Все они собирались работать в стартапе на постоянной основе. Таким образом, распределение акционерного капитала в равных долях соответствовало вкладу членов команды в формирование компании.

Однако в течение следующих двух месяцев Майкл взял на себя руководство коммерческим развитием, Джордж отправился на отдых в Европу, а Фук продолжал работать над другими проектами, начатыми ранее. Майкл пришел к выводу, что вклад его товарищей по команде в создание стартапа не сопоставим с его собственным. Равновесие, достигнутое на раннем этапе при распределении ролей и вознаграждения, было нарушено, когда соучредители, которые поначалу почти не знали друг друга, познакомились поближе.

Команда, которая оказалась на грани распада, вернулась к вопросу распределения ролей и вознаграждения в феврале 2007 г. Соучредители признали, что изначальная оценка вклада каждого из них была ошибочной, выделили Майклу дополнительную долю в акционерном капитале и сумели восстановить равновесие базовой триады. Однако вскоре оно было нарушено вновь, когда Джордж не получил рабочую визу. Соучредители вновь пересмотрели распределение ролей и вознаграждения, – в результате Майкл получил должность генерального директора, а пакет акций Джорджа был сокращен до минимума. Таким образом, в течение года команде пришлось трижды пересматривать принятые решения, но если бы они

отказались вносить соответствующие коррективы, последствия могли быть куда хуже.

В данной части книги мы рассмотрели вопрос о том, каким образом естественные склонности соучредителей приводят к просчетам в процессе принятия решений и мешают формированию стартапа. Чересчур самоуверенные предприниматели часто слышат о проблемах, связанных со смешиванием личных и деловых отношений, эгалитарным подходом к принятию решений и слишком поспешным распределением акционерного капитала, но продолжают считать, что они не похожи на других и сумеют справиться с подобными трудностями.

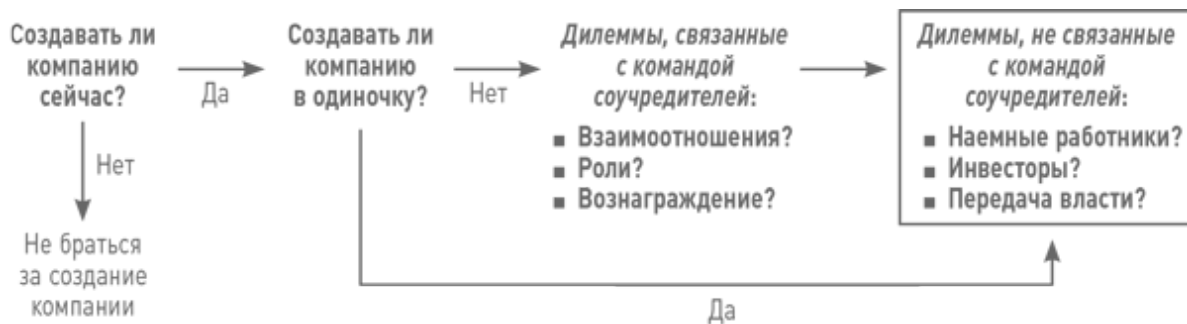
Основатели, которые совершают подобные ошибки, принимая решения, должны понимать, что они играют с огнем. Увлеченность идеей и самонадеянность ослепляют их, заставляя пренебрегать последствиями опрометчивых решений. В результате напряженная атмосфера и нестабильность команды основателей препятствуют развитию компании и наращиванию ее стоимости. Соучредители должны иметь план на случай наихудшего развития событий и поддерживать базовую триаду в состоянии равновесия, корректируя принятые решения в случае изменения ситуации, – иначе они подвергают риску не только стартап, но и свою личную жизнь.

**Часть III**  
**Наемные работники и**  
**инвесторы**

## **Введение**

Когда команда соучредителей сформирована, дилеммы не заканчиваются. Основателям и в дальнейшем приходится принимать решения о том, когда и как привлекать к созданию стартапа третьих лиц. Если в команде есть бреши или рост компании требует нового человеческого, социального или денежного капитала, соучредителям придется подыскивать тех, кто обладает соответствующими ресурсами. Две основные категории таких лиц – это наемные работники и инвесторы. Любой стартап, который не планирует ограничить свой персонал командой соучредителей, со временем сталкивается с дилеммами найма: кого нанимать, какие функции будут выполнять эти люди и как структурировать их вознаграждение.

Хотя не каждый стартап сталкивается с полным спектром дилемм инвестирования, большинству команд приходится принимать решения об источниках финансирования, и им будет полезно получить представление обо всех возможных вариантах и их последствиях. Зачастую важнейшим из этих последствий является передача власти от генерального директора – основателя наемному руководителю, – эта тема рассматривается в данной части книги очень подробно.



**Рис. III.1. Дилеммы, не связанные с командой соучредителей, в контексте прочих дилемм**

Основателям приходится решать дилеммы, связанные с наймом и инвестированием, на протяжении длительного периода, за который степень формализации и ресурсы компании могут радикально измениться<sup>1</sup>. На раннем этапе существования стартапа, когда бизнес-идея еще не выкристаллизовалась окончательно, структура компании и процессы почти не формализованы, а ресурсы ограничены. Команда соучредителей нередко весьма дружна, а культура отличается отсутствием формальностей и креативностью. После этого стартап ожидает переходный период, включающий два переломных момента: первые раунды привлечения внешнего капитала и разработку первоначальной версии продукта. И тот и другой этап не только обеспечивают дополнительные ресурсы (внешний капитал и выручку), но и требуют новых процессов и навыков. Разделение труда углубляется, и соучредители все меньше влияют на принятие решений. Когда стартап вступает в стадию зрелости, он уже имеет надежную финансовую поддержку и, как правило, получает регулярный доход от продажи продуктов и услуг. Принятие решений децентрализуется, передается функциональным подразделением и принимает иерархический характер, гибкость становится гораздо менее важной. Новые

руководители, часто имеющие опыт работы в крупных компаниях или соответствующей отрасли, заменяют прежних работников и даже соучредителей, которым не хватает опыта, знаний и связей.

По мере того как стартап проходит через эти стадии, заранее сложившиеся представления соучредителей о том, как должна функционировать их организация, вступают в противоречие с потребностями растущей компании или идеями новых участников, что повышает сложность решений о найме и финансировании. Привлечение наемных работников и инвесторов заставляет соучредителей идти на непростые компромиссы, – ведь чем дефицитнее и ценнее внешние ресурсы, тем больше требует за них их владелец<sup>2</sup>. (Если речь идет о найме, таким ресурсом является сам владелец.) Чтобы привлечь лучших работников, им приходится отказываться не только от части денежной компенсации и доли акционерного капитала, но и в определенной мере от контроля оперативных решений, – квалифицированные специалисты обычно не слишком любят, когда им указывают, что делать. Чтобы привлечь лучших инвесторов, соучредителям приходится отказываться от значительной части акционерного капитала и поступаться контролем многих решений, принимаемых советом директоров. Таким образом, привлечение ценных ресурсов резко ограничивает возможности команды соучредителей, вплоть до смены генерального директора и утраты позиций в совете директоров.

## **Обзор III части**

Первые две главы этой части книги знакомят читателя с новыми участниками событий и дилеммами, не связанными с командой соучредителей. Третья глава посвящена проблеме передачи власти, которая часто

возникает после привлечения внешних инвесторов, а именно замене генерального директора наемным руководителем. Ниже приводится краткое содержание глав этой части:

### **Глава 8: Дилеммы найма**

Даже после запуска стартапа в его команде порой остаются бреши. Кроме того, рост компании зачастую требует привлечения людей с конкретными навыками. На каждом этапе развития соучредителям приходится решать, кого нанять на работу, какие функции поручить новым людям и как определить разумный уровень вознаграждения.

### **Глава 9: Дилеммы инвестирования**

Инвесторы могут обеспечить соучредителей человеческим, социальным и денежным капиталом, необходимым для формирования стартапа. Однако разные типы инвесторов добавляют стартапу разное количество ценности, а их появлению сопутствуют разные риски. В этой главе мы сравним последствия привлечения разных типов инвесторов – друзей и родственников, бизнес-ангелов и венчурных капиталистов.

### **Глава 10: Успехи, провалы и передача власти**

Замена генерального директора – основателя наемным руководителем становится переломным пунктом для многих стартапов. Мы посмотрим, почему и как это происходит, кто инициирует эти изменения, как они отражаются на порядке передачи власти и каковы оптимальные подходы к данной ситуации.

Если не указано иное, данные в этой части книги представляют собой результаты десятилетних исследований (2000–2009), в которых участвовали более



19 000 руководителей, представляющих более 3600 стартапов.

## **Глава 8**

# **Дилеммы найма: правильные люди в правильное время**

Наем – либо как альтернатива привлечению соучредителей, либо как возможность упрочить команду, которой не хватает тех или иных навыков, – играет важную роль в развитии стартапа. И все же решения о найме могут показаться сложными и опасными даже самому знающему и опытному основателю, который сумел сформировать слаженную команду. Основатель привносит в эти решения свои личные склонности и предпочтения, но часто забывает о том, что развитие и изменение компании требуют пересмотра таких предпочтений и реструктурирования организации. Решения, которые кажутся идеальными на первых порах, могут оказаться губительными при созревании стартапа, когда наемные работники перестают справляться со своими обязанностями.

Серийный предприниматель знает, что решения, которые оказались эффективными в одном стартапе, могут не годиться для другого. Когда Эван Уильямс основал Blogger, он мечтал сделать возможность самовыражения доступной для всех пользователей Интернета, и это было для него важнее увеличения стоимости стартапа. Он взращивал свое детище как дружную семью, его первыми наемными работниками стали близкие друзья и товарищи по работе, в основном молодые программисты-самоучки вроде него самого. Позднее, когда Blogger остался без денег, на помощь Эвану пришли волонтеры, которые были согласны работать из любви к компании, и работники, найденные по объявлениям на сайте Craigslist и публикациям в

блогах. Он нанимал молодежь, готовую работать за небольшую зарплату.

К моменту создания своей следующей компании, Odeo, Эван успел немного поработать в корпорации Google (которая купила Blogger), и теперь его видение стартапа было совершенно иным. Это была более профессиональная организация, которая ценит опыт и знания своих работников и должна как можно быстрее выйти на максимальную стоимость, чтобы в итоге принести крупную прибыль. Чтобы воплотить это видение в жизнь, он привлек венчурных капиталистов, готовых вложить в компанию крупные суммы, и нанял несколько талантливых программистов и опытных руководителей, которые возглавили маркетинг и разработки.

Как оценить решения, принятые Эваном и как они повлияли на его стартапы?

При изучении моделей взаимоотношений с наемными работниками в высокотехнологичных стартапах в рамках проекта исследования новых компаний Стэнфордского университета (SPEC) была предложена полезная методика осмысления решений о найме, принимаемых основателями<sup>1</sup>. Ответы большой выборки основателей были разбиты на три категории: набор персонала, вознаграждение и контроль. Респонденты должны были назвать три основных принципа набора персонала, три основных принципа вознаграждения и четыре средства координации и управления<sup>[26]</sup>. Хотя существует 36 (3 × 3 × 4) комбинаций этих факторов, в 67 % стартапов имели место всего пять из них – исследователи назвали их «моделями»<sup>[27]</sup>. Кроме того, данные SPEC говорят о том, что для успеха стартапа чрезвычайно важно придерживаться избранной модели. В процессе исследования только 10,9 % стартапов отклонились от изначального курса по трем категориям, и их шансы

потерпеть неудачу оказались в 2,3 раза выше, чем у компаний, которые следовали избранным путем<sup>2</sup>.

Рассматривая опыт Эвана Уильямса сквозь призму такого подхода, мы понимаем, что при создании Blogger он избрал модель заинтересованного участия, однако позднее, стремясь максимизировать стоимость Odeo, предпочел бюрократическую модель.

Мы уже видели, что решения в одной сфере оказывают влияние на другие сферы. К примеру, модели, которые выбирал Эван при найме, влияли на то, с какой скоростью его стартапы проходили этапы жизненного цикла организации. Стремясь сохранить за собой контроль Blogger, он нанял небольшое число низкооплачиваемых работников. Однако из-за этого компания росла медленнее, чем могла бы. В случае Odeo Эван хотел быстро создать прибыльную компанию, поэтому, нанимая сотрудников, он ориентировался на высококвалифицированных специалистов, способных решить эту задачу.

Дилеммы найма, как и дилеммы выбора соучредителей, следует рассматривать в контексте базовой триады – взаимоотношений (кого нанять), ролей (какие функции поручить) и вознаграждения (определить компенсацию и долю акционерного капитала, позволяющие привлечь наемных работников). Решения соучредителей зависят от их мотивации и избранной модели и подлежат корректировке на разных этапах жизненного цикла стартапа.

## **Взаимоотношения**

Где стартап ищет наемных руководителей? Идет ли речь о людях, которые уже поддерживали сильные связи с генеральным директором-основателем или другими представителями стартапа?<sup>[28]</sup> Ответы на эти и многие другие вопросы зависят от стадии развития стартапа.

## Кто занимается наймом

Генеральный директор – основатель быстрорастущего стартапа нередко приходит к выводу, что самый простой и быстрый путь решения новых проблем, с которыми непрерывно сталкивается компания, – использовать для поиска руководителей собственный круг знакомств<sup>3</sup> или связи других представителей организации. Мой массив данных показывает, что 49 % представителей высшего руководства и вице-президентов были найдены генеральными директорами-основателями<sup>4</sup>. Искать наемных руководителей среди своих знакомых не только удобно, но и выгодно с точки зрения бизнеса, – таким образом основатель привлекает людей, более восприимчивых к применяемым методам управления, обеспечивает сплоченность организации и получает возможность сосредоточиться на вопросах, не связанных с управлением персоналом<sup>5</sup>.

Все три соучредителя Pandora Radio, стартапа, который продавал музыкальные композиции через Интернет, при подборе персонала предпочитали брать на работу своих друзей и знакомых, считая, что такие сотрудники будут более ответственными, самоотверженными и заинтересованными в судьбе компании. Эту точку зрения подтверждают и результаты исследований. Оценочная стоимость стартапов с высоким потенциалом, где основатели при найме использовали личные связи, оказалась на 37 % выше тех, где основатели практически не привлекали своих знакомых<sup>6</sup>. Если генеральный директор – основатель играет центральную роль при найме высших руководителей, это помогает ему наладить тесный контакт со своими непосредственными подчиненными, хотя, разумеется, на подбор персонала уходит немало

времени, которое можно сэкономить, если поручить эту работу отделу кадров или агентству по найму.

Работая со своими знакомыми, генеральный директор, как правило, чувствует себя гораздо комфортнее, чем с работниками, которых нанимают инвесторы или члены совета директоров. На ранних стадиях развития компании инвесторы почти не занимаются наймом, но уже ко второму раунду финансирования они отвечают за 19 % состава руководства. Наемные работники, которых они привлекают, зачастую не знакомы с генеральным директором, зато поддерживают тесный контакт с инвесторами и учитывают в первую очередь их мнение, а не точку зрения генерального директора, которому должны подчиняться. Это порождает проблемы, связанные с лояльностью и личными интересами, которые приходится решать генеральному директору.

В первую очередь это касается должности главного финансового директора. 26 % главных финансовых директоров стартапов появляются с подачи инвесторов, – гораздо больше, чем других представителей высшего руководства. Если у генерального директора нет подходящего кандидата на эту должность, помощь инвесторов может оказаться весьма кстати. Однако нередко главный финансовый директор, которого нашли инвесторы, вызывает подозрения у основателей, – многие из них убеждены, что его первоочередная задача – отстаивать интересы инвесторов. В то же время инвесторы куда меньше стремятся наладить контакты с другими наемными руководителями, например, главным техническим директором (инвесторы находят своих кандидатов на эту должность лишь в 13 % случаев), главным операционным директором (16 % случаев) и подчиненными им вице-президентами (14 %).

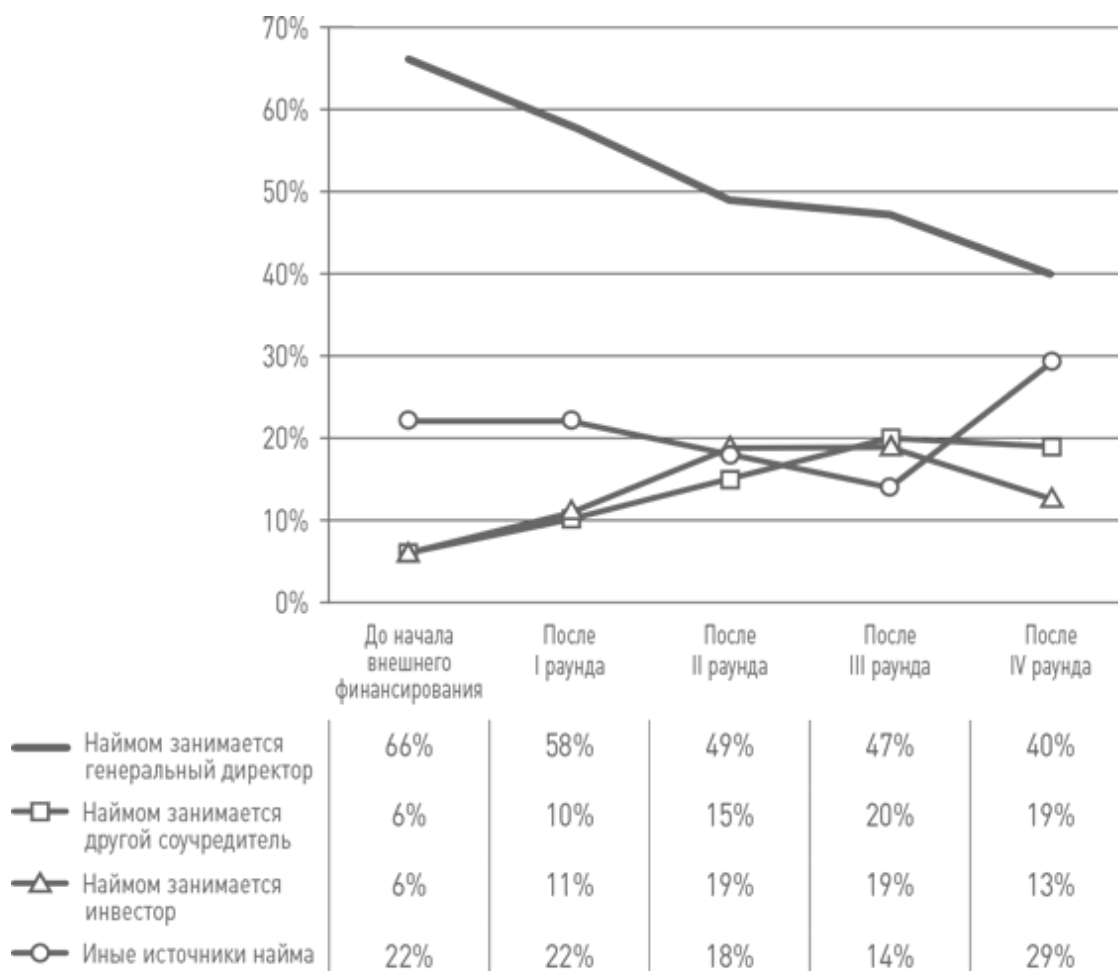
15 % наемных руководителей находят соучредители, не занимающие должность генерального директора, – такие работники поддерживают тесную связь с соответствующим членом команды.

По мере роста стартапа роль генерального директора – основателя при найме персонала становится все более скромной. Рис. 8.1 показывает, что до привлечения внешних источников финансирования генеральный директор – основатель нанимает две трети представителей высшего руководства и вице-президентов. По мере созревания стартапа эта доля снижается, возможно, потому, что его ресурсы подходящих кандидатов исчерпываются. На этом этапе к найму подключаются новые участники – инвесторы и члены совета директоров, которые начинают привлекать своих людей. Во втором раунде финансирования генеральный директор – основатель отвечает менее чем за половину всех наемных работников, и их доля продолжает снижаться в следующих раундах, однако остается максимальной по сравнению с другими источниками до четвертого раунда включительно.

### **Забросить сеть пошире или искать тех, кто вписывается в культуру**

Исчерпав возможности личных контактов, соучредители и другие участники создания стартапа могут забросить сеть пошире, используя для поиска сотрудников разнообразные слабые связи, в том числе рекрутинговые компании, объявления о найме, опубликованные резюме и другие источники. Как показано на рис. 8.1, такие источники важны на всем протяжении эволюции стартапа, и на них приходится 14–29 % наемных работников на разных этапах, – в среднем 20 % для всех этапов в совокупности. Тем, кто ищет работу, эти источники дают возможность найти

должность с более высоким статусом<sup>7</sup>. Однако если к таким источникам обращается генеральный директор – основатель, ему достаточно сложно оценить, вписывается ли потенциальный работник в культуру организации, а также обеспечить низкую текучесть кадров<sup>8</sup>.



**Рис. 8.1. Источники найма руководителей в стартапе, возглавляемом генеральным директором — основателем**

Когда состав команды расширяется и в ней появляются новые члены помимо соучредителей, ее динамика резко меняется. Теперь в ее состав входят руководители и наемные работники, порой имеющие



совершенно иную мотивацию (к примеру, видят себя агентами, а не стюардами<sup>[29]</sup>) и навыки (например, являются более узкими специалистами), поскольку без их участия стартап не может развиваться дальше. Подключаясь к работе сплоченной команды соучредителей, новые работники сталкиваются с проблемами интеграции. Как любая группа людей, работающих в тесном контакте над решением сложных задач, команда соучредителей часто вырабатывает неформальные методы и процедуры, которые нелегко понять аутсайдерам. Дик Костоло, основатель FeedBurner, говорит о своих товарищах по команде: «Первые наемные работники, должно быть, были шокированы грубоватой прямоотой людей, которые проработали вместе 11 лет. Представляя их новичкам, нужно было сказать что-то вроде: “Мы привыкли понимать друг друга с полуслова, поэтому если чрезмерная лаконичность начнет действовать вам на нервы, просто напомните, что теперь здесь есть не только мы, и попросите изложить мысль более четко”».

Понять, впишется ли новый человек в культуру стартапа, бывает куда труднее, чем оценить его квалификацию. Создавая FeedBurner, Дик усвоил этот урок на своем горьком опыте, хотя позднее увидел в нем параллели с опытом работы на эстраде. На ранней стадии жизненного цикла стартапа, вспоминает он, «Мы наняли людей, которые на бумаге выглядели просто блестяще, – один из них, к примеру, имел кучу документов, подтверждающих высокую квалификацию, и знал все языки программирования... Но во время интервью я почувствовал: это не наш человек. В [моем предыдущем стартапе] Spyonit мы бы все равно наняли такого человека... Однако теперь, видя проблемы, которые порождает такой подход, я вспоминаю свою работу на сцене. В эстрадном коллективе умение ладить

с людьми было куда важнее, чем блестящие артистические способности».

### **Зона игры с огнем: риски найма друзей и родственников**

Поскольку работать с близкими людьми комфортно, а вероятность того, что они сумеют найти общий язык, высока, генеральный директор – основатель нередко поддается соблазну и нанимает друзей и родственников. Однако этот комфорт может обойтись дорогой ценой, поскольку такая команда оказывается в зоне игры с огнем, о которой шла речь в главе 4: люди, связанные личными отношениями, избегают обсуждения острых вопросов, и если дела стартапа пойдут неважно, такие отношения могут быть разрушены. Вспомните команду Blogger, которая состояла из друзей и бывших сотрудников Эвана Уильямса, – когда у компании кончились деньги, Эван не просто потерял наемных работников, но лишился друзей.

Тим Вестергрэн, основатель Pandora, тоже брал на работу своих друзей и столкнулся с обратной стороной такого подхода, поскольку, принимая решения, ему каждый раз приходилось выбирать между дружбой и интересами компании.

При найме людей, которые тесно связаны с другими соучредителями, стартап сталкивается с аналогичными проблемами, особенно если наемный работник не оправдывает ожиданий. Один предприниматель рассказывает: «Я совершил ошибку, доверив наем людей для производственного отдела своему другу, соучредителю компании. Он превозносил способности своих родственников и в итоге укомплектовал штат людьми, которых было практически невозможно уволить и которые получали гораздо больше, чем стоили на

самом деле. При этом они не допускали и мысли о том, что кто-то усомнится в их способностях».

## **Роли**

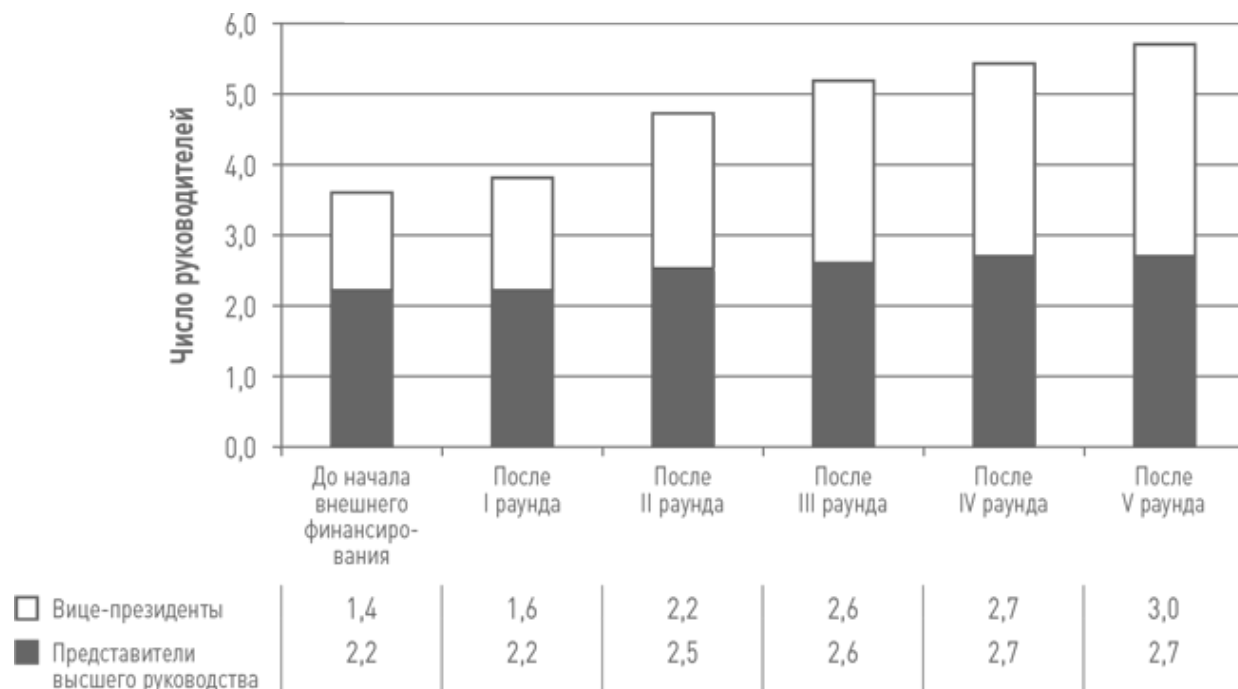
Как правило, основатели начинают с плоской организационной структуры, перенасыщенной высшим руководством (описанной в главе 5), – при этом они распределяют управленческие должности между собой и нанимают ограниченное число людей, которым можно делегировать выполнение задач. Однако по мере созревания стартапа у него появляется больше ресурсов, а организационная структура делается более формализованной. Это позволяет соучредителям нанимать больше людей, которые становятся их подчиненными, и за счет этого более продуктивно использовать собственное время. Однако при этом в процессе развития стартапа соучредители сталкиваются с двумя проблемами: создание новых должностей для высшего руководства и вице-президентов и замена соучредителей и первых наемных работников, занимающих существующие должности, людьми, которые лучше отвечают новым требованиям.

## **Когда создавать новые должности?**

Рис. 8.2 показывает, что по мере созревания стартапа группа высшего руководства претерпевает радикальные изменения дважды. На первом этапе средний размер команды увеличивается с 3,5 человек до 6 (к пятому раунду финансирования). Второй этап – это переход от команды, перенасыщенной высшим руководством, к команде, в которой преобладают вице-президенты, что происходит после пятого раунда

финансирования. О каких именно должностях идет речь, и в какой момент они создаются?

Важнейшей из них является должность главного финансового директора. Лишь 4 % стартапов назначают главного финансового директора на раннем этапе своего жизненного цикла. Растущему стартапу приходится решать все более сложные финансовые задачи, и команда нанимает финансового директора (или, что случается реже, назначает на эту должность кого-то из тех, кто уже работает в компании). В 70 % зрелых стартапов эту должность занимает наемный руководитель. Менее распространена в молодых стартапах должность главного операционного директора (или заменяющая ее должность президента), – до первого раунда финансирования главный операционный директор / президент есть в 33 % стартапов (в одной трети случаев эту должность занимают соучредители), но эта доля не увеличивается после четырех раундов. Возможно, самые молодые стартапы не нуждаются в главном операционном директоре / президенте, и эта должность учреждается лишь для того, чтобы ввести одного из соучредителей в состав высшего руководства или обеспечить поддержку генеральному директору, который не слишком хорошо разбирается в вопросах текущей деятельности.



**Рис. 8.2. Изменения в группе руководства по мере созревания стартапа**

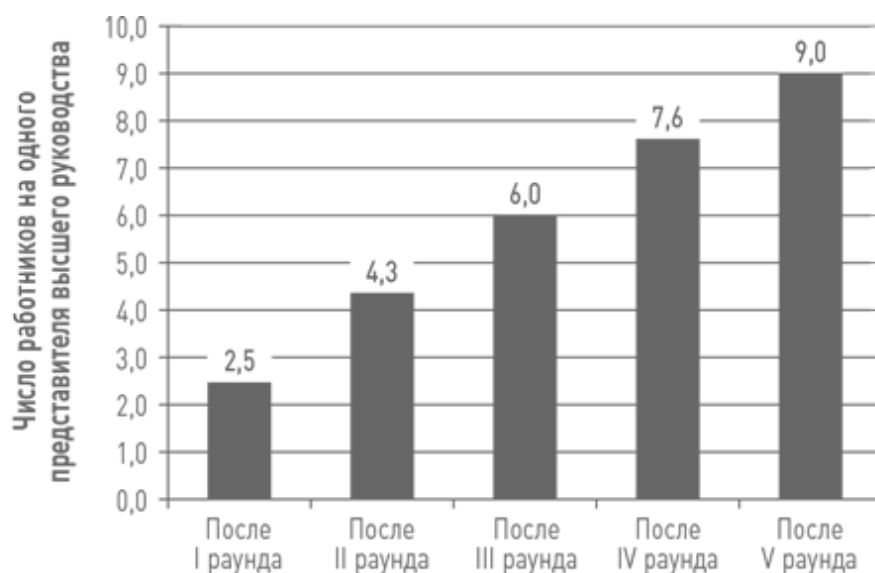
Как видно на рис. 8.2, число должностей растет с каждым следующим уровнем, и в первую очередь это касается вице-президентов (ВП). Первым из них часто оказывается ВП по продажам, – эта должность вводится до первого раунда финансирования в 37 % стартапов (в 4 % стартапов ее занимает один из соучредителей, в 33 % – наемный работник). Далее обычно появляется ВП по маркетингу (до привлечения внешнего финансирования эта должность присутствует в 22 % стартапов), потом ВП по проектированию и разработкам (20 % стартапов), ВП по коммерческому развитию (19 %) и ВП, возглавляющий службу персонала (19 %). После четвертого раунда финансирования ВП по продажам есть в 57 % стартапов, ВП по проектно-конструкторским работам – в 44 %, ВП по маркетингу – в 37 %, а ВП по коммерческому развитию в 36 %. (В остальных стартапах эти функции могут исполнять руководители более низкого ранга. Кроме того, в трех четвертях самых быстрорастущих компаний из списка Inc. 500 основатель

фактически оставался главой компании или руководил продажами, не занимая соответствующей должности официально)<sup>9</sup>.

Исключение составляет ВП, возглавляющий службу персонала, – даже после четвертого раунда финансирования эта должность имеется всего в 20 % компаний. Чтобы понять, почему, обратимся к истории Spyonit и FeedBurner. Команда Spyonit наняла ВП, возглавляющего службу персонала, достаточно рано, но создавая свой следующий стартап – FeedBurner, – соучредители решили не поручать эту работу наемному руководителю. Генеральный директор – основатель Дик Костоло рассказывает, как менялся подход команды к данному вопросу: «В Spyonit никто из нас не хотел заниматься наймом, и мы наняли человека, который взял эту работу на себя, – в то время команда состояла всего из шести человек. Год спустя мы обнаружили массу ошибок в программном коде, и лишь тогда поняли, что руководитель службы персонала взял на работу несколько человек, которые не справились с поставленной задачей...» Команда следующего стартапа, FeedBurner, поставила вопрос иначе: «Какую часть административных и прочих функций мы хотели бы передать наемным работникам?» Было решено, что стартапу необходим специалист по финансовым вопросам, а не по работе с персоналом. Решение о его найме команда принимала коллегиально. Прочие стартапы объединяют обязанности руководителя службы персонала с другими задачами, или поручают эту работу руководителям более низкого уровня.

Созревающий стартап начинает активно нанимать людей, не ограничиваясь руководителями. Показатель, который можно использовать для оценки этой эволюции, – это *структурный левэридж*, число рядовых работников на одного представителя высшего руководства<sup>10</sup>. Как показано на рис. 8.3, в начале

жизненного цикла стартап имеет очень низкий структурный левэридж, около 2,5 работников на одного руководителя, но его уровень неуклонно повышается по мере созревания компании. К пятому раунду финансирования этот показатель составляет в среднем 9,0 работников на руководителя. Его рост ставит перед руководством новые задачи. Если выполняемая работа может быть делегирована на низовой уровень, и если высшее руководство управляет подчиненными эффективно, повышение структурного левэриджа способствует более продуктивной работе компании<sup>11</sup>.



**Рис. 8.3. Изменения структурного левэриджа по мере роста стартапа**

Сам процесс найма заставляет организацию стать более формализованной<sup>12</sup>. Нередко именно при размещении объявлений о вакансиях команде стартапа приходится впервые четко определить должностные требования и проанализировать различия между должностями или функциями, что превращает такие объявления в первые должностные инструкции. Кроме того, каждый новый работник требует от организации все более точного определения процессов и критериев

принятия решений, особенно если речь идет о людях, имеющих опыт работы в зрелой организации и жаждущих определенности. В стартапе могут успешно применяться и такие альтернативы обычной иерархии, как матричная структура или схемы с двойным подчинением, но при них необходимость обсуждения функций и обязанностей становится еще более острой.

### **Когда приходит время для смены руководителей?**

По мере роста стартапа растут и требования к каждой должности. Так, главный технический директор, который сначала руководит разработкой первоначальной версии продукта, со временем начинает отвечать за наем технических специалистов и управление соответствующим подразделением, а для этого требуются совершенно иные способности и навыки. VP по продажам, поначалу выполняющий функции торгового представителя, в дальнейшем начинает заниматься наймом персонала для своего подразделения, разработкой процесса сбыта и системы компенсации, то есть выполнять гораздо более широкий круг обязанностей, которые зачастую имеют мало общего с продажами как таковыми. Некоторые соучредители и наемные работники способны расти и развиваться, идя в ногу с растущими требованиями, и готовы в нужный момент превратиться из «игроков» в «тренеров». Но потребности быстрорастущего стартапа меняются так стремительно, что большинство людей не успевает за ними, и наступает момент, когда приходится делать выбор: предоставить соучредителю или наемному работнику и далее выполнять задачу, с которой он уже не способен справиться, или заменить его более подготовленным специалистом.

Стандарты ведения бизнеса предполагают, что в данном случае разумнее заменить того, кто занимает



соответствующую должность. Так поступают многие стартапы, - после третьего раунда финансирования доля соучредителей среди представителей высшего руководства и вице-президентов становится ниже, чем после первого раунда<sup>[30]</sup>.

Нередко, когда генеральный директор - основатель чувствует, что один из его подчиненных работает недостаточно эффективно, он старается немедленно избавиться от такого человека. Однако необходимость замены плохого работника не всегда столь однозначна, как может показаться на первый взгляд. Такой шаг может стать настоящим потрясением для небольшой дружной команды стартапа. Очень часто даже когда ущерб от действий некомпетентного работника очевиден, генеральный директор или другие соучредители попросту не могут заставить себя выгнать одного из своих людей. Серьезной помехой в данном случае может стать отсутствие личной ответственности, если разделение труда является не слишком четким. Генеральному директору - основателю бывает слишком тяжело объяснить увольнение плохого работника другим членам команды или слишком легко убедить самого себя, что на самом деле он справляется со своими обязанностями не так уж плохо. Порой соучредители просто не в состоянии заставить себя обсудить проблему (и, может быть, найти иное решение), - яркий пример игры с огнем там, где членов команды связывают личные отношения. Впрочем, сохранив такого работника, команда в ряде случаев получает реальные преимущества, - она сохраняет ценные знания, связи и взаимоотношения и демонстрирует другим работникам, что лояльность вознаграждается. Замена одного человека другим разрушает иллюзии остальных членов команды, демонстрируя истинную цену роста компании, - ведь в стартапах есть немало тех, кто ценит миссию и дух

товарищества больше сверхприбылей. Кроме того, чем более специфическим опытом обладал человек, занимавший соответствующую должность, тем труднее найти того, кто, заменив его, сумеет продержаться на этой должности длительный срок<sup>13</sup>, что делает ситуацию более опасной для организации.

Описанные ситуации показывают, что если команда основателей слишком рано вводит руководящие должности, это чревато определенными рисками. Наличие таких должностей бывает полезно для привлечения потенциальных соучредителей или первых работников, но оно может помешать «обновлению» команды, когда появится такая необходимость. Барри Ноллз, генеральный директор и основатель Masergy, говорит, что на раннем этапе должности отчасти заменяют достойную зарплату: «Ты берешь того, кто был менеджером, назначаешь его директором, и человеку кажется, что он получил повышение. Однако потом оказывается, что он отстает от развития стартапа, и тогда дутые звания порождают серьезные проблемы». Человек, который привык считать себя представителем высшего руководства, не желает уступать место новичку и перейти на более низкую должность. «Наш VP по продажам в первый год имел в подчинении двух человек. На следующий год круг его обязанностей резко вырос: он должен был руководить людьми по всей территории США, а еще через год – управлять подразделением в Лондоне и сбытом за рубежом. Через три года стало ясно, что мне нужен настоящий VP по продажам, и я нанял человека, которого назначил “старшим VP”. Я понимал, что рано или поздно это случится, и при каждом удобном случае говорил первому VP, что в будущем мне придется подыскать ему босса...» Добиться регулярного и четкого определения требований нелегко, но необходимо для любого стартапа. Впрочем, обычно даже соблюдение этих

условий не избавляет руководство от серьезных проблем.

### **Кого и когда нанимать?**

Решая, кого нанять на ту или иную должность, соучредители оказываются перед выбором по меньшей мере в двух аспектах: предпочесть универсала или узкого специалиста, человека с опытом или без него. Эти предпочтения могут меняться по мере наращивания ресурсов стартапа и формализации его структуры. Неправильное решение на том или ином этапе эволюции стартапа может породить серьезные проблемы краткосрочного или долгосрочного характера.

### ***Универсалы или специалисты***

Каждый раз, когда стартап нанимает нового сотрудника, он встает перед выбором: предпочесть специалиста, который будет качественно выполнять конкретную работу, или гибкого универсала, мастера на все руки, который выполняет отдельные виды работ хуже специалиста, но сможет решать широкий спектр разнообразных задач.

Оптимальный вариант зависит от степени формализации соответствующего функционального подразделения, а она в свою очередь зависит от этапа развития стартапа и от особенностей конкретной функции. Как правило, при создании стартапа основатель знает, какой продукт или услугу он хочет предложить рынку. Однако выработка стратегии и выбор бизнес-модели осуществляются в условиях высокой неопределенности, а сама идея за несколько месяцев может измениться до неузнаваемости. Основатель противится процессу формализации и

четкому определению круга обязанностей каждого из участников, поскольку ежедневное изменение задач, стоящих перед отдельными людьми, согласуется с изменчивостью стратегии, бизнес-модели и подхода к разработке продукта. На первых порах существования стартапа приоритетна гибкость.

Поэтому на ранних стадиях стартапы предпочитают универсалов, готовых взяться за любую работу<sup>14</sup>. Даже если работнику поручают определенное функциональное направление, для компании ценна возможность перебросить его на другой участок, если этого потребуют интересы дела. Дик Костоло говорит, что пятеро из первых 20 наемных работников FeedBurner в конечном итоге были переведены на совершенно иные должности. Такая гибкость чрезвычайно важна для подразделений, которые находятся в стадии формирования или имеют дело с множеством факторов неопределенности. В данной ситуации наем узких специалистов, не способных переключиться на иные задачи, будет серьезной ошибкой. Если вы наймете лучшего в мире виолончелиста, а потом поймете, что вам нужен духовой оркестр, а не симфонический, как планировалось вначале, участь виолончелиста незавидна. Дик Костоло пришел к этому выводу на своем горьком опыте, когда команда его первого стартапа, ДКА, наняла опытного и напористого вице-президента по продажам, который сразу потребовал демонстрационную версию продукта для развертывания программы по стимулированию сбыта. Проблема заключалась в том, что окончательная идея продукта еще не выкристаллизовалась, и компания была не готова к созданию демоверсии. В результате, рассказывает Дик, «демоверсия включала функции, которые мы не смогли реализовать в дальнейшем. Когда потребители обнаружили, что они отсутствуют в окончательной версии продукта, это вызвало

неизбежное разочарование. Кроме того, такая работа отвлекала специалистов по программному обеспечению от создания реального продукта. Масса времени была потрачена впустую...» Команда попыталась притормозить программу стимулирования сбыта, вспоминает Дик, и поручить вице-президенту другую работу, но он не умел делать ничего другого.

После этой истории Дик понял, что на ранних этапах существования стартапа необходимо нанимать тех, кто способен без труда переключаться с одной задачи на другую.

Однако постепенно стартап определяется с технологиями и стратегией, уровень неопределенности снижается, и гибкость становится менее важной. Ценность альтернатив – возможности перебрасывать работников с одного участка на другой – резко падает, а ценность узких специалистов растет. Издержки найма универсалов делаются более очевидными, поскольку качество их работы значительно ниже, чем у специалистов.

Как правило, растущая организация стремится повысить эффективность за счет формализации процессов и структур. Дик Костоло вспоминает: «Наш первый генеральный директор очень хотел иметь схему организационной структуры для совета директоров, но такая схема появилась лишь в конце 2004 г.». Команда FeedBurner составила первую схему организационной структуры, когда число наемных работников перевалило за 20, и компания начала нанимать людей на постоянную работу, четко определяя их должностные обязанности. Первыми в FeedBurner обрели более четкую структуру подразделения, которые занимались техническими вопросами, и это отражает общую тенденцию<sup>15</sup>. «Теперь нам требуются узкие специалисты. Нам нужны архитекторы Java, которые разбираются в программных модулях, написанных

другими, и умеют разрабатывать код, исходя из поставленных задач... Меня больше не волнует, знают ли они С++ и способны ли руководить людьми... Наши должностные требования стали очень конкретными». Такая трансформация меняет приоритеты, – узкая специализация и опыт в конкретной области становятся важнее гибкости и широкой подготовки, но в разных подразделениях этот процесс идет разными темпами.

Основателям зачастую непросто определить, когда пришло время для таких преобразований, оценить разные темпы развития подразделений и справиться с дестабилизацией, вызванной переменами. Джеймс Мильмо из Lynx Solutions размышляет о том, как эта трансформация отразилась на Lynx: «В какой-то момент бизнес приобретает определенные очертания, и теперь тебе требуются люди, которые менее креативны, менее любознательны и способны подолгу усердно трудиться над выполнением одной и той же задачи...» Исследование молодых компаний в рамках проекта SPEC показало, что переход от более подвижных моделей к бюрократической резко повышает текучесть кадров, создавая трудности для организации<sup>16</sup>.

***Предшествующий опыт работы: «Он не способен к созиданию»***

Речь идет о выборе между людьми с опытом работы в крупной компании, где они часто становятся более узкими специалистами и привыкают работать в формализованной организации, и теми, кто работал в стартапах или мелких компаниях и овладел широким спектром навыков, став универсалом. С одной стороны, тот, кто работает в крупной компании, имеет возможность изучить процессы и системы, которые позволили данной организации добиться успеха. С

другой стороны, такой опыт способствует формированию привычек, которые могут оказаться контрпродуктивными для стартапа. Вот что рассказывает Фрэнк Адданте об одной из своих ошибок: «Мы наняли ВП по продажам через рекрутера, который занимался специалистами данного профиля. Наш ВП работал в Oracle и IBM. У него было блестящее резюме. Он показался нам просто находкой, и мы приняли его на работу. После этого он сел за стол и просидел три месяца. Он не ударил палец о палец. Он не нанял ни одного сотрудника. Он не разработал план и не предложил стратегии. Он не умел создавать новое с нуля. Он был попросту не способен к созиданию».

Даже если наемный работник трудится не покладая рук, может оказаться, что он выполняет ненужную работу или применяет неэффективные методы. На раннем этапе жизненного цикла Zipcar основатель компании Робин Чейз поняла, что для привлечения капитала ей нужен более опытный руководитель. Но наем выдавшего вида менеджера не решил проблему, а породил новые. Она рассказывает: «Наша ошибка состояла в том, что мы взяли человека, который привык работать в крупной компании. Он тратил уйму денег на ланчи и парковку, составлял подробные списки и разрабатывал процедуры, которые устаревали на 25 %, когда появлялись у меня на столе, и на 50 % к завтрашнему дню. Он привык работать в компании, где главной задачей было внедрение соответствующих процедур и их неукоснительное соблюдение»<sup>17</sup>.

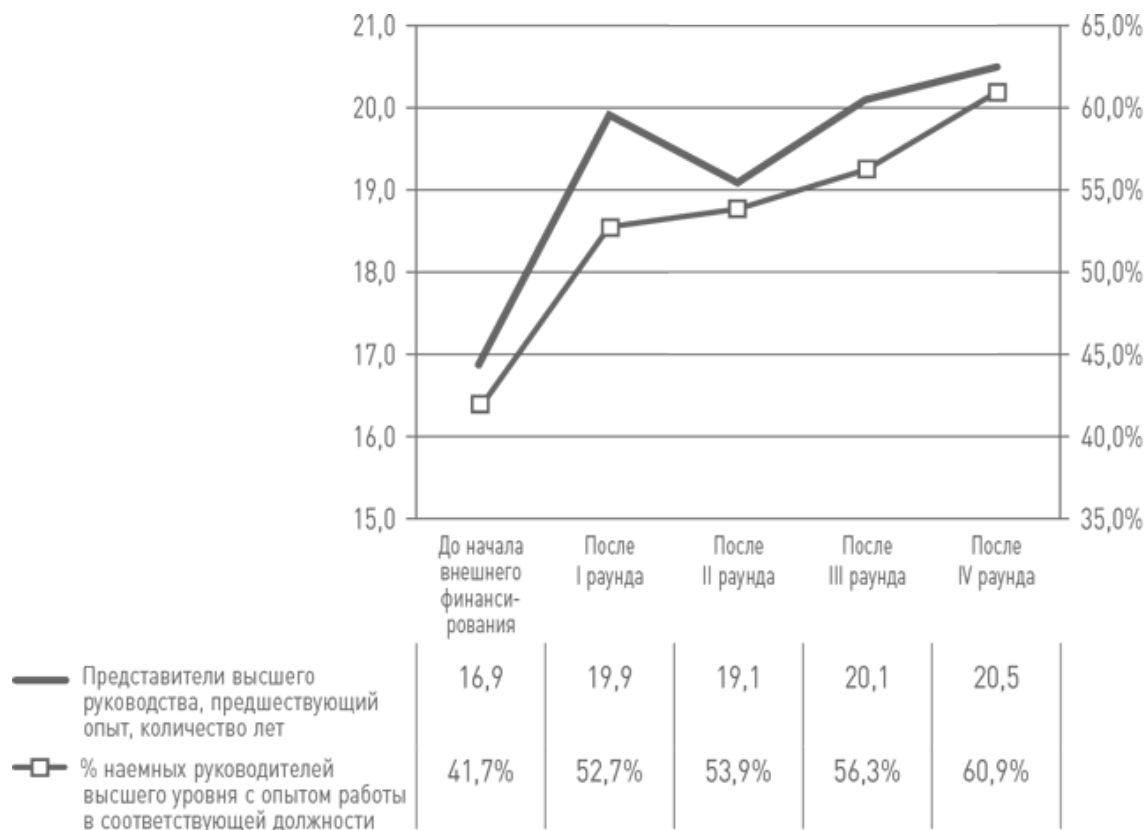
Создавая Zondigo, компанию, которая занималась рекламой на базе беспроводных сетей, Фрэнк Адданте мечтал сформировать команду из тех, кто разбирается в маркетинге и высоких технологиях. Он нанял людей, которые занимали руководящие должности в таких известных компаниях, как UPS, Visa, Coca-Cola, Columbia Pictures и Intel. Но команда не оправдала его ожиданий.

Как рассказывает Фрэнк: «Они тратили столько времени на размышления, разглагольствования, анализ и выработку стратегий, что были попросту не в состоянии решить, каким образом двигаться вперед. Они начинали спорить и были не в силах остановиться... В результате дело не могло сдвинуться с мертвой точки».

### ***Опыт или его отсутствие***

Выбор между универсалами и узкими специалистами во многом определяется приоритетами стартапа в отношении гибкости и формализации. С данным решением связано еще одно – насколько опытным должен быть каждый из наемных работников. Это решение обычно зависит от финансовых возможностей стартапа. Как показано на рис. 8.4, до привлечения внешних источников финансирования стартапы обычно нанимают сравнительно неопытных работников. Когда у растущей компании появляются дополнительные ресурсы, она начинает нанимать все более опытных специалистов.





**Рис. 8.4. Стаж наемных работников в зависимости от зрелости стартапа**

Наем людей с опытом дает компании следующие преимущества:

- **Профессиональные навыки, связи, репутация**

Опытные работники чаще обладают человеческим и социальным капиталом, необходимым стартапу, и помогают ему приобрести хорошую репутацию.

- **Преимущества при последующем найме**

Нанимая опытных специалистов и поручая им нанимать собственных подчиненных, соучредители экономят время и повышают сплоченность функциональных подразделений стартапа.

- **Стабильность**

Наем опытных специалистов надолго решает проблему поиска квалифицированных кадров, поскольку профессионализм и опыт помогают им расти вместе с компанией.

В то же время наем опытных работников имеет свои минусы. К ним относятся:

- **Высокая зарплата**

Поскольку опытные кандидаты привыкли зарабатывать больше своих менее опытных коллег, они обойдутся стартапу дороже, что повысит его текущие расходы. Если фонд заработной платы выйдет из-под контроля, это может вызвать не только разочарование и текучесть кадров, но и привести к судебным разбирательствам. Когда Pandora Radio оказалась не в состоянии платить своим сотрудникам и начала задерживать зарплату, это вызвало не только бурную реакцию персонала, но и привело к тому, что против компании был возбужден иск за нарушение трудового законодательства Калифорнии.

- **Контроль культуры**

При найме, направленном снизу вверх, основатели лучше контролируют культуру, которую хотели бы создать. Люди, не успевшие поработать в крупных компаниях, не имеют сложившегося мнения о том, как следует управлять компанией, и им будет проще принять модель, предлагаемую основателем<sup>18</sup>. Джеймс Мильмо, к примеру, хотел, чтобы Lynx Solutions собрала вместе творческих разносторонних людей с широким кругом интересов, вроде тех, что жили в эпоху Возрождения. От программистов не требовалось иметь формальное образование. В результате ему удалось создать сплоченный коллектив, где царила особая атмосфера.

Стартап нанимает неопытных людей в надежде, что они окажутся восходящими звездами, овладеют новыми навыками и научатся справляться со своими обязанностями. В то же время от опытных сотрудников ожидают, что они начнут активно повышать стоимость компании с первого дня работы. Женеви́ев Тьер, генеральный директор и основатель Sittercity,

рассказывает, какую эволюцию претерпели ее представления о найме: «Поначалу я искала восходящих звезд – молодых людей, способных расти вместе с компанией. Но они слишком бурно реагировали на взлеты и падения бизнеса. Мне требовалось слишком много времени и сил, чтобы руководить ими. Я почувствовала, что мне нужны звезды постарше, чтобы вывести компанию на следующий уровень». Она решила набрать новую группу руководства, чтобы заменить молодежь опытными специалистами. В течение компания сумела привлечь 10 таких специалистов с помощью фондовых опционов, конкурентоспособной зарплаты и других преимуществ.

Но хотя Женевьев отказалась от молодых талантов в пользу опытных специалистов, другим основателям порой удается «сорвать джекпот» и найти неопытного, но по-настоящему одаренного человека, способного быстро расти и учиться. Лью Серн, основатель Wily Technology, одним из первых принял на работу Марка Захлебена, который незадолго до этого получил степень MBA в Стэнфорде. Лью немного смущало, что он берет на работу человека, только что закончившего университет, но он решил, что молодость Марка, его способности и стиль работы соответствуют духу его молодой компании, и назначил его главным финансовым директором. «...Я не мог платить Марку много денег, – вспоминает Серн, – но мне очень импонировали его порядочность и скромность... Я помню, как вместо того чтобы купить готовые письменные столы, мой главный финансовый директор, выпускник Стэнфорда, собрал их своими руками, чтобы не платить за эту работу \$50 поставщику». Марк оказался способным учеником, – он рос вместе с Wily, и в конечном итоге стал одной из ключевых фигур в руководстве.

## **Вознаграждение**

Стартапы, испытывающие дефицит денежных средств, не могут платить такие же зарплаты и премии, как крупные компании, поэтому им приходится использовать иные средства материального и нематериального стимулирования, важнейшее из которых – акционерный капитал. Хотя компенсационный пакет соучредителей часто представляет собой комбинацию стимулов, предназначенных для поощрения агентов и принципалов, наемные работники, как правило, являются классическими агентами, поэтому в данном случае стимулирование требует иного подхода. Разрабатывая компенсационный пакет, можно увязать его с другими факторами (бонусы, выплачиваемые конкретному работнику по результатам его труда<sup>19</sup>), сделать фиксированным (зарплата), или поставить в зависимость от эффективности работы компании в целом (доля акционерного капитала). Далее мы рассмотрим все варианты вознаграждения наемных работников и проанализируем плюсы и минусы некоторых из них в конкретных ситуациях.

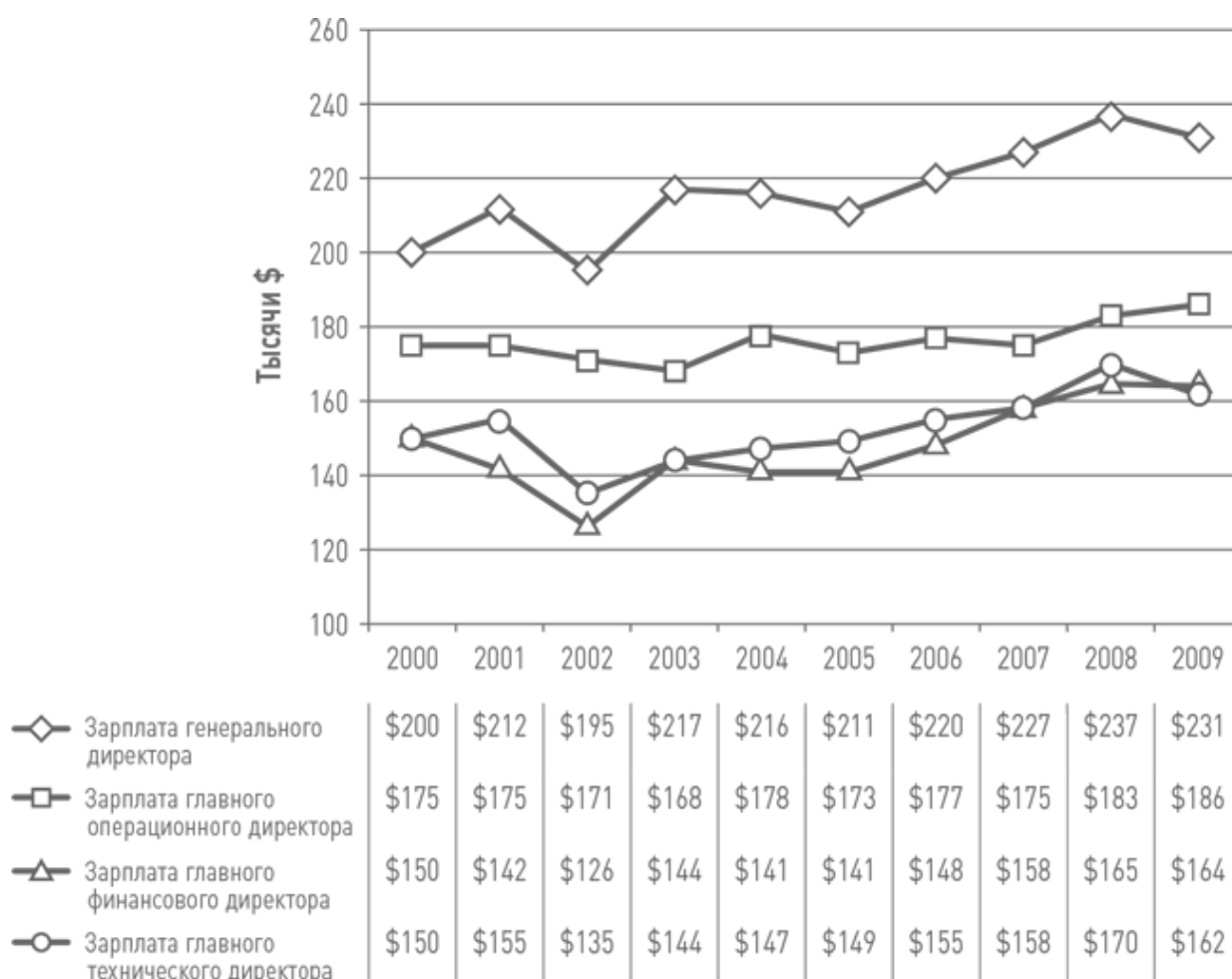
### **Денежная компенсация**

Денежная компенсация наемных работников может включать как зарплату, которая не зависит от индивидуальных или коллективных результатов труда, так и бонусы, зависящие от результативности. Ниже я расскажу об основных закономерностях выплаты зарплаты и бонусов в сфере высоких технологий, а затем сравню их с ситуацией в биомедицинской индустрии.

### ***Зарплата - взлеты и падения***

За последние десять лет сфера высоких технологий и биомедицинская индустрия пережили два полных

рыночных цикла: бум 1999–2000 гг., за которым последовал спад 2001–2003 гг., и еще один всплеск в 2007 г., который сменился рецессией в 2008–2009 гг. Как показано на рис. 8.5, изменения зарплаты наемных генеральных директоров в высокотехнологичных стартапах согласуются с изменениями экономической ситуации в целом, хотя и слегка отстают от нее. Зарплата высшего руководства снижается во время спадов 2001–2002 гг. и 2009 г. и растет в промежуточный период.



**Рис. 8.5. Зарплата наемных руководителей, 2000–2009 гг.**

Анализ данных о зарплате показывает, что на ее уровень в первую очередь влияют следующие факторы:

- **Должность**

В целом зарплата представителей высшего руководства выше зарплаты вице-президентов, но из этого правила есть статистически значимые исключения. Данные о вознаграждении наемных руководителей за десять лет говорят о том, что самые высокооплачиваемые должности - это генеральный директор (средняя зарплата составляет \$217 000) и главный операционный директор / президент (\$176 000). Уровнем ниже находятся главный технический директор, главный финансовый директор и вице-президенты по проектированию и разработкам, коммерческому развитию, продажам и маркетингу, - все они зарабатывают от \$147 000-155 000. Любопытно, что как на ранних, так и на поздних стадиях жизненного цикла стартапа разброс зарплат в группе высшего руководства не слишком велик, тогда как в целом уровень зарплаты обычно показывает, какие подразделения играют самую важную роль в преодолении трудностей, с которыми сталкивается организация<sup>20</sup>.

- **Стадия жизненного цикла стартапа**

Денежная компенсация повышается по мере созревания и укрупнения стартапа (зрелость определяется числом раундов финансирования, а величина - числом наемных работников и объемами продаж). Разбив стартапы 2009 г. из своего массива данных на две группы - те, что прошли два и менее раундов финансирования, и те, что прошли три и более раундов, - я обнаружил, что зарплата наемных руководителей в более зрелых стартапах была на 12-17 % выше. Разбив те же стартапы на группы по размеру - те, в которых работало до 40 человек, и те, в которых работало более 40 человек, - я выяснил, что в более крупных стартапах зарплата высшего руководства на 17-19 % выше. Разбив стартапы на две группы с учетом

объема продаж – те, где он составляет меньше \$5 млн, и те, где он превышает эту сумму, – я обнаружил, что в стартапах с высоким объемом продаж зарплата наемных руководителей выше на 10–12 %.

- **Отрасль**

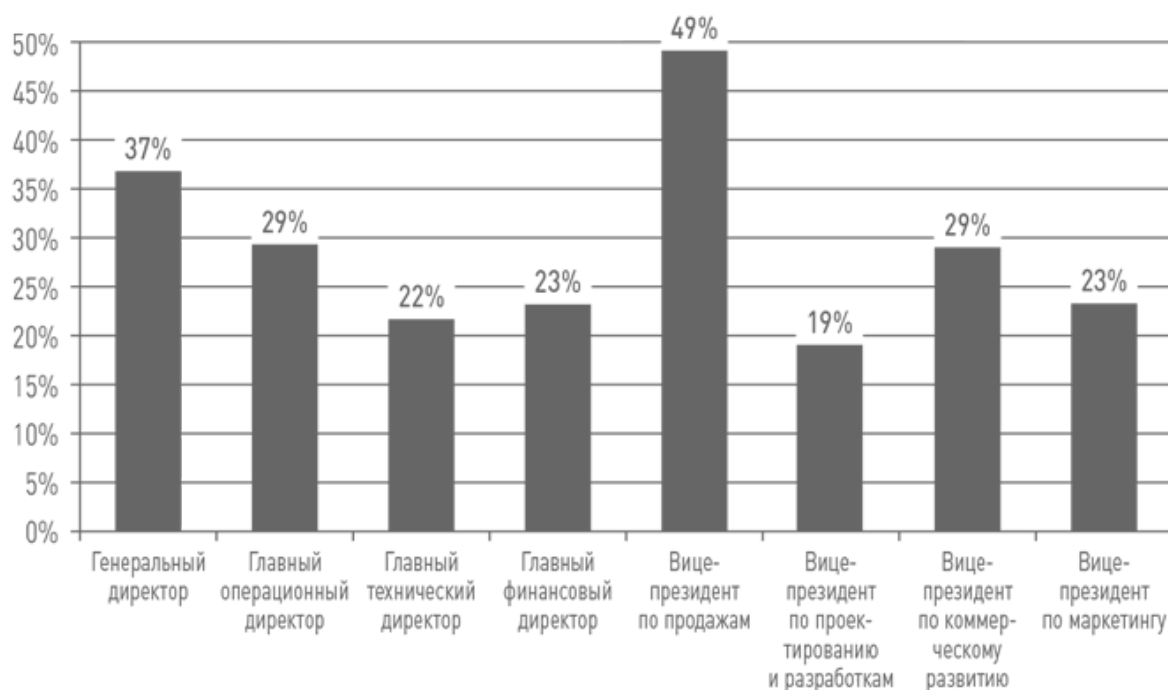
Вознаграждение представителей высшего руководства в стартапах биомедицинского профиля значительно выше, чем в сфере высоких технологий. Так в 2009 г. средняя зарплата наемного генерального директора стартапа в биомедицинской индустрии составляла \$285 000, а в сфере высоких технологий – \$231 000, таким образом, разрыв равнялся \$54 000. Для других наемных руководителей высшего уровня такой разрыв составлял \$31 000–36 000, или 19–22 %. В среднем за исследуемые десять лет зарплата наемных генеральных директоров стартапов в биомедицинской индустрии была на 27 % выше, чем в сфере высоких технологий.

Любопытно, что географические различия не оказывают влияния на уровень зарплаты наемных руководителей: в центрах развития высоких технологий – Калифорнии и Новой Англии – она всего лишь на 1 % выше, чем на остальной территории страны, это различие, которое не относится к статистически значимым.

### ***Высокие и низкие бонусы***

Для многих руководителей важной частью денежной компенсации являются премии. В отличие от зарплаты такие бонусы чаще всего увязаны с результатами индивидуальной работы или с достижением определенных рубежей компанией в целом. В группе высшего руководства бонусы в среднем составляют 28 % совокупного денежного вознаграждения. При этом их

размер различается в зависимости от должности. На рис. 8.6 показано, какой процент совокупного денежного вознаграждения составляли бонусы в высокотехнологичных стартапах в течение десяти лет. Как выяснилось, самой высокой (49 %) эта доля была у вице-президентов по продажам, у генеральных директоров она составляла 37 %, а у прочих руководителей была ниже 30 %.



**Рис. 8.6. Доля бонусов в совокупном денежном вознаграждении наемных руководителей в сфере высоких технологий (по данным за десять лет)**

Дважды побывав в роли генерального директора – основателя, Дик Костоло пришел к выводу, что «идеальный компенсационный пакет» зависит от выполняемых функций: лучшим стимулом для специалистов по продажам было вознаграждение по результатам, тогда как программисты предпочитали ежемесячно получать стабильную зарплату.



Размер бонусов зависит и от отрасли. Денежная компенсация подвергается большему риску в сфере высоких технологий, поэтому бонусы наемных генеральных директоров в этой сфере составляют 37 % совокупного денежного вознаграждения, тогда как в биомедицинской индустрии соответствующий показатель равен 28 %. Аналогичные закономерности прослеживаются и в отношении других должностей.

### ***Гендерные различия в уровне вознаграждения***

Исследования денежной компенсации в крупных компаниях неизменно свидетельствуют о гендерных различиях, – женщины, как правило, получают на 20–25 % меньше мужчин<sup>[31]</sup>. Несмотря на то, что крупные бюрократические организации стандартизируют методы работы с персоналом, чтобы свести к минимуму личные предпочтения и дискриминацию, связанные с наймом и компенсацией, в денежном вознаграждении мужчин и женщин сохраняется значительный разрыв, который отчасти объясняется различием должностей и характера профессиональной деятельности<sup>21</sup>. В стартапах нет ни бюрократии, ни сложившихся практик работы с персоналом. Будут ли гендерные различия в этом случае еще серьезнее или здесь имеют место уравнивающие факторы? Могут ли гендерные различия в стартапах помочь пониманию этого явления в крупных компаниях?

Проведенный мною анализ показал, что разрыв между численностью мужчин и женщин в высшем руководстве стартапов ощутимо превосходит разрыв в уровне денежной компенсации. В сфере высоких технологий доля женщин среди высшего руководства и вице-президентов составляла всего лишь 10,7 %, а в биомедицинской индустрии 17,6 %<sup>22</sup>. Только в 3,1 %

стартапов в сфере высоких технологий и в 7,9 % стартапов биомедицинского профиля должность генерального директора занимали женщины, хотя среди других представителей высшего руководства доля женщин была выше, и еще более высоким был их процент среди вице-президентов. Женщины чаще всего возглавляли службу персонала (три четверти стартапов) либо занимали должность вице-президента по маркетингу (19,1 % стартапов в сфере высоких технологий и 41,9 % в биомедицинской индустрии).

Гендерные различия в денежном вознаграждении составляли всего лишь \$10 000 или 5,6 %, что значительно ниже соответствующего показателя в крупных открытых акционерных компаниях, где он обычно равен 20-25 %. Сильнее всего на данный показатель влиял географический фактор, - за пределами зоны активного предпринимательства в Калифорнии и Массачусетсе разрыв составлял \$16 300. Интересно, что, как уже упоминалось выше, географический фактор не влияет на размеры денежной компенсации в стартапах в целом. Почему же он оказывает столь заметное влияние в данном случае? Возможно, отчасти это объясняется гендерными различиями в соотношении спроса и предложения на рынке рабочей силы в двух упомянутых географических зонах. Другой причиной может быть субъективный фактор: женщины, которые принимают решение работать за пределами зоны активного предпринимательства, отказываются от высокого вознаграждения во имя более спокойной жизни. Если подобные соображения важнее для женщин, чем для мужчин, это может породить гендерные различия.

Во-вторых, ощутимое влияние на различия в уровне вознаграждения оказывает стадия развития стартапа, - на более поздних стадиях жизненного цикла компаний этот разрыв составлял \$12 300, тогда как на ранних

стадиях статистически значимый разрыв отсутствовал. Это обстоятельство помогает выявить факторы, способствующие появлению гендерных различий в крупных компаниях. На ранних этапах жизненного цикла стартапа статистически значимый разрыв отсутствует, следовательно, либо мужчины и женщины предъявляют сходные требования к уровню вознаграждения, либо стартапы опираются на принципы меритократии. Однако стартап растет, рабочие процессы стандартизируются, и требования наемных работников к компенсации становятся более разнообразными, и в какой-то момент это приводит к появлению гендерных различий. Незначительный поначалу разрыв увеличивается, когда стартап превращается в крупную открытую акционерную компанию. Один серийный предприниматель (мужчина) заметил: «Молодые компании опираются на меритократию, а зрелые – на бюрократию, где вознаграждаются факторы, отличные от результатов труда, и существуют предубеждения против женщин... В большинстве случаев генерального директора – основателя сменяет “видавший виды руководитель”, как правило, с опытом работы в крупной организации. Он не только приводит собственную команду, но и привносит в подход к управлению свои предпочтения и предрассудки».

В-третьих, гендерные различия зависят от отрасли: в моей выборке разница в уровне вознаграждения в сфере высоких технологий составляла в среднем \$13 300, однако в биомедицинской индустрии статистически значимые различия отсутствовали. Возможно, одна из причин этого – доля женщин среди представителей высшего руководства, – в биомедицинской индустрии их значительно больше, чем в сфере высоких технологий.

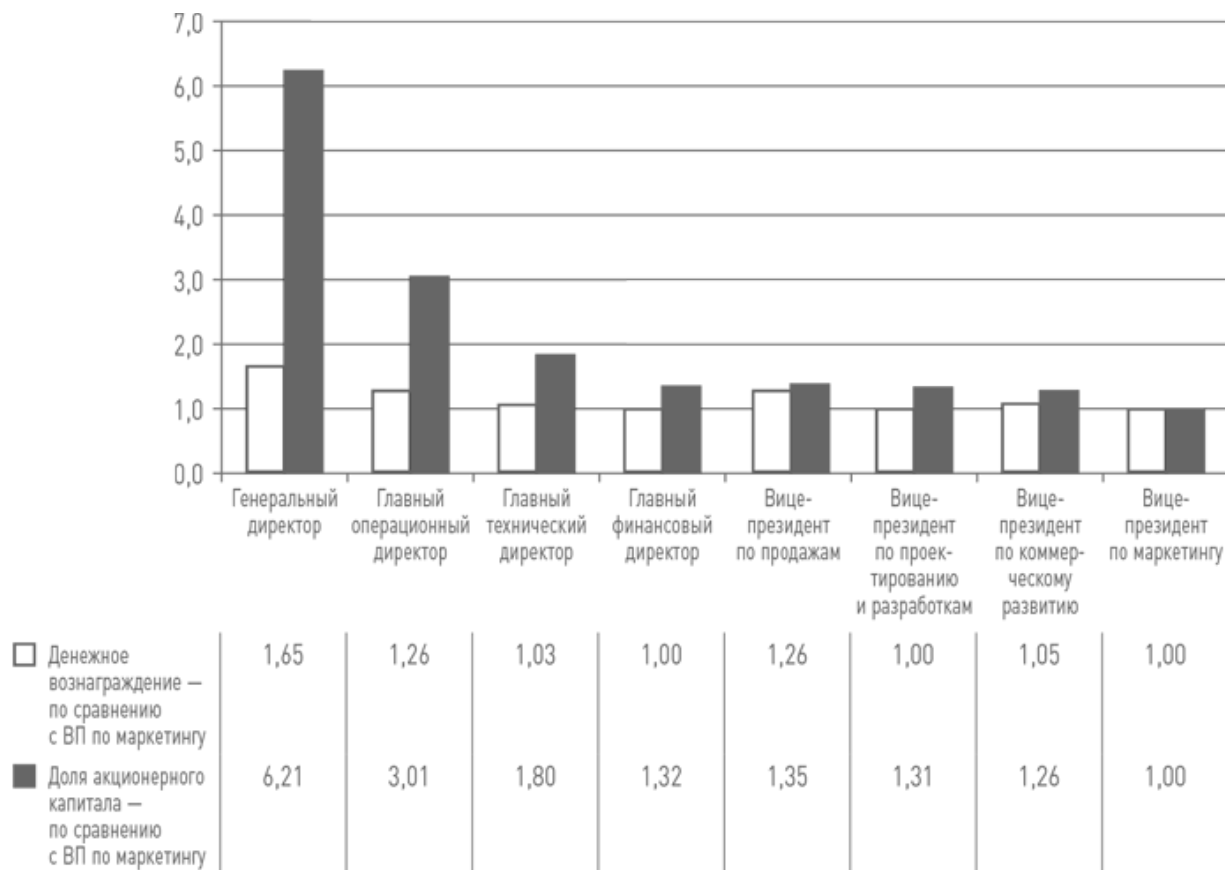
Если стартапы и в самом деле больше склонны к меритократии, чем крупные компании, что делает их более привлекательным местом работы для женщин,

возможно, в будущем доля женщин в стартапах вырастет, и это поможет уменьшить гендерные различия в уровне вознаграждения. Если эти различия кроме прочего говорят о том, что мужчины и женщины имеют разную мотивацию в отношении денежного вознаграждения, они могут оказаться полезными, помогая представителям обоих полов получить то, что является для них наиболее важным. Одна женщина, генеральный директор и основатель стартапа, сказала: «Мне кажется, женщины, в отличие от мужчин, реже уходят из компании из-за зарплаты. Для нас чрезвычайно важны комфортные условия работы». Однако если рост стартапа неизбежно порождает гендерные различия, характерные для крупных компаний, возможно, следует проанализировать ранние стадии эволюции стартапа, чтобы понять, как они появляются, и предотвратить это.

### **Распределение акционерного капитала - высшее руководство и вице-президенты**

На ранней стадии жизненного цикла стартапа размер пакета акций каждого нового наемного работника определяется в индивидуальном порядке, однако со временем такой подход начинает вызывать затруднения. Дик Костоло столкнулся с этой проблемой, когда FeedBurner подрос. С помощью финансового директора (венчурного капиталиста) Дику удалось выработать единые правила распределения акций для новых работников, но поскольку ранее подход к каждому был индивидуален, это породило серьезные разногласия, когда компания получила предложение о покупке. Из-за разнобоя в распределении акций одни наемные работники были заинтересованы в принятии данного предложения, а другие нет.

И все же даже в самых молодых стартапах из моего массива данных наблюдаются определенные закономерности. В то время как зарплата вице-президентов близка к зарплате представителей высшего руководства (прежде всего, главного технического директора и главного финансового директора), доля акционерного капитала тесно связана с уровнем организационной иерархии. Пакет акций наемного генерального директора заметно превосходит долю прочих представителей высшего руководства, которые обычно получают больше акций, чем ВП. В соответствии с моим массивом данных в течение десяти лет наемные генеральные директора в среднем получали 6,0 % акций, главные операционные директора - 2,9 %, главные технические директора - 1,7 %, а главные финансовые директора - 1,3 %. Четыре основных вице-президента в среднем получали 1,0-1,3 % акционерного капитала.



**Рис. 8.7. Наемные руководители: различия в размере денежного вознаграждения и доле акционерного капитала**

На рис. 8.7 показаны различия в уровне денежного вознаграждения и доле акционерного капитала руководителей, занимающих названные должности. Базой для сравнения служит вознаграждение и пакет акций ВП по маркетингу – самого низкооплачиваемого представителя руководства, имеющего минимальную долю акционерного капитала. Зарплата большинства представителей группы руководства превышает зарплату ВП по маркетингу не более чем на 5 %, даже генеральный директор получает всего лишь в 1,7 раза больше. Однако различия между долями акционерного капитала куда более существенны, – пакет акций генерального директора превышает долю ВП по маркетингу более чем в 6 раз.

Доли акционерного капитала зависят и от этапа жизненного цикла стартапа, - это связано с разводнением капитала и факторами неопределенности. Во-первых, доли держателей акционерного капитала уменьшаются с каждым раундом финансирования из-за выпуска новых акций для инвесторов. К примеру, если наемному генеральному директору принадлежит 10 % акций, а позднее стартап привлекает инвестиции в размере \$5 млн при доинвестиционной стоимости компании \$10 млн, доля генерального директора снижается до 6,7 %. Во-вторых, поскольку на первых порах существования стартапа уровень неопределенности очень высок, и те, кто устраивается туда на работу, идут на риск, компания привлекает их, предлагая крупные пакеты акций. Однако когда риск снижается, пакеты акций уменьшаются, что формирует обратную зависимость между зрелостью стартапа и долей акционерного капитала, которую получают наемные работники. По моим данным о высокотехнологичных стартапах за 2009 г., в среднем наемные генеральные директора на этапе второго раунда финансирования и ранее имели 7,1 % акций. В стартапах, которые прошли три и более раундов финансирования, их пакет акций составлял в среднем 5,2 %. В биомедицинской индустрии разрыв между этими показателями был еще выше: 2,5 % и 1,9 %.

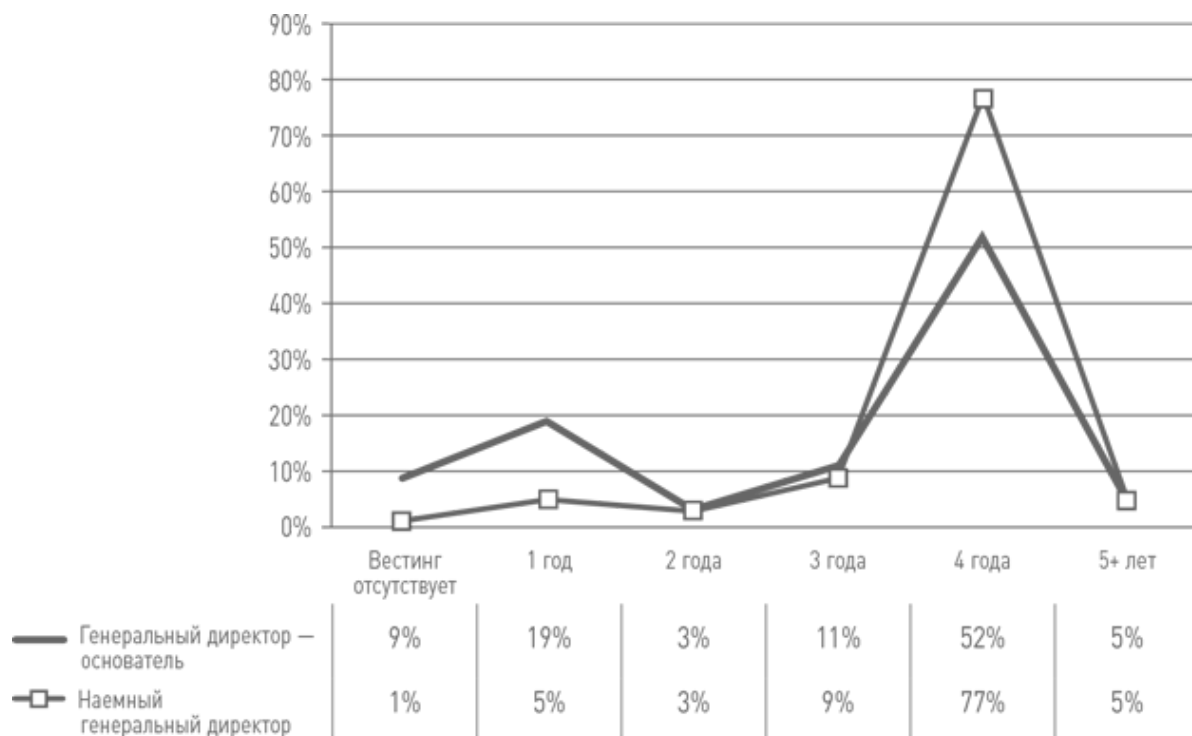
Доля акционерного капитала зависит и от отрасли. В сфере высоких технологий руководители, как правило, получают более крупные пакеты акций, чем в биомедицинской индустрии. По моим данным, за 2009 г. пакеты акций представителей высшего руководства и вице-президентов высокотехнологичных стартапов в среднем были на 0,5 % больше, чем у тех, кто занимал аналогичные должности в биомедицинской индустрии. В общем и целом уровень материального стимулирования высшего руководства в сфере высоких технологий выше,

чем в стартапах биомедицинского профиля, при этом их компенсационный пакет отличается большей долей составляющих с повышенным риском: более низкие зарплаты, более высокие бонусы и более крупные пакеты акций.

### **Как использовать «золотые наручники»**

В главе 6 мы говорили о необходимости динамического распределения капитала, в частности о вестинге, – подходе, который помогает стартапу внести соответствующие поправки при изменении ситуации, например, если один из соучредителей уйдет из компании или перестанет активно участвовать в ее работе. Вестинг часто используется стартапами для удержания нового руководителя, у которого появляется мощный финансовый стимул проработать в компании определенный срок. (Применительно к наемному генеральному директору вестинг, как правило, опирается на временные критерии, хотя примерно в 10 % случаев он увязывает получение акций с результатами работы.) В идеале «золотые наручники» должны удерживать руководителя в течение такого промежутка времени, который позволит ему добавить стартапу ценность. Однако более трех четвертей наемных руководителей по условиям вестинга получают свой пакет акций в полном объеме в течение четырех лет, как показано на рис. 8.8. Единый подход к руководителям разного уровня на любых стадиях рыночного цикла, будь то экономический бум или спад, говорит о том, что стартапы действуют по универсальным правилам, а не разрабатывают индивидуальные условия вестинга для конкретного руководителя или ситуации [\[32\]](#).





**Рис. 8.8. Схема вестинга для генеральных директоров — основателей и наемных генеральных директоров (все этапы финансирования)**

Интересно сравнить и схемы вестинга для основателей и наемных руководителей, – сроки вестинга для первых, назначаемые советом директоров, в среднем на 6 месяцев меньше, чем для вторых. Как показано на рис. 8.8, генеральный директор – основатель чаще получает свой пакет акций без вестинга или в более короткие сроки, чем наемный руководитель, даже после того, как на сцене появляются инвесторы. Когда инвесторы требуют вестинга акционерного капитала для основателей, те нередко требуют учесть уже отработанное ими время, – возможно, именно этим обстоятельством отчасти объясняется разница в 6 месяцев. Однако сокращенные сроки вестинга для основателей могут быть связаны и с тем, что важность их удержания в стартапе недооценивается. В главе 6 мы говорили о том, что порой эмоциональная привязанность к стартапу мешает

основателю требовать повышения зарплаты, и в результате он работает по пониженным ставкам. Однако та же самая привязанность может сослужить основателю добрую службу, когда дело касается вестинга, – инвесторы понимают, что у них нет необходимости надевать «золотые наручники» на человека, который и не помышляет об уходе.

## **Деньги или акции**

Различные комбинации денежной компенсации и акционерного капитала дают разные схемы стимулирования с разным уровнем риска и заинтересованности в достижении корпоративных целей<sup>23</sup>. Подобно крупным компаниям стартапы увязывают денежное вознаграждение и долю акционерного капитала при формировании компенсационных пакетов: высокая зарплата означает выделение небольшого пакета акций и наоборот<sup>24</sup>. Такой подход применяется, чтобы привлечь нужных людей и обеспечить их стимулирование. Чтобы определить готовность будущего руководителя к риску, глава рекрутинговой компании J. Robert Scott Билл Холоднак показывает ему несколько вариантов компенсационных пакетов с различными комбинациями зарплаты и доли акционерного капитала и спрашивает кандидата, какой из них он считает предпочтительным. Некоторые стартапы вырабатывают единый подход для всех наемных работников, тогда другие предоставляют каждому из них возможность выбора.

Анализируя свои данные о компенсации наемных генеральных директоров, я обнаружил устойчивую обратную зависимость между зарплатой и долей акционерного капитала, которая сохранялась при контроле широкого спектра характеристик стартапа и

самых руководителей (в частности отрасли, зрелости стартапа и опыта руководителя). Разбив выборку генеральных директоров на две группы с учетом зарплаты – со средней зарплатой \$253 000 и со средней зарплатой \$181 000, – я обнаружил, что средний размер пакета акций в группе с более высокой зарплатой составляет 6,46 %, в то время как в группе с более низкой зарплатой этот показатель равен 8,49 %. Таким образом, в обмен на более высокую зарплату генеральные директора отказываются от значительной доли акционерного капитала и наоборот. Аналогичная взаимосвязь этих показателей характерна и для компенсационных пакетов на других должностях.

На соотношении зарплаты и доли акционерного капитала сказывается и мотивация основателей. Основатель, который хочет сохранить побольше акций для себя, предлагают потенциальным наемным работникам меньший пакет акций, либо компенсируя его размеры зарплатой и нематериальными благами, либо рискуя упустить подходящего кандидата.

## **Заключительные замечания**

При найме основатель сталкивается с теми же дилеммами, что и при подборе соучредителей, но по мере развития стартапа, формализации его структуры и привлечения новых ресурсов увязывать принимаемые решения между собой становится все труднее. Таблица 8.1 показывает, как меняется характер решений о найме на каждой стадии эволюции стартапа.

**Таблица 8.1. Эволюция решений о найме по мере созревания стартапа**

Стадия развития стартапа	Взаимоотношения	Роли	Вознаграждение
<i>Стартап</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Главный основатель использует личные связи для поиска лояльных кандидатов, которые вписываются в культуру стартапа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Универсалы, способные решать разнообразные задачи.</li> <li>■ «Плоская» структура — много наемных руководителей высшего уровня и небольшое число подчиненных</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Невысокое денежное вознаграждение.</li> <li>■ Крупные пакеты акций.</li> <li>■ Незначительные гендерные различия.</li> <li>■ Вестинг применяется мало</li> </ul>
<i>Переходный период</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Поиск вне личного круга общения (объявления в газетах, агентства по найму).</li> <li>■ Используются связи инвесторов и других участников создания стартапа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ «Игроки» превращаются в «тренеров», — ВП, возглавляющие функциональные подразделения, получают возможность нанимать работников в свою команду и управлять ее работой.</li> <li>■ Некоторые из первых работников оказываются не способны адаптироваться к меняющимся потребностям компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Умеренное денежное вознаграждение.</li> <li>■ Меньшие пакеты акций.</li> <li>■ Применение вестинга при распределении акционерного капитала</li> </ul>
<i>Зрелость</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Используются связи инвесторов.</li> <li>■ Для найма руководителей привлекаются рекрутинговые фирмы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ «Пирамидальная» структура — небольшая группа высшего руководства и многочисленные нижестоящие сотрудники.</li> <li>■ «Профессиональные» руководители с опытом работы в крупных компаниях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Высокая денежная компенсация.</li> <li>■ Долю в акционерном капитале заменяют фондовые опционы.</li> <li>■ Появляются гендерные различия</li> </ul>

Чрезвычайно важно, чтобы генеральный директор – основатель не только выявлял и устранял проблемы, возникающие из-за того, что компания наняла не того человека, но и понимал, в какой момент следует пересмотреть то или иное решение в связи с тем, что стартап вышел на новый уровень развития. Он должен отдавать себе отчет в том, что стремительная эволюция компании требует периодически менять стратегию найма. Нанимая молодых сотрудников на раннем этапе развития стартапа, основатель должен понимать, что придет день, когда ему придется либо заменить их более опытными, либо найти того, кто будет следить за

их работой. Создавая команду универсалов, основатель должен подумать о том, как они адаптируются к изменению условий, когда компании понадобятся узкие специалисты. Разрабатывая компенсационные пакеты для первых наемных работников, основатель должен представлять, какие изменения придется внести в схему вознаграждения на следующих этапах развития компании.

Еще один отзвук дилемм, касающихся соучредителей, содержится в вопросе о том, что делать, если работник, который не справляется со своими обязанностями, является другом или родственником основателя. Генеральный директор – основатель часто с удовольствием берет на работу близких людей, полагая, что это поможет создать в компании комфортную атмосферу. Однако этот комфорт чреват опасностями в долгосрочной перспективе, поскольку такая команда оказывается в зоне игры с огнем, о которой шла речь в главе 4. Основатели, связанные с наемными работниками личными отношениями, зачастую уклоняются от обсуждения острых вопросов, а если дела у стартапа идут неважно, этим отношениям может быть нанесен серьезный ущерб, – оба фактора зачастую приводят к тому, что решение проблем откладывается до тех пор, пока ситуация не станет взрывоопасной.

Увязать вопросы, касающиеся взаимоотношений, ролей и вознаграждения наемных работников, не менее важно, чем согласовать соответствующие решения применительно к команде соучредителей. Так, компенсационная схема, предусматривающая высокие бонусы по результатам индивидуальной работы, эффективна для торгового представителя, но не годится для программиста, который работает в составе группы разработки. Таким образом, структура вознаграждения, уместная для одного специалиста, не всегда подходит другому. Творческий подход к таким вопросам помогает

решать проблемы, связанные с наймом, – в частности, преодолеть волновой эффект при увольнении тех, кто не справляется со своими обязанностями. Дик Костоло из FeedBurner отмечает: «Беда в том, что когда мы нанимаем плохого работника, он успевает подружиться с людьми, и когда встает вопрос об увольнении, ты слышишь: “Почему вы увольняете моего друга?”» В результате многие основатели становятся слишком нерешительными, – занимаясь наймом, они подолгу раздумывают, боясь совершить ошибку. Решить эту проблему можно, увязав характер вознаграждения с выполняемыми обязанностями, – например, нанимая торговых представителей, разработать такую структуру компенсационного пакета, которая заставит нерадивых работников добровольно уйти из компании. «Если торговый представитель работает плохо, – говорит Дик, – и не зарабатывает, сколько считает нужным, он уйдет сам». К сожалению, начинающие предприниматели обычно не разбираются в подобных тонкостях, которые помогают решать дилеммы, связанные с наймом. Сам Дик обрел такое понимание лишь к моменту создания четвертого стартапа.

## **Глава 9**

# **Дилеммы инвестирования: добавление стоимости, повышение риска**

При создании Blogger и Odeo Эван Уильямс применял совершенно разные подходы не только при формировании команды соучредителей и найме, но и при поиске инвесторов. На раннем этапе жизненного цикла Blogger он и соучредитель стартапа Мег Хаурихан вкладывали в компанию средства, которые зарабатывали, занимаясь веб-программированием в Hewlett-Packard. Они надеялись сделать Blogger доходной компанией без привлечения внешних источников финансирования, но вскоре Эван понял: чтобы завершить разработку продукта, им понадобятся инвесторы. В разгар бума доткомов 1999–2000 гг. Эван мог бы обратиться к венчурным капиталистам, но решил не делать этого, поскольку не хотел «потерять значительную часть компании». Вместо этого он привлек несколько мелких инвесторов, включая родителей Мег, которые в обмен на 20 % акционерного капитала вложили в Blogger \$500 000 при доинвестиционной стоимости компании \$2 млн. Когда пузырь доткомов лопнул и стартап остался без средств, Эван не хотел продавать его, – сначала он финансировал его за счет собственных кредитных карт, потом уволил весь персонал и продолжал дорабатывать Blogger самостоятельно.

После того как в 2002 г. Эван продал Blogger Google, он стал соучредителем стартапа Odeo. На сей раз он продал часть своих акций Google и использовал вырученные деньги в качестве посевного капитала.

Однако он быстро оценил потенциал новой технологии и риск того, что такие конкуренты, как Apple могут выйти на рынок раньше Odeo. Создание и продажа Blogger помогли Эвану приобрести репутацию успешного предпринимателя, и одна из ведущих фирм, занимающихся венчурным инвестированием, вложила в Odeo \$5 млн в обмен на 30 % акций компании и в полтора раза большую сумму при распределении ликвидационной стоимости<sup>[33]</sup>. Два соучредителя получили два места в совете директоров, состоящем из пяти человек. Хотя бизнес-ангелы предложили Эвану вложить в компанию \$1 млн, он предпочел принять предложение венчурных капиталистов.

Профессиональные инвесторы сыграли важную роль в финансировании и формировании ряда стартапов, добившихся огромных успехов, включая Google, eBay и Genentech. Однако инвестор, который планирует вложить средства в стартап, идет на большой риск. Основатель знает о своих возможностях и мотивации значительно больше инвестора и зачастую лучше представляет потенциал рынка. Чтобы обезопасить себя, инвестор может принять соответствующие меры, например, собрать информацию об основателе и провести исследование рынка. Но при этом ему следует структурировать инвестиции таким образом, чтобы снизить уровень риска и согласовать собственные интересы с интересами стартапа<sup>1</sup>. Иногда такое структурирование предусматривает соблюдение ряда условий (вестинг соучредителей, получение определенной доли ликвидационной стоимости, представительство в совете директоров), которые могут вызвать трения между основателем и инвесторами. Подробнее мы остановимся на них далее.

## **Появление инвестора**



Чтобы расти и развиваться, стартапу необходим человеческий, социальный и денежный капитал. При нехватке такого капитала главный основатель привлекает соучредителей или наемных работников, которые располагают соответствующими ресурсами. Иногда это приводит к желаемому результату. Но зачастую потребности в денежном капитале (к примеру, для разработки продукта или обеспечения надлежащих темпов роста) превосходят возможности соучредителей и заставляют их искать внешние источники финансирования. Это приводит к появлению нового участника процесса – инвестора, что влечет за собой резкие и порой неожиданные внутренние изменения.

Ни одной из тем, рассматриваемых в этой книге, исследователи не уделяли столько внимания, как проблемам инвестиций и финансирования. Хотя такие исследования не затрагивают вопросы, связанные с взаимоотношениями соучредителей, – например, распределение акционерного капитала, о котором шла речь в главе 6, – они содержат немало полезной информации, касающейся привлечения внешних инвесторов. Обзор данных исследований и изучение нюансов каждого финансового термина не входит в задачи настоящей главы. Я опираюсь на них для того, чтобы проанализировать дилеммы инвестирования, – решения основателей о финансировании, которые принимаются на ранних этапах жизненного цикла стартапа и имеют долгосрочные последствия для его роста и контроля. Особое внимание уделяется вопросам формирования и функционирования совета директоров, который нередко становится каналом влияния инвесторов на стартап.

Мы начнем с рассмотрения одного из первых ключевых решений – создавать стартап за счет собственных средств или привлечь сторонних инвесторов. Затем мы проанализируем последствия

привлечения трех наиболее распространенных источников финансирования – друзей и родственников, бизнес-ангелов и венчурных капиталистов, – и остановимся на их различиях для основателя. Теоретический материал проиллюстрирован конкретными решениями основателей уже известных вам стартапов.

## **Самофинансирование**

Планируя создание компании, основатель может принять решение обойтись своими средствами, не привлекая инвесторов. Когда Джим Трайандифлу и Майк Майзенхаймер взялись за создание Ockham Technologies, они сразу заинтересовали компанию Monarch Capital Partners, которая предложила им \$2 млн. Однако они отклонили это предложение, решив на первых порах обойтись собственными средствами, которые составляли \$150 000. Джим хотел, чтобы к моменту обращения к венчурным капиталистам компания имела первоначальную версию продукта, что повысило бы ее оценочную стоимость. Серийному предпринимателю Фрэнку Адданте после провала одного из стартапов пришлось возвращать вложенные средства венчурным капиталистам, поэтому при создании следующей компании он решил, что не будет привлекать инвесторов, пока не разработает бизнес-план, подтверждающий перспективность его идеи.

В 77 % команд соучредителей из моего массива данных был по крайней мере один человек, который на раннем этапе жизненного цикла компании стал для нее источником посевного капитала. Однако даже в таких компаниях денежные средства иссякают достаточно быстро. В стартапах, которые еще не привлекали внешние источники финансирования, медианные месячные расходы составляли \$75 000, а медианный

стартап располагал средствами примерно на четыре месяца работы. Недостаточный резерв денежных средств делает стартап более уязвимым в случае проблем с ликвидностью и повышает вероятность расформирования компании<sup>2</sup>. Как отмечает профессор Билл Сальман, деньги позволяют стартапу купить время: время для сбора данных, для экспериментов, для оценки эффективности своих разработок и для корректировки стратегии и текущей деятельности на основании сделанных выводов.

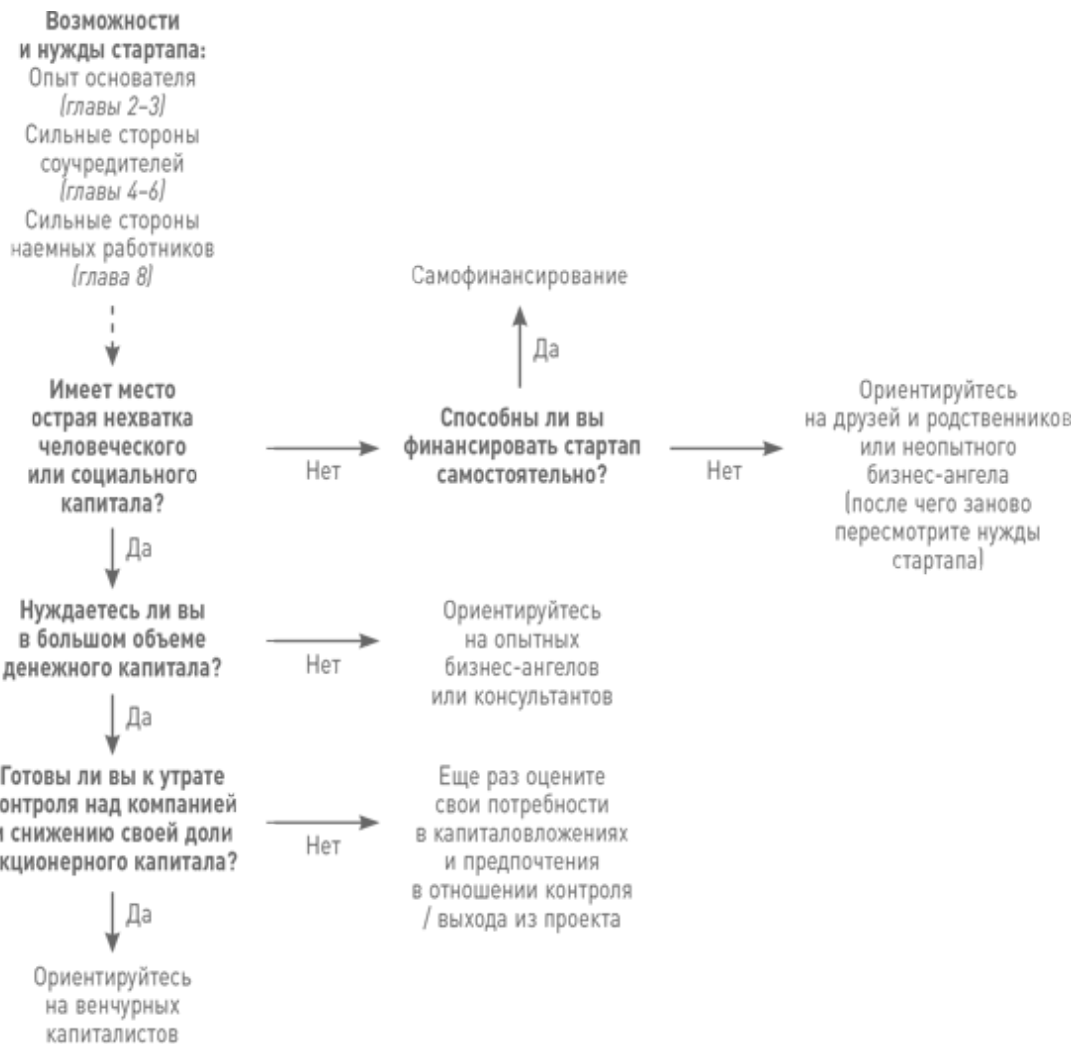
Сильное влияние на финансовую стратегию стартапа оказывают отрасль, макроэкономические условия, уровень его капиталоемкости и избранная бизнес-модель<sup>3</sup>. Однако даже если все эти факторы подталкивают к поиску инвесторов, некоторые основатели предпочитают отказаться от внешних источников финансирования. Обычно такие предприниматели стремятся сохранить контроль над стартапом, чтобы принимать все решения самостоятельно и не тратить время на переговоры с инвесторами. Они хорошо знают минусы внешнего финансирования, которые будут описаны далее, и хотят избежать их. Брайан Скьюдамор создал стартап с твердым намерением никогда не привлекать инвесторов. «Даже если бы кто-то сделал мне предложение, я бы не стал брать деньги на стороне, – говорит он. – Я научился этому у своего отца, – нельзя брать деньги у других людей. Начинай с малого и развивайся без посторонней помощи»<sup>[34]</sup>.

Такой подход возможен, если бизнес начинает очень быстро приносить доход, например, в сфере консалтинга или за счет авансовых платежей заказчиков. Если у компании есть материальные активы, к примеру, капитальное оборудование или дебиторская задолженность, которые могут использоваться в качестве залогового обеспечения, возможным

вариантом является привлечение заемных средств<sup>4</sup>. Однако стартапы с высоким потенциалом в сфере высоких технологий и биомедицинской индустрии редко располагают такими активами. Лишь 2 % стартапов в моем массиве данных использовали заемные средства, и этот показатель практически не менялся на разных этапах эволюции компаний.

### **Когда желательно привлечь инвесторов**

Стартапы, для которых недоступны иные источники финансирования, а также те, которые требуют крупных капиталовложений для обеспечения высоких темпов роста, нуждаются во внешних инвесторах<sup>5</sup>. На рис. 9.1 показаны главные вопросы, которые должен задать себе основатель при выборе инвесторов.



**Рис. 9.1. Вопросы, на которые нужно ответить при решении дилемм инвестирования**

Внешние инвесторы дают соучредителям два больших преимущества: а) они предоставляют капитал, который позволяет перейти к следующему этапу развития, и б) повышают качество управления, в том числе за счет укрепления дисциплины<sup>6</sup>, что помогает отшлифовать стратегию и открывает перед компанией новые перспективы. Размышляя о возможных источниках финансирования, соучредители оценивают множество альтернатив, каждая из которых имеет свои плюсы и минусы. Спектр потенциальных инвесторов начинается с «глупых денег» или тех, инвесторов,

которые просто снабжают компанию денежным капиталом, и заканчивается «умными деньгами», то есть инвесторами, которые приносят в компанию все три вида капитала. Кроме того, существует множество промежуточных вариантов, – одни только бизнес-ангелы имеют великое множество разновидностей, от неопытных инвесторов, которые вкладывают в компанию средства, не утруждая себя формальностями, до групп выдавших виды предпринимателей, которые анализируют проект не менее дотошно, чем венчурные капиталисты. Не рассматривая все возможные варианты, мы остановимся на преимуществах и недостатках трех основных типов инвесторов: друзей и родственников, бизнес-ангелов и венчурных капиталистов (ВК). Их отличительные черты кратко перечислены в таблице 9.1.

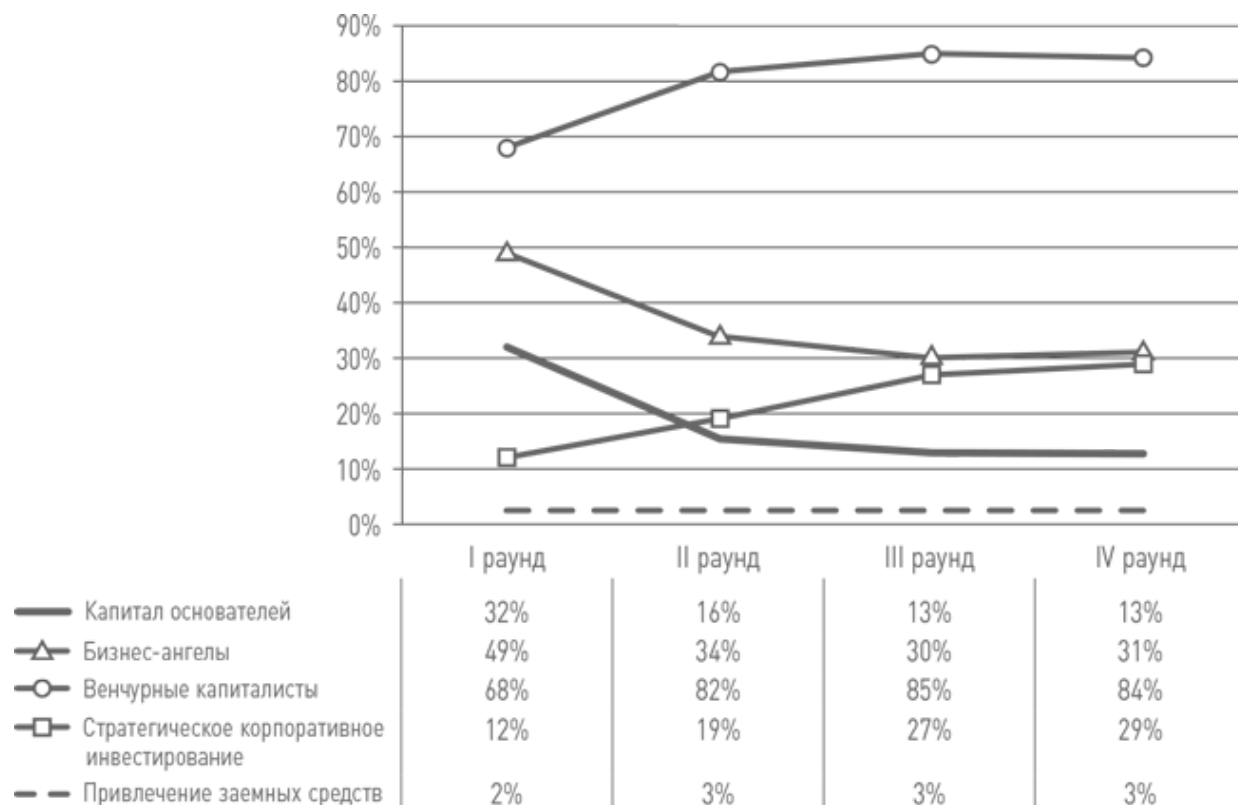
Таблица 9.1. Основные типы инвесторов, достоинства и недостатки

Инвестор	Основной источник капитала инвестора	Доступность инвестора для основателя	Ценность, добавляемая стартапу	Риски для основателя	
Друзья и родственники	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Личные средства (небольшие суммы)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Высокая. Используются личные связи главного основателя</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Небольшая или никакой. Члены семьи часто не имеют деловых навыков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Подобный источник средств может стать свидетельством непрофессионализма для других.</li> <li>■ Отсутствие жестких стандартов позволяет основателю вынашивать сомнительные идеи.</li> <li>■ Игра с огнем</li> </ul>	
Бизнес-ангелы	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Личные средства (средние или крупные суммы)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Средняя. Используются связи третьих лиц и обезличенный поиск, например форумы бизнес-ангелов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Иногда имеют обширный деловой опыт.</li> <li>■ Влияние на совет директоров, состоящий из соучредителей.</li> <li>■ Социальный капитал.</li> <li>■ Более крупный денежный капитал, чем у друзей и родственников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Меньше контроля, поддержки и «конструктивной дисциплины» чем при венчурных капиталистах.</li> <li>■ Проблемы при выстраивании отношений.</li> <li>■ Могут осложнить ситуацию, что позднее оттолкнет других инвесторов</li> </ul>	
Венчурные капиталисты	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Партнер с ограниченной ответственностью (очень крупные суммы)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Минимальная. Часто используются бизнес-ангелы и деловые контакты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Располагают более крупным капиталом, чем бизнес-ангелы, более предсказуемы.</li> <li>■ Социальный капитал (для поиска наемных работников, будущих инвесторов и профессионального генерального директора).</li> <li>■ Репутация.</li> <li>■ Руководящее участие (активная роль в совете директоров и регулярный обмен информацией)</li> </ul>	<p><b>Богатство</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ВК требуют выделения доли акционерного капитала, что приводит к его разводнению и уменьшению доли основателя.</li> <li>■ ВК претендуют на часть ликвидационной стоимости.</li> <li>■ Принудительный вестинг доли акционерного капитала соучредителей.</li> <li>■ Принудительное перераспределение акционерного капитала среди членов команды</li> </ul>	<p><b>Власть</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Места в совете директоров.</li> <li>■ Протекционистские условия и требование о принятии решений квалифицированным большинством с привилегированными акциями.</li> <li>■ Разный уровень риска ВК и соучредителей может породить конфликты.</li> <li>■ Финансирование осуществляется поэтапно.</li> <li>■ Право требовать совместной продажи акций может отразиться на результатах выхода из проекта</li> </ul>

Три названных типа инвесторов появляются на пути стартапа поочередно: сначала друзья и родственники, потом бизнес-ангелы и наконец венчурные

капиталисты<sup>7</sup>. Данную последовательность можно представить в виде сужающейся воронки, поскольку стартапов, которые используют средства друзей и родственников, гораздо больше тех, что получают поддержку бизнес-ангелов, а самой немногочисленной категорией являются стартапы, которым удастся привлечь венчурных капиталистов.

При этом следует отметить, что даже после привлечения внешних источников финансирования многие основатели продолжают вкладывать в стартап собственные средства, чтобы сохранить свою долю собственности или продемонстрировать уверенность в перспективах стартапа. Как показано на рис. 9.2, даже в первом раунде финансирования 32 % команд продолжают вкладывать в предприятие собственный капитал, во втором раунде этот показатель составляет 16 %, а в третьем – 13 %<sup>8</sup>. Однако когда финансовые ресурсы соучредителей иссякают, они нередко обращаются к наиболее доступному источнику инвестиций – друзьям и родственникам.



**Рис. 9.2. Типы инвесторов, участвующих во внешнем финансировании (база данных CompStudy)**

### **Доступно, но рискованно: деньги друзей и родственников**

Как правило, у основателя есть узкий круг близких друзей и родственников, с которыми он постоянно общается и которым доверяет<sup>9</sup>. При наличии соответствующих финансовых возможностей такие люди представляют собой более доступных инвесторов, чем бизнес-ангелы, которые тоже вкладывают собственный капитал, но подходят к делу более профессионально. Порой именно деньги друзей и родственников делают возможным создание стартапа. Родители Мег Хаурихан вложили свои средства в Blogger; команда Pandora использовала деньги отца университетского друга



одного из соучредителей; Скотт Кук из Intuit, о котором пойдет речь далее, брал деньги займы у отца.

Хотя такие капиталовложения могут сыграть важную роль, они имеют определенные недостатки. Друзья и родственники, как правило, вкладывают собственные средства, поэтому речь идет о небольших суммах. Зачастую они не слишком хорошо разбираются в вопросах бизнеса и не могут обеспечить стартап человеческим и социальным капиталом. Обычно они не имеют опыта инвестирования, легко поддаются на уговоры, а их инвестиции не улучшают репутацию стартапа в глазах третьих лиц, в том числе потенциальных потребителей или инвесторов.

Друзья и родственники обычно вкладывают деньги не ради сверхприбылей, а чтобы поддержать того, кто им близок и дорог. Друзья и родственники Лью Серна, о котором пойдет речь в главе 10, помогли ему собрать \$100 000, сумму, которая стала посевным капиталом для создания стартапа. «Они понятия не имели, чем я занимаюсь, - рассказывает Лью, - но были готовы поставить на меня». Хотя такое отношение освобождает основателя от требований и проверок, оно порождает куда более серьезные риски, если его предприятие терпит неудачу.

**Что заставляет брать деньги у друзей и родственников - удобство, отчаяние или неведение?**

Друзья и родственники в качестве инвесторов имеют примерно те же достоинства и недостатки, что и в качестве соучредителей (см. главу 4). Такие люди доступны, и поначалу отношения с ними строятся на основе доверия и взаимной поддержки. А поскольку многие основатели убеждены в блестящих перспективах своего детища, они с готовностью берут деньги у

близких, радуясь, что те будут причастны к успеху компании в будущем. Следует заметить, что готовность рискнуть, беря деньги у друзей и родственников, в определенной мере служит показателем того, насколько прочен фундамент успеха, заложенный основателем.

Однако многие основатели подходят к делу иначе, и считают, что деньги друзей и родственников могут использоваться лишь в самом крайнем случае. Брайан Скьюдамор не хотел брать деньги у родственников даже когда его стартап стоял на грани разорения. Он объясняет это так: «Мой отец дал бы мне денег... Но я не хотел, чтобы он переживал из-за того, что дела идут неважно... Я хотел показать ему, что способен справиться с этим сам, даже если для этого придется поднапрячься. Кроме того, в случае неудачи возникли бы серьезные проблемы».

Последнее обстоятельство волнует многих основателей и инвесторов. Включая друзей и родственников в число соучредителей – или используя их деньги, – вы создаете зону игры с огнем, поскольку рискуете отношениями, которые будут испорчены, если дело кончится неудачей. Основатели, захваченные своей идеей и уверенные в блестящих перспективах стартапа, зачастую сбрасывают со счетов возможность провала, но те, кто успел обжечься, играя с огнем, придерживаются совершенно иной точки зрения. Один опытный консультант, занимающийся стартапами, заметил: «Если вы создаете бизнес на деньги, взятые у друзей и родственников, вы потеряете либо бизнес, либо семью, при этом весьма высока вероятность лишиться и того и другого».

Один из способов избежать этого – относиться к таким инвестициям как к подарку, а не как к вложению капитала, то есть не рассчитывать, что они окупятся. Как сказал один предприниматель: «Чтобы избежать

проблем, попросите их просто закрыть глаза и дать вам денег».

Помимо проблем, связанных с отношениями, деньги, взятые у друзей и родственников, порой заставляют усомниться в перспективах стартапа, особенно если тот уже миновал раннюю стадию жизненного цикла. Один опытный инвестор сказал: «Почему люди идут на такой риск, когда вокруг полно денег? Потому что получить деньги друзей и родственников слишком легко, и это подталкивает людей к сомнительным начинаниям. Кроме того, друзья и родственники не станут дотошно изучать ваши планы, не в состоянии вынести объективное суждение и не могут отговорить вас сделать глупость»<sup>10</sup>.

Другой венчурный капиталист считает, что некоторые основатели попросту не в курсе альтернативных возможностей финансирования: «Люди обращаются к друзьям и родственникам потому, что у них нет выбора, или, скорее, потому что они не знают про другие возможности».

Учитывая эти соображения, один серийный предприниматель сформулировал следующее правило: «Если члены вашей семьи занимаются бизнесом, разбираются в финансовых вопросах и способны не смешивать деловые и дружеские отношения, вы можете обратиться к ним за поддержкой. Однако поскольку это правило содержит слишком много оговорок, основателю следует подумать о поиске иных источников финансирования».

### **«Сжечь корабли» - мощный фактор мотивации или предпринимательское самоубийство?**

Средства друзей и родственников могут не только сделать возможным создание стартапа, но и оказать

глубокое влияние на подход к развитию компании или выходу из проекта. Порой такие деньги заставляют основателя упорно продолжать свое дело в период резких спадов, потому что он попросту не смеет отступить. Скотт Кук, генеральный директор и основатель компании Intuit, занимающейся разработкой программного обеспечения для управления личными финансами, очень не хотел использовать средства друзей и родственников<sup>11</sup>. Но после 25 безуспешных обращений к профессиональным инвесторам<sup>12</sup> он сдался и обратился за помощью к своим родителям, которые одолжили ему часть своих пенсионных сбережений, и к друзьям соучредителей компании. В общей сложности он потратил на Intuit около \$350 000 – эта сумма включала личные сбережения, ссуды под залог жилья, кредитные карты и деньги, которые одолжил ему отец<sup>13</sup>. Вспоминая особенно тяжелый для него период, он говорит: «Я продолжал двигаться вперед из страха, что не смогу вернуть деньги, взятые в долг».

Подобным образом Тим Вестергрэн, основатель Pandora Radio, продолжал упорно трудиться, когда любой другой на его месте давно махнул бы на все рукой. Он не мог смириться с мыслью, что потеряет деньги, вложенные друзьями соучредителей, или нарушит свои обещания, задерживая зарплату наемным работникам, большинство которых были друзьями соучредителей компании. Сторонний наблюдатель может призадуматься, считать ли такое упорство добродетелью или злом, – ведь оно искажает побудительные мотивы основателей и порой заставляет их тратить впустую годы жизни и немалые деньги.

Некоторые основатели считают, что беря деньги у друзей и родственников, предприниматель «сжигает корабли», то есть поступает подобно Эрнандо Кортесу, испанскому конкистадору, который, высадившись в Южной Америке с войском из 700 человек, приказал

своим людям сжечь корабли, чтобы исключить мысли об отступлении.

Один опытный консультант по созданию стартапов оценивает подобную ситуацию достаточно пессимистически, сравнивая «сжигание кораблей» с «предпринимательским самоубийством». Он объясняет это так: «Если вы оказываетесь в ситуации, где надо добиться успеха любой ценой, это ставит под сомнение вашу основную мотивацию... Вместо того чтобы идти на разумный риск, повышая свои шансы на успех, вы ходите по лезвию ножа в мире, где существует “возможность успеха”. Если дело обстоит именно так, бизнес для вас – пагубная привычка, которую по вашей просьбе поддерживают друзья и родственники. Кроме того, чтобы не утратить надежду и преодолеть трудности, предпринимателю нужна “тихая гавань”. Где вы будете искать помощи и утешения, если мир рушится? Чаще всего для этой цели служит семья. Однако сжигая корабли, вы уничтожаете свое последнее прибежище, тем самым обрекая себя на провал».

Некоторые предприниматели, беря деньги у родных и друзей, начинают избегать даже разумного риска, что может снизить итоговую цену продажи компании. В таких случаях основатель предпочитает высокую вероятность продать компанию за небольшую сумму низкой вероятности продажи за большие деньги.

Хотя результаты привлечения средств друзей и родственников зависят от самого основателя и конкретных условий, данная категория инвесторов привносит в бизнес эмоциональную составляющую, которая может как пойти стартапу на пользу, так и причинить вред.

**Высокая вариабельность - бизнес-ангелы**

Бизнес-ангелы – это весьма широкая категория индивидуальных инвесторов, которые вкладывают в проект собственные деньги и, как правило, не знакомы с основателем. Они инвестируют средства на более раннем этапе жизненного цикла стартапа, чем венчурные капиталисты, часто с целью привлечения последних к участию в очередном раунде финансирования. Один аналитик, изучающий инвестиционную деятельность бизнес-ангелов, пишет: «По существу данный рынок подготавливает следующую волну крупных капиталовложений»<sup>14</sup>.

Бизнес-ангелы отличаются от друзей и родственников практически по всем параметрам, перечисленным выше:

- **Мотивация** Бизнес-ангелы гораздо больше интересуются финансовой стороной дела, чем друзья и родственники. Как правило, для них важна хорошая прибыль на инвестированный капитал, хотя многие из них руководствуются соображениями не денежного характера, например, стремлением поучаствовать в воспитании нового поколения предпринимателей, поделиться собственным, порой горьким опытом и использовать свои знания отрасли для содействия созданию нового поколения компаний.

- **Доступность**

Как показано на рис. 9.3, 13 % бизнес-ангелов участвовали в финансировании предыдущего стартапа основателя. Тому, кто создает компанию впервые, значительно труднее найти бизнес-ангелов, чем привлечь в качестве инвесторов друзей и родственников, а уровень доверия и комфорта при первичных контактах с ними гораздо ниже. Большинству основателей приходится искать бизнес-ангелов через своих знакомых или обращаться на такие форумы бизнес-ангелов, как TechCoast Angels, сообщество бизнес-ангелов Южной Калифорнии, которое включает

более 300 человек, или CommonAngels, сообщество Бостона численностью около 70 человек<sup>15</sup>. По моим данным, 58 % стартапов вышли на бизнес-ангелов через друзей и родственников одного из соучредителей или руководителей компании, 7 % стартапов – путем представления бизнес-плана или с помощью холодных звонков, а 4 % были направлены к бизнес-ангелу поставщиками услуг, такими как бухгалтеры или юристы.

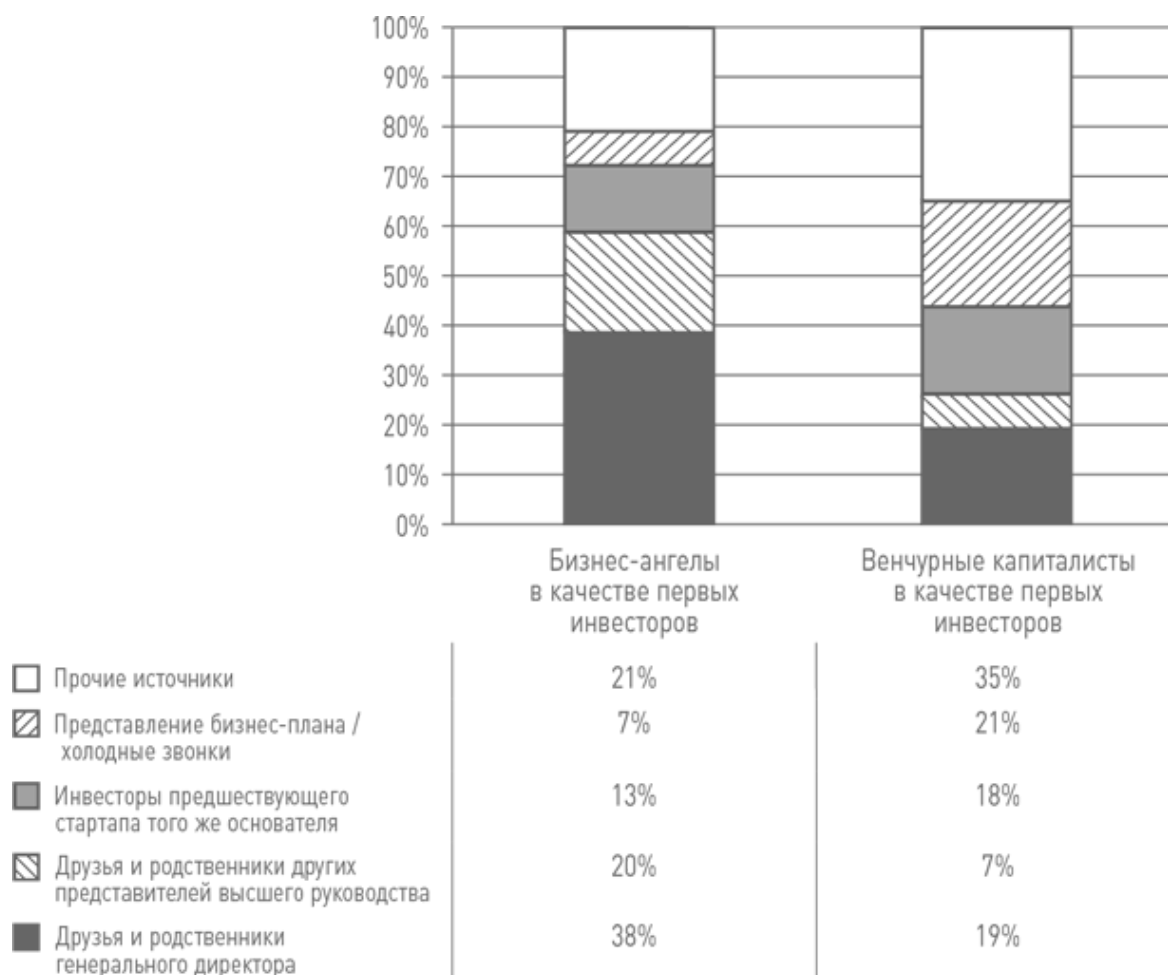


Рис. 9.3. Пути, ведущие к бизнес-ангелам и венчурным капиталистам

### • Человеческий капитал

Иногда друг или член семьи обладает опытом или связями, которые необходимы стартапу. К примеру, если

человек работал в соответствующей отрасли или в другом стартапе, он может дать ценные советы и указания или познакомить основателя с потенциальными заказчиками или партнерами. Однако такое добавление ценности более вероятно со стороны бизнес-ангелов, которые, как правило, обладают большим деловым опытом<sup>16</sup>. Некоторые из них активно консультируют соучредителей и даже входят в состав совета директоров на раннем этапе жизненного цикла стартапа, пока к финансированию не подключаются венчурные капиталисты. После появления последних, то есть ко второму раунду финансирования, немногие бизнес-ангелы остаются членами совета директоров.

- **Социальный капитал и степень доверия**

Опыт и репутация бизнес-ангелов могут ощутимо повысить степень доверия к стартапу<sup>[35]</sup>. Кроме того, они могут помочь привлечению венчурных капиталистов. В соответствии с моим массивом данных, в 10 % случаев бизнес-ангелы представляли стартап венчурным капиталистам, которые впоследствии вкладывали в него средства. Кроме того, некоторые бизнес-ангелы имеют связи с заказчиками, хорошо знают отрасль и обладают профессиональными навыками, что может добавить стартапу значительную ценность.

- **Денежный капитал: сумма инвестиций**

Обычно друзья и родственники способны вложить в стартап ограниченные суммы. Бизнес-ангелы помогают заполнить брешь между друзьями и родственниками и институциональными инвесторами, которыми зачастую являются венчурные капиталисты. Средний размер сумм, инвестируемых бизнес-ангелами в 2001–2009 гг., составлял примерно \$450 000, что больше сумм, вкладываемых друзьями и родственниками, но меньше объемов инвестиций венчурных капиталистов<sup>17</sup>. Хотя большинство бизнес-ангелов вкладывают достаточно скромные суммы, организованные объединения бизнес-



ангелов имеют куда большие возможности. TechCoast Angels инвестирует суммы, достигающие \$1 млн, а CommonAngels – от \$500 000 до \$5 млн<sup>18</sup>.

- **Денежный капитал: продолжающееся инвестирование**

Хотя бизнес-ангелы чаще всего вкладывают средства в стартапы на раннем этапе жизненного цикла, многие из них стараются продолжить участие в финансировании в дальнейшем, чтобы сохранить за собой минимальное право собственности на активы компании. (Этим они тоже отличаются от друзей и родственников, которые часто прекращают инвестиции в стартап на более поздних этапах.) Как показано на рис. 9.2, бизнес-ангелы участвовали в финансировании 30–34 % стартапов во втором – четвертом раунде.

- **Личные риски**

Хотя, как мы увидим далее, средства бизнес-ангелов резко повышают некоторые виды рисков, зона игры с огнем при их участии становится гораздо меньше. В данном случае речь не идет о личных отношениях, которые могут быть испорчены в результате провала, к тому же профессиональные бизнес-ангелы, как правило, вкладывают в отдельные стартапы малую толику своего капитала.

Львиная доля внимания в сфере профессионального инвестирования достается венчурным капиталистам, однако бизнес-ангелы превосходят их по численности инвестиций. Анализируя данные ежегодных опросов, проводимых Центром венчурных исследований (Center for Venture Research) Университета Нью-Хэмпшира, я обнаружил, что в период 2001–2009 гг. на долю бизнес-ангелов приходилось в среднем 49 000 объектов капиталовложений в год, что больше числа инвестиций венчурных капиталистов за этот же период времени<sup>[36]</sup>. Однако при этом венчурные капиталисты вкладывали в стартапы более крупные суммы, поэтому по совокупному

объему их средства превосходят инвестиции бизнес-ангелов, в среднем составляющие \$22 млрд в год<sup>19</sup>.

Бизнес-ангелы выгодно отличаются от ВК готовностью вкладывать средства в самые разные отрасли. Венчурные капиталисты предпочитают финансировать стартапы в сфере высоких технологий и биомедицинской индустрии, – инвестиции в интернет-технологии, составляют около 20 % объема средств, вложенных ВК, за половину лет в период 2001–2009 гг., и 30 % в 2000 и 2008 гг.<sup>20</sup> Стартапы в других отраслях имеют больше шансов привлечь бизнес-ангелов. В 2001–2009 гг. ни на один сектор не приходилось более 20 % общего объема инвестиций бизнес-ангелов, за исключением кратковременного всплеска объема капиталовложений во время пузыря доткомов<sup>21</sup>.

К минусам привлечения бизнес-ангелов относятся недостаток знаний и опыта как в бизнесе, так и в инвестировании. Кроме того, поскольку бизнес-ангелы вкладывают в стартап не очень крупные суммы, в конечном итоге основателю приходится работать с большей группой инвесторов. Вот как описывает такую ситуацию Дик Костоло из FeedBurner: «У меня было 13 человек, вложивших в компанию по \$20 000, которые могли позвонить мне по поводу статьи в *Wall Street Journal* и отнять у меня 45 минут времени, не думая о том, что они отрывают от дел генерального директора!»

Кроме того, Дик отмечает, что бизнес-ангелы в отличие от ВК не требуют от стартапа «конструктивной дисциплины» и введения личной ответственности. «В течение 6 месяцев мы действовали как придется, а зарплату выплачивали от случая к случаю. Позднее, когда к делу подключились ВК, нам пришлось привести в порядок свою бухгалтерию, и это была адская работа. Мы, наконец, сформировали правление, которое заставило нас упорядочить процесс найма людей».

Опыт переговоров с бизнес-ангелами, который приобрел Джим Трайандифлу в Oskham, иллюстрирует плюсы и минусы такого финансирования. В поисках внешнего капитала Джим первым делом обратился к группе бизнес-ангелов, возглавляемой Бобби Крузом, предпринимателем, который занимался строительством недвижимости в Техасе. С Крузом его познакомил деловой партнер. «Условия финансирования были весьма заманчивыми, – вспоминает Джим. – Они дают нам \$10 млн: \$3 млн сразу и \$7 млн по мере необходимости. С самого начала они получают 50 % компании, после чего не вмешиваются в бизнес». Кроме того, Джиму понравился тот факт, что если он возьмет эти деньги, совет директоров Oskham будет небольшим, и соучредители получают в нем два из трех мест. Основной отрицательный момент заключался в том, что бизнес-ангелы не имели опыта работы в сфере высоких технологий. Специализацией Круза было строительство, и он никогда не имел дела с разработкой программного обеспечения. Однако перспектива заполучить инвестора, который не будет диктовать свои условия, была слишком соблазнительна.

### **Промах или попадание в яблочко: венчурные капиталисты**

Венчурные капиталисты – это профессиональные инвесторы, которые вкладывают средства в стартапы с высоким потенциалом. Они изучают бизнес-планы молодых стартапов, оценивают их, встречаются с основателями, осуществляют комплексную оценку потенциала и команды стартапа, ведут переговоры об условиях финансирования, а затем помогают формированию компании (часто в качестве членов совета директоров), рассчитывая в подходящий момент выйти из проекта на выгодных условиях.

Венчурные капиталисты привлекают капитал партнеров с ограниченной ответственностью. Большею частью это крупные организации, в том числе государственные пенсионные фонды, фонды, поддерживающие университеты, и т. п., которые вкладывают средства в разнообразные активы и выделяют сравнительно небольшую часть своего капитала на венчурное инвестирование. Венчурные капиталисты несут перед партнерами с ограниченной ответственностью фидуциарные обязанности и оцениваются по доходности инвестиций. ВК получают комиссионные за управление денежными средствами (обычно 2–2,5 % от стоимости активов), которые идут на выплату зарплаты и текущие расходы, и долю от прироста капитала, в среднем составляющую 20 % совокупной прибыли от капиталовложений. Фирмы, занимающиеся венчурным инвестированием, обычно создаются небольшой группой генеральных партнеров, которые занимаются мобилизацией капитала для инвестиций, организуют текущую работу и иногда нанимают нижестоящих сотрудников, чтобы передать им часть своих полномочий и тем самым более рационально использовать собственное время.

ВК более, чем все остальные типы инвесторов, заинтересованы в получении прибылей, и делают все, что может повысить их доходы. ВК привлекают капитал, освоение которого рассчитано на десять лет (часто с возможностью немного продлить этот срок); обычно они вкладывают большую часть средств в первые годы, что позволяет сформировать компанию и продать ее, прежде чем деньги закончатся. Если ВК хотят продолжать финансирование компании, им приходится заниматься мобилизацией капитала каждые несколько лет, а для этого они должны обосновать эффективность своей работы и надежность стратегии перед партнерами с ограниченной ответственностью. Чтобы

максимизировать доходы и снизить риск капиталовложений, ВК формируют инвестиционный портфель, который включает множество стартапов, – десятки для каждого фонда. ВК стремятся увеличить вложенные суммы многократно, поэтому их интересуют стартапы с очень высоким потенциалом роста. Самыми распространенными вариантами выхода из проекта являются продажа стартапа более крупной компании (к примеру, FeedBurner был куплен Google), первичное публичное размещение его акций (так произошло с самой компанией Google) или, что куда менее привлекательно, банкротство компании. Недавнее исследование, в котором участвовало более 22 000 компаний, получивших поддержку венчурного капитала с 1987 по 2008 г., показало, что 26 % стартапов были поглощены или куплены другими компаниями, 9 % превратились в открытые акционерные компании, 15 % были ликвидированы или обанкротились, 19 % не позволили акционерам вернуть вложенные средства, а 31 % остались закрытыми акционерными компаниями<sup>22</sup>.

Далее мы увидим, что привлечение венчурного капитала дает основателям массу преимуществ как материального, так и нематериального свойства. Но при этом соучредители утрачивают значительную долю собственности и лишаются возможности полностью контролировать стартап.

### **Преимущества венчурного капитала**

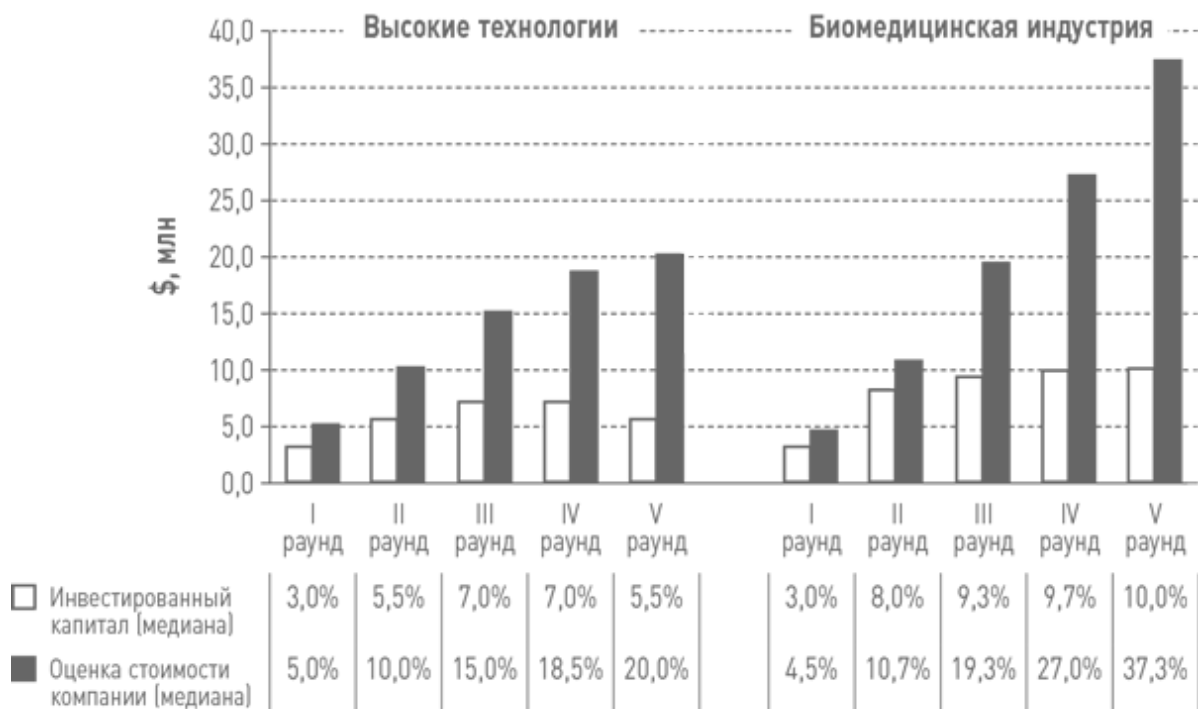
Венчурные капиталисты обеспечивают основателям больше денежного, социального и человеческого капитала, чем друзья и родственники или бизнес-ангелы. Однако не следует забывать, что лучшие фирмы, занимающиеся венчурным инвестированием, – с самой прочной репутацией, обширным опытом и связями

- предлагают финансирование на весьма невыгодных условиях. Одно из исследований показало, что в среднем предприниматели готовы уступить до \$4 млн при оценке стоимости компании, чтобы заручиться поддержкой более надежной венчурной компании<sup>23</sup>. Впрочем, важно отметить, что предприниматели, участвовавшие в этом и подобных исследованиях, решили ориентироваться именно на венчурный капитал. Те же, кто решил отказаться от венчурного финансирования, скорее всего заявили бы, что подобные издержки слишком высоки.

### ***Денежный капитал***

Венчурных капиталистов привлекают рискованные капиталовложения с высокой окупаемостью, что исключает из объектов инвестирования большинство стартапов и ведет к высокой волатильности инвестиционных портфелей ВК. Обычно в каждом таком портфеле есть несколько «попаданий в яблочко», которые по расчетам ВК должны компенсировать низкую доходность или банкротство большей части остальных компаний<sup>24</sup>. По данным одного исследования, если принять общую волатильность финансового рынка за единицу, сравнительная волатильность (бета-коэффициент) доходов ВК составляет 1,725.

Как показывает рис. 9.4, даже минимальные вложения венчурного капитала (I раунд, когда средние суммы составляют \$3 млн) значительно больше сумм, которые инвестируют в стартап друзья, родственники и бизнес-ангелы, - объемы таких инвестиций редко превышают \$1 млн. В следующих раундах объемы капиталовложений продолжают расти, особенно в биомедицинской индустрии, где стартапы являются более капиталоемкими.



**Рис. 9.4. Инвестированный капитал и оценка стоимости компании для каждого раунда финансирования**

Инвестиции венчурных капиталистов не только крупнее капиталовложений друзей, родственников и бизнес-ангелов, но и носят более долгосрочный характер. ВК вкладывают средства с намерением участвовать в следующих раундах финансирования и, как правило, распределяют капитал таким образом, чтобы иметь возможность продолжить инвестирование в случае успеха стартапа. Этим они отличаются от друзей и родственников, которые обычно финансируют стартап лишь на ранних этапах жизненного цикла, и от бизнес-ангелов, дальнейшие намерения которых часто остаются туманными.

В то же время доступность венчурного капитала сильно зависит от состояния рынка. В 2000–2001 гг., после того как лопнул пузырь доткомов, совокупные объемы венчурного капитала упали на 52 %, а в 2002 г. снизились еще на 41 %<sup>26</sup>. В период экономического

подъема в 2005–2006 гг. они подскочили на 57 % и вновь упали на 37 % в период рецессии 2008–2009 гг. Даже если ВК вкладывают средства с прицелом на долгосрочную перспективу, они чутко реагируют на смену фаз экономического цикла, а значит, основатель стартапа не может всецело положиться на венчурный капитал как на стабильный источник финансирования.

### ***Социальный капитал: связи и репутация***

Основатели стартапов часто рассчитывают, что инвесторы и члены совета директоров компенсируют недостаток их собственных связей, особенно таких, которые помогают выйти на новые источники финансирования<sup>27</sup>. При опросе ВК о видах деятельности, в которой они принимают наиболее активное участие при инвестировании стартапов, на второе и третье место они поставили соответственно привлечение альтернативных источников акционерного финансирования и налаживание контактов с другими потенциальными инвесторами<sup>28</sup>. Когда вопрос о наиболее значимых видах деятельности ВК был задан генеральным директорам стартапов, те поставили на второе место помощь в налаживании связей с другими инвесторами<sup>29</sup>. Мой массив данных говорит о том, что ВК устанавливают связи с будущими инвесторами более эффективно, чем инвесторы других типов. К примеру, в 31 % стартапов ВК, финансировавшие их на ранних этапах, помогли наладить связи с другими ВК, в то время как бизнес-ангелы сумели помочь лишь 10 % стартапов. 14 % стартапов при содействии ВК наладили связи с первыми корпоративными инвесторами<sup>30</sup>, тогда как бизнес-ангелы помогли сделать это лишь 5 % стартапов.



Помимо прочего, инвесторы с высоким статусом дают стартапу и другие преимущества. Стоимость стартапа, имеющего известных инвесторов, растет, – поддержка таких инвесторов особенно важна для молодых компаний, поскольку повышает уровень доверия рынка<sup>31</sup>. Фрэнк Адданте испытал на себе «эффект ореола», когда начал переговоры с Sequoia, знаменитой венчурной компанией из Кремниевой долины, о финансировании своего стартапа StrongMail. Хотя условия Sequoia были не столь привлекательны, как у других инвесторов, Фрэнк решил заключить сделку именно с ней, поскольку ее огромный авторитет не раз помогал создавать успешные дорогие компании. Как показывает таблица 8.1, во II раунде финансирования инвесторы становятся вторым по значимости источником привлечения наемных руководителей, – на их долю приходится 19 % таких сотрудников.

### ***Человеческий капитал: руководство и наставническая помощь***

Участвуют ли ВК в управлении стартапом? При опросе ВК с целью изучения их деятельности, связанной со стартапами, самый высокий рейтинг получил пункт «служить рупором для группы высшего руководства»<sup>32</sup>. Используя собственные сайты, интервью, блоги и другие формы коммуникации, ВК пропагандируют свою способность добавлять ценность. Следует отметить, что основатели, которые пользовались средствами ВК, подтверждают, что такие инвесторы зачастую оказывают весьма позитивное влияние на их подход к управлению бизнесом. В ходе уже упоминавшегося исследования генеральные директора, оценивая важнейший вклад ВК в работу стартапов, поставили на первое место пункт «служить рупором для группы

высшего руководства»<sup>33</sup>. В ходе другого исследования представители стартапов, финансируемых ВК, на 47,7 % чаще прочих отмечали, что их инвесторы оказывают существенное влияние на политику управления персоналом и внедряют иные методы профессионального руководства<sup>34</sup>. Еще одно исследование показало, что предприниматели были готовы принять условия финансирования венчурных компаний с обширным опытом работы в соответствующей отрасли, несмотря на то что те оценивали их стартапы в среднем на 10 % ниже конкурирующих фирм<sup>35</sup>.

Каким образом венчурные капиталисты помогают управлять компанией? Зачастую все происходит в неформальной атмосфере, когда инвесторы и соучредители встречаются с глазу на глаз. Обычно на таких встречах обсуждаются вопросы, касающиеся стратегии, персонала, текущей деятельности и финансирования. Нередко ВК играет роль консультанта по вопросам стратегии, помогая генеральному директору – основателю переключиться с тактических вопросов на принятие решений, от которых зависит создание ценности»<sup>36</sup>. По мере созревания стартапа частота таких неформальных совещаний меняется, – поначалу они проводятся достаточно часто, однако после того, как состав команды стабилизируется, а стратегия приобретает определенность, делаются более редкими и в основном имеют своей целью решение конкретных вопросов.

Еще один инструмент, с помощью которого ВК участвуют в руководстве стартапом, – это заседания совета директоров. Порой само создание совета директоров как формальной структуры является прямым следствием привлечения венчурных капиталистов. На более ранних этапах функции совета директоров обычно выполняет неформальная группа, состоящая из

соучредителей и иногда включающая одного-двух консультантов. К концу первого раунда финансирования в компании имеется совет директоров, который включает хотя бы одного венчурного капиталиста. Как правило, со временем их число увеличивается, а число соучредителей сокращается. Разумеется, в первую очередь это вопрос перераспределения власти, но в данный момент для нас важно, что эти изменения отражаются на управлении компанией, и причины этого таковы:

- **Продолжительные сроки**

В отличие от бизнес-ангелов, которые обычно покидают совет директоров после того, как к финансированию подключаются ВК, последние остаются в его составе гораздо дольше, что помогает им активно участвовать в руководстве компанией.

- **Размеры**

Чем больше совет директоров, тем обширнее знания отрасли и опыт коммерческой деятельности, которые может использовать генеральный директор. В соответствии с моим массивом данных. после первого раунда финансирования 80 % советов директоров включали 3–6 членов, в среднем 3,9 человека. После второго раунда этот показатель увеличивался до 4,8. В дальнейшем рост данной структуры замедлялся, и после третьего и четвертого раунда советы директоров включали в среднем 5,2 человека. В пятом раунде 89 % советов директоров включали 5–8 членов, в среднем 5,7 человека<sup>[37]</sup>.

- **Опыт**

Члены совета директоров, обладающие обширным опытом, нередко приобретают дополнительный авторитет, – и это особенно заметно там, где размер совета директоров невелик. ВК, входящие в состав совета директоров, обычно имеют опыт работы в составе высшего руководства и знают закономерности развития

молодого бизнеса лучше соучредителей. 48 % приглашенных директоров в моем массиве данных уже имели опыт работы в правлении. В основном это были венчурные капиталисты, которые входили в советы директоров финансируемых ими стартапов, были знакомы с типичными проблемами управления такими компаниями и неоднократно вели переговоры об инвестировании и продаже компаний. При этом основателям стартапов обычно недостает подобного опыта.

- **Периодичность заседаний**

Стартапы обычно устраивают заседания совета директоров чаще, чем крупные компании, где они проводятся раз в квартал. При этом периодичность заседаний меняется со временем. Все это объясняется тем, что стартапы развиваются намного быстрее и интенсивнее, чем крупные корпорации, а их руководство является менее опытным. Советы директоров стартапов из моего массива данных заседали в среднем 7,9 раз в год, намного чаще, чем в крупных компаниях. При этом наблюдалась устойчивая закономерность: по мере созревания стартапа заседания проводились все реже. Когда предприятие обретает более четкую структуру, вырабатывает систему показателей, позволяющих оценивать эффективность его работы, а группа руководства сформирована окончательно, у ВК отпадает необходимость использовать заседания совета директоров для контроля текущей деятельности и руководства процессом найма, и поэтому они проводятся все реже.

Все эти факторы говорят о том, что совет директоров служит для венчурных капиталистов важным каналом влияния, что приносит немалую пользу стартапу. Исследование, которое я провел совместно с Уорреном Бокером, говорит о еще одном аспекте этого влияния, а именно о том, что подготовка генерального директора

тесно связан с активностью участия венчурных капиталистов в жизни стартапа. Чтобы проверить это предположение, мы использовали мой массив данных, включающий 450 высокотехнологичных стартапов. Мы проанализировали три составляющих подготовки генерального директора – опыт в сфере функциональной специализации, общий стаж работы и опыт создания стартапов в прошлом, – предположив, что эти факторы влияют на три характеристики совета директоров – размеры, периодичность заседаний и состав (в первую очередь процент директоров, уже имеющих опыт работы в правлении)<sup>37</sup>.

Мы обнаружили, что генеральные директора с разным уровнем подготовки в самом деле имеют очень разные советы директоров<sup>[38]</sup>. Эти различия влияют на ценность, создаваемую советом директоров, и на сложность работы с ним.

Во-первых, генеральные директора с не очень большим опытом работы имеют самые многочисленные советы директоров и устраивают их заседания чаще прочих, что позволяет им получать необходимую помощь и поддержку. Однако если генеральный директор неопытен и остро нуждается в помощи и консультациях, он не всегда получает желаемое даже в такой ситуации<sup>38</sup>. Эван Уильямс, создавая Odeo, столкнулся с немалыми трудностями при разработке стратегического плана создания продукта и рассчитывал на помощь совета директоров, однако получил от него не слишком много полезных советов.

Во-вторых, если речь идет о функциональной специализации, генеральные директора с опытом работы в подразделениях, ориентированных «вовне», например, в продажах<sup>39</sup>, имеют небольшие советы директоров, которые заседают не слишком часто и включают не самых опытных членов. Генеральные директора с опытом работы в подразделениях,

ориентированных на внутренние процессы, например, в проектировании, проводят заседания совета директоров гораздо чаще.

В-третьих, даже при контроле различий опыта генеральных директоров и их функциональной специализации наблюдается устойчивая связь между статусом генерального директора (основатель или не основатель) и опытом совета директоров. Генеральные директора – основатели имеют гораздо более опытные советы директоров, чем наемные руководители. На то может быть несколько причин. Возможно, более опытные руководители помогают чересчур самонадеянному основателю спуститься с неба на землю и проверить свои идеи в реальных условиях. Как считают Бэгли и Дочи, «хороший совет директоров дает независимые обоснованные рекомендации руководству и проверяет генерального директора на прочность, а не механически утверждает готовые решения»<sup>40</sup>. Кроме того, такой совет директоров помогает основателю сосредоточиться на главной идее, а не хвататься за новые проекты. Эван Уильямс, к примеру, славился тем, что перескакивал с одного проекта на другой и не мог сосредоточиться на выполнении главной задачи. Он вспоминает, как, создавая свой первый стартап, интернет-издательство, которое финансировалось членами его семьи, он начал 32 разных проекта и не довел до конца ни один из них. Дело кончилось тем, что Эван ликвидировал компанию, потеряв деньги, которые дал ему отец. Хороший совет директоров помог бы ему не разбрасываться, и его компания, возможно, избежала бы подобной судьбы.

В общем и в целом такие результаты говорят о том, что совет директоров часто формируется с учетом сильных и слабых сторон генерального директора. За исключением наименее опытных генеральных директоров, которые получают недостаточно помощи, –

возможно, потому что являются не лучшими учениками, – прочие генеральные директора используют совет директоров достаточно успешно.

Следует упомянуть и еще один фактор, который ограничивает возможности ВК влиять на управление стартапом через совет директоров. Речь идет о территориальной близости стартапа для венчурного капиталиста, – именно она позволяет ему играть важную роль в формировании совета директоров, наблюдать за работой компании и лично консультировать генерального директора. Контролируя широкий спектр различий между венчурными инвестициями, профессор Джош Лернер обнаружил, что чем ближе стартап к офису венчурного капиталиста, тем выше вероятность того, что ВК войдет в состав совета директоров. Если это расстояние не превышает пяти миль, вероятность составляет 47 %, если оно больше 500 миль, вероятность падает до 22 %<sup>41</sup>.

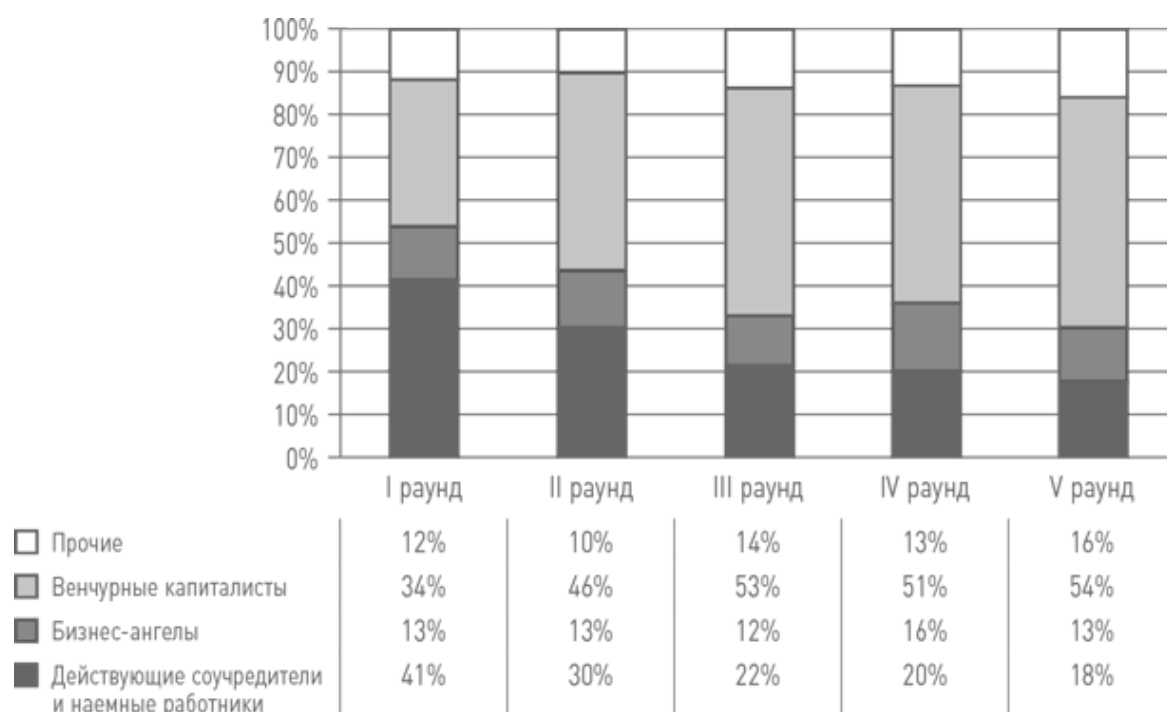
### **Издержки привлечения венчурного капитала: отказ от права собственности**

Право собственности в стартапе влияет на два основных вида прав: экономические права и права управления. Продавая долю в акционерном капитале инвесторам, основатель частично отказывается от тех и других.

### **Изменения в общем распределении права собственности**

В каждом раунде финансирования соучредители-инсайдеры продают часть акционерного капитала стартапа инвесторам, что снижает долю, принадлежащую им самим. Когда стартап возвращает

деньги своим владельцам, – зачастую это происходит, когда стартап превращается в открытое акционерное общество или приобретается другой компанией, но порой и за счет получения прибылей, – собственники делят эти средства пропорционально размерам своих пакетов акций, если на выплаты не влияют другие условия инвестирования, например получение доли ликвидационной стоимости, о которой пойдет речь ниже (и ряд других условий, рассказать о которых не позволяет объем данной книги).



**Рис. 9.5. Капитализация: средний размер доли акционерного капитала основных участников**

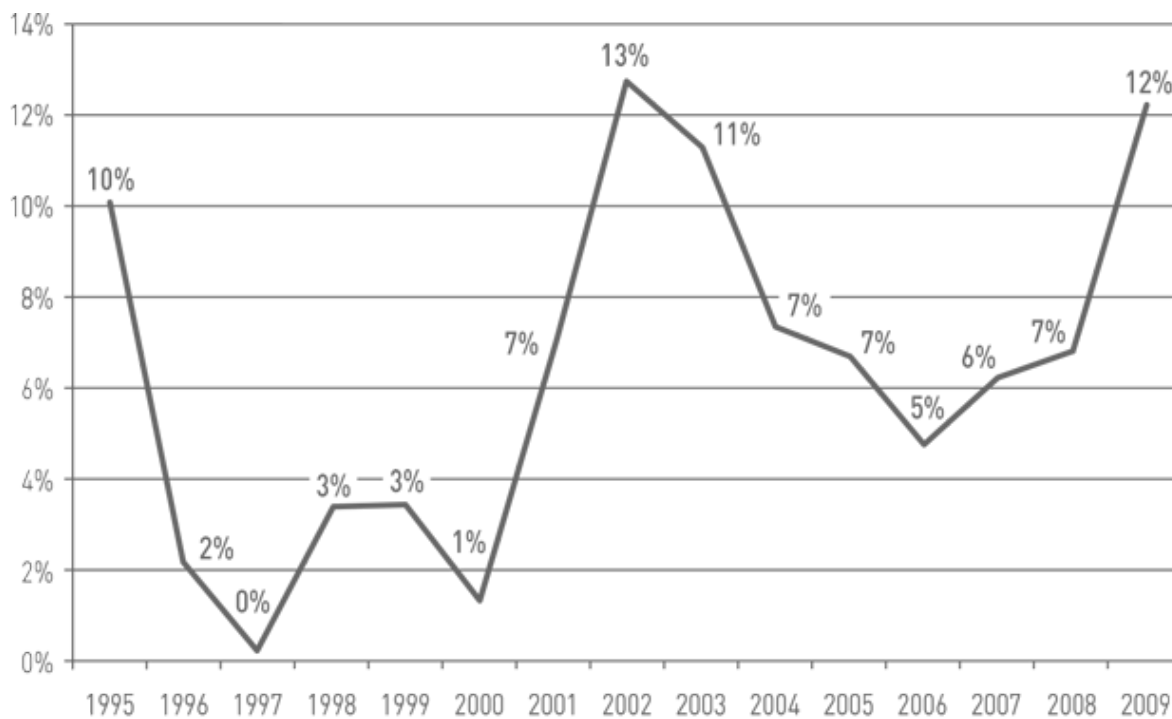
Рис. 9.5 показывает, как меняется распределение акционерного капитала после каждого раунда финансирования. Примечательно, что после III раунда более половины акционерного капитала переходит в распоряжение ВК – в среднем 53 %. (После II раунда доля ВК составляет в среднем 46 %.) Рост доли



собственности ВК сопровождается уменьшением доли соучредителей и наемных работников, – после I раунда она падает до 41 % и продолжает снижаться в дальнейшем, составляя всего 20 % в IV раунде.

Динамика этих изменений зависит от отрасли. Стартапы биомедицинского профиля обычно являются более капиталоемкими, что заставляет основателей продавать инвесторам более крупные пакеты акций. После каждого раунда финансирования доля собственности соучредителей-инсайдеров стартапов в биомедицинской индустрии была на 3–6 % ниже, чем в сфере высоких технологий. Кроме того, наблюдается и другая закономерность, общая для разных отраслей, – чем привлекательнее стартап и чем меньше у него недостатков, тем большая доля собственности остается в распоряжении соучредителей и руководителей-инсайдеров<sup>42</sup>.

Чаще всего доля собственности соучредителей-инсайдеров снижается при разводнении капитала, когда цена акции падает по сравнению с предыдущим раундом<sup>43</sup>. 7 % раундов финансирования в моем массиве данных сопровождались разводнением капитала. Иногда это происходит, когда стартап работает недостаточно эффективно и не достигает намеченных рубежей, – в этом случае в обмен на дальнейшее финансирование инвесторы могут потребовать выделения им более крупных пакетов акций по сниженной цене.



**Рис. 9.6. Доля раундов финансирования, сопровождавшихся разводнением капитала**

Рис. 9.6 показывает, что разводнение капитала тесно связано с фазами экономического цикла. В периоды подъемов, например в конце 1990-х гг. и в середине 2000-х гг., частота разводнения капитала снижается, а во времена спадов, например в начале и в конце 2000-х гг., – резко возрастает. Таким образом, негативные последствия разводнения капитала возникают как по внутренним причинам, так и под влиянием факторов, не подконтрольных стартапу.

### ***Получение доли ликвидационной стоимости***

Доля акционерного капитала, принадлежащая каждой из сторон, – это лишь один аспект распределения права собственности. Помимо этого в инвестиционном соглашении оговаривается, сколько

получит каждая сторона при различных вариантах выхода из проекта. Самое важное из этих условий – это положение о доле ликвидационной стоимости, которое определяет, что получает венчурный капиталист при ликвидации или продаже стартапа до выплат другим держателям акций (в первую очередь соучредителям). Эта сумма может равняться объему вложенных средств или превышать его в несколько раз<sup>44</sup>. 78 % стартапов в моем массиве данных в первом раунде финансирования согласились при распределении ликвидационной стоимости вернуть инвесторам вложенные средства в полном объеме. Это означает, что если стартап продается за сумму, равную капиталовложениям инвесторов (или меньшую), последние возвращают вложенные средства в полном объеме, в то время как соучредители и другие держатели обыкновенных акций не получают ничего. (Когда соответствующая доля ликвидационной стоимости выплачена, держатели обыкновенных акций получают свою часть выручки<sup>45</sup>.)

Остальные 22 % стартапов приняли куда более жесткие условия выплаты ликвидационной стоимости: 9 % компаний согласились выплатить инвесторам суммы, превышающие вложенные средства в 1,1–2 раза, 5 % – в 2,1–3 раза, а 8 % – более чем в 3 раза. Таким образом, стартапы из последней группы должны были при выходе из проекта выручить по крайней мере в три раза больше средств, чем было вложено в создание компании, чтобы соучредители и держатели обыкновенных акций могли получить хоть какие-то деньги. В следующих раундах финансирования доля стартапов, готовых выплатить инвесторам сумму, превышающую вложенный капитал, растет, – с 22 % в первом раунде она увеличивается до 33 % в четвертом раунде.

Инвесторы ставят такие условия, чтобы снизить свои риски и увязать мотивы соучредителей с собственными

интересами. В ином случае у инвесторов попросту не было бы желания или возможности вкладывать средства в стартапы, и им бы пришлось либо снижать объемы капиталовложений, либо выдвигать другие, еще более разорительные условия. Однако почему соучредители соглашались на подобные условия? Иногда это происходит потому, что они остро нуждаются в деньгах и не слишком сильны в ведении переговоров. Еще один важный фактор – присущий предпринимателям оптимизм. Увлеченный своей идеей, уверенный в себе основатель, который мечтает создать крупную дорогостоящую компанию, часто не учитывает возможность того, что его детище будет продано по не слишком высокой цене.

Некоторые основатели, пожиная плоды подписания договора на грабительских условиях, понимают, что инвесторы воспользовались их былым энтузиазмом в своих интересах. Они сожалеют, что сложили все яйца в одну корзину, не диверсифицировали группу инвесторов и взяли все риски на себя. Со стороны основателей разумнее с самого начала помнить о том, что компания может быть продана не по самой высокой цене, и выстраивать отношения с инвесторами с учетом подобной перспективы.

Однако зачастую у предпринимателей есть веские основания соглашаться на подобные условия. Так, Эван Уильямс при распределении ликвидационной стоимости Odeo согласился выплатить инвесторам сумму, в 1,5 раза превышающую объем вложенных средств, поскольку ему было важно вывести продукт на рынок, опередив конкурентов. Другие основатели тщательно просчитывают вероятность различных сценариев, привлекая внешних консультантов, прежде чем берут на себя дополнительные риски.

Однако какие бы соображения ни подтолкнули основателя предоставить инвесторам

преимущественные права при распределении ликвидационной стоимости, тем самым он делает ставку на стратегию, ориентированную на более высокую прибыль / повышенные риски, поскольку теперь продажа компании по невысокой цене не даст ему ничего. И если предпринимателям, настроенным на победу, это помогает увязать свои интересы с интересами инвесторов, которые тоже хотят «попасть в яблочко», часть основателей вынуждена идти на такие условия ценой повышения собственных рисков<sup>[39]</sup>.

### ***Перераспределение права собственности в команде соучредителей***

Инвесторы могут оказывать сильнейшее влияние на распределение права собственности в команде соучредителей. Очень часто ВК требуют, чтобы основатели и наемные руководители получали свою долю акционерного капитала путем вестинга, – то есть в определенные сроки или по достижении заранее заданных рубежей. Тем самым они надевают на них «золотые наручники», не позволяющие уйти из стартапа. Инвесторы могут влиять на право собственности основателей и иным образом, – данный подход встречается реже первого, но тоже достаточно важен, – порой они требуют перераспределения акционерного капитала среди соучредителей с учетом их вклада в создание стартапа. Для этого они оценивают работу соучредителей, владеющих максимальными пакетами акций, и при выявлении диспропорций делают перераспределение акционерного капитала условием очередного раунда финансирования.

Обычно привлечение инвесторов ассоциируется с повышением шансов на выживание организации и снижением «уязвимости новизны»<sup>[40]</sup>. Однако

исследование, которое я провел совместно с Мэтью Марксом, говорит о том, что в первом раунде финансирования в командах соучредителей вместо повышения стабильности наблюдается рост текучести. Возможно, так происходит потому, что инвесторы требуют перераспределения акционерного капитала соучредителей и ролей в команде, а это почти неизбежно приводит к конфликтам<sup>46</sup>. Поэтому, думая о финансировании, необходимо взвесить скрытые издержки привлечения инвесторов.

### **Издержки привлечения венчурного капитала: утрата контроля над принятием решений**

Хотя совет директоров может помочь группе высшего руководства управлять компанией и отслеживать прогресс в достижении целей, его основной задачей остается принятие решений. Совет директоров не только анализирует стратегию стартапа и результаты его деятельности, но и помогает решить, нуждается ли данная стратегия в каких-либо коррективах. Члены совета директоров не только оценивают результаты работы генерального директора, но и решают вопросы, связанные с его вознаграждением или увольнением (см. главу 10). Кроме того, совет директоров принимает решения по финансовым вопросам (следует ли искать новые источники финансирования или менять подход к привлечению капитала) и о том, как и когда продавать компанию. Участие в принятии этих решений позволяет инвесторам защищать свои капиталовложения, однако любое из них способно столкнуть интересы инвесторов с интересами соучредителей, что превращает совет директоров в арену борьбы за власть.

## **Контроль совета директоров**

Как рассказывалось в главе 5, поначалу в совете директоров стартапа преобладают соучредители. Однако в каждом раунде финансирования основной инвестор, как правило, хочет получить место в совете директоров. Иногда это делается за счет увеличения числа его членов, но чаще такой инвестор занимает место одного из соучредителей или бизнес-ангелов. Мой массив данных показывает, что уже после I раунда финансирования соучредители составляют в совете директоров меньшинство, – за ними остается в среднем 34 % мест, тогда как приглашенным директорам принадлежит 59 % мест. После II раунда за соучредителями остается всего 21 % мест, тогда доля приглашенных директоров увеличивается до 72 %, причем их абсолютное большинство составляют инвесторы<sup>47</sup>. Изменение состава совета директоров часто определяет степень влияния соучредителей на принятие соответствующих решений.

В начале в состав совета директоров наряду с другими соучредителями обычно входит генеральный директор – основатель. Если он хочет остаться в совете директоров после того, как на его должность будет назначен наемный руководитель, ему придется потребовать, чтобы его место воспринималось как место «рядового» соучредителя, а не как место генерального директора. В первом раунде финансирования FeedBurner команда стартапа настояла на том, чтобы новый совет директоров, состоящий из трех человек, включал ВК и двух соучредителей, а не одного соучредителя и генерального директора. Генеральный директор и основатель компании Дик Костоло понимал, что при таком условии, даже если его заменят наемным

руководителем, представительство команды в совете директоров сохранится.

Иногда присутствие в совете директоров венчурных капиталистов обеспечивает укрепление дисциплины и повышение профессионализма команды высшего руководства<sup>48</sup>. Кроме того, в некоторых случаях ВК помогают соучредителям внести необходимые коррективы в стратегию.

Хотя многие решения совета директоров принимаются большинством голосов, инвесторы могут потребовать внести в соглашение положение о квалифицированном большинстве или праве вето, что дает им дополнительную власть при решении отдельных вопросов (например, продавать ли стартап). Так же, как условия получения доли ликвидационной стоимости дают инвестору больше прав собственности, чем принадлежащий ему пакет акций, положения о квалифицированном большинстве или праве вето дают ему больше власти, чем предусматривает его доля собственности.

В 2008–2009 гг., в период спада деловой активности, некоторые основатели жаловались, что советы директоров их стартапов стали избегать риска и противодействовать любым шагам, требующим привлечения дополнительных ресурсов. Это мешало предпринимателям воспользоваться преимуществами экономического кризиса – покупать разорившиеся компании-конкуренты или использовать иные методы агрессивной конкурентной борьбы. С другой стороны, выбирая стартапы с максимальным потенциалом роста, ВК нередко подталкивают их к выбору стратегии, ориентированной на большие масштабы, а порой и на более высокий риск. Так, один из ВК в совете директоров Lynx Solutions настойчиво требовал, чтобы компания переключилась с продукта, ориентированного на широкого потребителя, на систему для корпоративных



клиентов, – его привлекала возможность заработать на «горячем» рынке корпоративных технологий, хотя соучредители считали такой шаг серьезной ошибкой.

Совет директоров часто стремится добиться единодушных решений, которые поддерживает каждый. Однако во многих случаях это нереально, а порой и нежелательно, так как ведет к компромиссам, идущим не на пользу стартапу. Поэтому при голосовании члены совета директоров нередко занимают разные позиции, и для принятия решения важен каждый голос:

- **Равное число инсайдеров и аутсайдеров плюс один независимый директор** Многие советы директоров включают равное число инсайдеров и аутсайдеров и одного независимого директора, который не является крупным инвестором, представителем высшего руководства или соучредителем. Если совет директоров, к примеру, состоит из пяти человек, он включает двух соучредителей, двух инвесторов и независимого директора. Поскольку соучредители и инвесторы обычно координируют свои действия, голос независимого директора становится решающим, если решение принимается большинством голосов. Разумеется, вопрос о том, кто будет выбирать независимого директора, является достаточно острым. После II раунда финансирования FeedBurner компания сформировала совет директоров из пяти человек: два соучредителя, два венчурных капиталиста и независимый директор. Право выбрать последнего было предоставлено Дику Костоло, и он сделал независимым директором Мэтта Блумберга, основателя и генерального директора другого стартапа в сфере высоких технологий. «Мне хотелось иметь в правлении еще одного генерального директора, – объясняет Дик. – Мэтт хорошо понимает, чем я занимаюсь, мы с ним – одного поля ягоды и обычно придерживаемся одной точки зрения на мои действия в отношении компании».

Когда независимого директора выбирают ВК, такая близость позиций независимого директора и соучредителей куда менее вероятна.

• **Равное число инсайдеров и аутсайдеров и тупиковые ситуации при принятии решений** Нередко совет директоров стартапа включает равное число инсайдеров и аутсайдеров, несмотря на то что это чревато тупиковыми ситуациями. Фактически после I раунда финансирования в такой ситуации оказывается 46 % советов директоров (24 % состоят из четырех человек, а 11 % – из шести). Эта доля остается сравнительно стабильной на протяжении первых четырех раундов финансирования, колеблясь в пределах 43–49 %. Советы директоров из четырех человек – двух инсайдеров (соучредителей или руководителей, нанятых на раннем этапе) и двух аутсайдеров (часто инвесторов) – чаще встречаются в первых двух раундах финансирования (когда внешние инвесторы еще не получили большинство в совете директоров), и именно они чаще всего оказываются в тупике при принятии решений.

### ***Руководство советом директоров: «песочные часы»***

Центральную роль на любом заседании совета директоров играет генеральный директор. Однако такое заседание – это не просто событие, это процесс. Генеральный директор – основатель должен подготовиться к заседанию, провести его и принять меры для выполнения принятых решений. Помимо этого он выполняет обязанности по управлению группой руководства. Дик Костоло из FeedBurner говорит об этом так: «Данная структура управления напоминает песочные часы, и генеральный директор – основатель находится где-то в зоне горловины, – ему подчиняются

все наемные работники, а сам он при этом подотчетен инвесторам и держателям акций». Предприниматели-новички нередко удивляются, как много времени отнимает такая отчетность. Барри Ноллз из Masergy вспоминает: «В первый раз на подготовку материалов для совета директоров у меня ушла целая неделя. Заседания проводились каждый месяц, и после одного из них я понял, что трачу на подготовку к ним 25 % своего рабочего времени. Это была огромная работа!»

Хотя со временем генеральный директор набивает руку и начинает выполнять эту работу более эффективно, она становится все сложнее по мере роста совета директоров. Джим Трайандифлу из Ockham Technologies отмечает, что наличие большого совета директоров чревато серьезными проблемами: «Все твоё время уходит на работу с членами совета директоров»<sup>49</sup>.

С этими проблемами столкнулась и команда Lynx Solutions. В очередном раунде финансирования совет директоров вырос до семи человек – его членами стали четыре инвестора и три соучредителя. И тогда Джеймс Мильмо, основатель стартапа, сказал: «Такой огромный совет директоров под стать GM, а ведь наша компания еще совсем крохотная... Если мы сократим его до пяти человек, у нас будет пространство для роста. Недостаточно, чтобы он включал ВК и представителей высшего руководства, – серьезные компании привлекают в совет директоров лиц, способных добавлять ценность. Это был один из основных аргументов: оставить место для сторонних специалистов»<sup>50</sup>.

### ***Результаты формализации структуры совета директоров***

При принятии решений полным составом совета директоров соучредители или руководители-инсайдеры,

участвующие в его работе, способны заметно влиять на результаты обсуждения. Однако по мере роста стартапа его структура становится более формализованной, а вместе с ней делается более формализованной и структура совета директоров. Теперь он состоит из комитетов, которые принимают решения по конкретным вопросам. Так, комитет, занимающийся вопросами вознаграждения, устанавливает размеры компенсации представителей высшего руководства, а аудиторский комитет следит за качеством и результатами работы стартапа и занимается вопросами, связанными с бухгалтерией и налогами. Нередко эти комитеты состоят из приглашенных директоров с соответствующим опытом и подготовкой, причем некоторые из них (например, комитет по вознаграждению, дающий рекомендации о размере компенсации руководителей) не могут включать соучредителей, занимающих руководящие должности, а значит, их влияние на принимаемые решения уменьшается.

В соответствии с моим массивом данных после первого раунда финансирования 30 % советов директоров сформировали комитеты по вознаграждению, а 21 % – комитеты по аудиту. Эта доля продолжала расти в дальнейшем, и к пятому раунду финансирования 42 % советов директоров имели комитеты по вознаграждению, а 34 % – комитеты по аудиту.

### ***Поэтапные инвестиции как механизм контроля***

Контроль совета директоров является для ВК самым простым способом контроля принятия решений. Другой более сложный, но эффективный метод – это поэтапное инвестирование, когда сумма, необходимая стартапу, выделяется не сразу, а небольшими порциями. ВК

понимают, что деньги, необходимые стартапу для дальнейшего роста или продолжения деятельности, – мощный рычаг воздействия на компанию.

В процессе комплексной оценки стартапа до начала финансирования венчурная компания может выявить риски, от которых захочет обезопасить себя до начала инвестирования, – в качестве условия первых капиталовложений ВК могут потребовать определенных преобразований. Каждый новый раунд финансирования обеспечивает ВК рычаги контроля стартапа. Перед каждым раундом ВК подвергает пересмотру перспективы стартапа и решает, продолжить ли инвестирование, выдвинуть ли новые требования перед очередным вливанием средств или отказаться от дальнейших капиталовложений. Поэтапные инвестиции позволяют ВК лучше изучить перспективы стартапа и снизить свои риски<sup>51</sup>.

Как для стартапа, так и для инвесторов чрезвычайно важен вопрос о промежутках времени между раундами финансирования. Для высокотехнологичных стартапов в моем массиве данных этот срок в среднем составляет 15 месяцев, в биомедицинской индустрии он равен 17 месяцам. При этом профессор Пол Гомперс показал, что венчурные капиталисты стремятся увеличить интервалы между раундами, когда стартап обладает более высокой долей материальных активов, – работа с такими стартапами снижает агентские издержки и уменьшает число информационных проблем, что позволяет ВК вкладывать средства на более длительный период. Если же стартап ориентирован прежде всего на исследования и разработки и зависит от нематериальных активов, агентские издержки возрастают, а число информационных проблем увеличивается. Профессор Билл Сальман предполагает, что временные интервалы между раундами определяются борьбой между страхом и жадностью предпринимателя, – то есть опасениями

остаться без денег и обанкротиться и желанием получить большую долю акционерного капитала, добившись определенных успехов и повышения стоимости стартапа. Любопытно, что, по мнению основателей, данное решение отчасти определяется «дисциплинирующим воздействием» ограниченного объема ресурсов и опасением приобрести дурные привычки, если в распоряжении стартапа окажется слишком крупный капитал.

### **Мотивы выбора инвесторов: богатство или контроль**

Любые решения, связанные с выбором инвесторов, заставляют основателей идти на непростые компромиссы, порождают риски или влекут иные серьезные последствия. К примеру, если основатель избегает контактов с профессиональными инвесторами, это позволяет ему продолжать контролировать совет директоров и принятие решений, но мешает ликвидировать бреши в человеческом и денежном капитале стартапа, а значит, препятствует быстрому выводу продукта или услуги на рынок. И наоборот, беря деньги у внешних инвесторов, основатель получает в свое распоряжение ресурсы, необходимые для повышения стоимости стартапа, но при этом теряет контроль над компанией.

Когда Oskham Technologies оказалась перед выбором – взять деньги бизнес-ангелов или привлечь средства одного из ведущих в регионе венчурных капиталистов, Джим Трайандифлу долго размышлял о плюсах и минусах каждого варианта. Бизнес-ангелы из Техаса были готовы вложить в компанию больше средств (\$10 млн) и требовали меньшую долю акционерного капитала. Они обещали не вмешиваться в управление компанией и не увеличивать совет директоров. Однако

они не имели ни малейшего представления об отрасли и специализации стартапа.

При этом Noro-Moseley, одна из ведущих венчурных компаний, предложила стартапу всего лишь \$2 млн на жестких условиях выплаты доли ликвидационной стоимости, оценила Oskham ниже, чем бизнес-ангелы, и потребовала сформировать совет директоров из пяти человек, где соучредителям выделялось всего два места. (Одним из членов должен был стать независимый директор.) Джиму не хотелось терять контроль над советом директоров. Однако Noro была известной надежной компанией, которая имела партнеров, обладающих обширным опытом работы в соответствующей индустрии, что позволяло Oskham завоевать репутацию, необходимую для найма лучших специалистов и продажи своего программного обеспечения таким клиентам, как IBM.

Джим, который создавал первый в своей жизни стартап, объясняет, чем руководствовалась команда стартапа, принимая решение: «Хотя Noro предложила менее привлекательные условия, мы хотели, чтобы у нас работали лучшие специалисты, и были готовы отдать за это часть акционерного капитала». В состязании между страхом и жадностью победил страх остаться без средств в условиях неопределенности, с которой сталкивается неопытный предприниматель.

Как мы увидим в главе 11, основатели, имеющие разную мотивацию, по-разному подходят к выбору инвесторов и условий финансирования. Так, основатели, для которых важнее всего не утратить контроль над стартапом, противятся положениям, предоставляющим инвесторам дополнительные права при голосовании или предусматривающим право мажоритарного акционера требовать совместной продажи акций. Основатели, которые в первую очередь заинтересованы в повышении стоимости стартапа, готовы принять такие условия, но

при этом делают все, чтобы увеличить свою долю собственности, в том числе при различных вариантах выхода из проекта. Они противятся не только невыгодным условиям выплаты доли ликвидационной стоимости, но и стремятся свести к минимуму защиту инвесторов от разводнения капитала и причитающиеся им дивиденды. В случае Ockham, к примеру, Noro-Moseley потребовала, чтобы ей начислялись дивиденды в размере 18 % годового дохода до выплат другим держателям акций<sup>52</sup>.

## **Заключительные замечания**

Принимая решения, касающиеся инвестирования, следует проявлять осмотрительность из-за а) возможных нестыковок между привлечением внешнего капитала и сохранением контроля над стартапом и б) естественных склонностей основателя, которые могут привести к неприятностям. Прежде чем соглашаться на те или иные условия, основатель должен обдумать возможные последствия внешнего финансирования, умерить свой оптимизм и по возможности вооружиться средствами давления на другую сторону при ведении переговоров.

Одно из основных последствий привлечения внешнего капитала – меры, которые принимают инвесторы, чтобы получить контроль над принятием ключевых решений и тем самым защитить свои капиталовложения. Это ставит под угрозу контроль стартапа со стороны основателей. Основателям, нацеленным на богатство, уверенность в том, что ВК сумеет добавить ценность стартапу, нередко помогает частично уступить власть ВК. Однако основатели, для которых важна власть, зачастую откладывают привлечение внешнего капитала, а если ситуация вынуждает их пойти на это, стараются выработать



условия, которые позволяют как можно дольше сохранять контроль над компанией<sup>53</sup>. Как правило, инвесторы предпочитают иметь дело с основателями, ориентированными на богатство, – с ними им проще согласовать интересы, чем с основателями, нацеленными на контроль.

Природный оптимизм основателей тоже может породить долгосрочные проблемы при привлечении первых инвесторов. Основатели, которые соглашались на стандартные условия финансирования, – к примеру, выплатить инвесторам определенную долю ликвидационной стоимости, – поскольку не сомневаются, что их детище превратится в крупную дорогостоящую компанию, по сути дела отказываются от притязаний на скромную прибыль. При этом вероятность того, что стартап превратится в небольшую компанию, куда выше, чем шансы создать компанию-гигант. Поэтому основателю, настроенному чересчур оптимистично, следует принять во внимание сценарий, при котором выход из проекта не принесет сверхприбылей, и подумать, готов ли он полностью отказаться от вознаграждения при таком варианте развития событий.

Выстраивание отношений с инвесторами может обескуражить неопытного предпринимателя, но существует ряд стратегий, которые помогают действовать более уверенно. Джим Трайандифлу сознательно не спешил обращаться к венчурным капиталистам, дожидаясь того момента, когда у стартапа появится готовый продукт, приток денежных средств и контракты с заказчиками. Он знал, что при таком подходе оценочная стоимость компании будет значительно выше. Кроме того, он решил, что не будет работать с одной-единственной инвестиционной компанией, чтобы избежать контроля принятия решений одним венчурным капиталистом, имеющим два места в

совете директоров. Он выбрал две фирмы, занимающиеся венчурными инвестициями, каждая из которых получила одно место в совете директоров. «Мне было важно не столько продолжать контролировать совет директоров самому, сколько не допустить, чтобы этот контроль монополизировал кто-то другой», – объясняет Джим

Уверенности Дику Костоло при создании FeedBurner придавали привлекательные альтернативы в процессе переговоров с ВК. В одном из раундов он получил два варианта условий финансирования от разных ВК. В другом раунде он отложил обращение к ВК до того момента, пока Yahoo и Google не предложили купить его компанию: «Наличие потенциальных покупателей изменило динамику отношений с потенциальными инвесторами. Покупатели не тратили время на бессмысленные предложения, а ВК не устраивали долгих переговоров об условиях финансирования». Кроме того, Дик старался начать переговоры с ВК задолго до того, как его финансовые ресурсы иссякали. «Если бы мы тянули время, ВК оставалось бы лишь дожидаться, пока у нас кончатся деньги, и тогда мы были бы вынуждены принять их условия».

Мы видели, что главному основателю зачастую не хватает профессионализма, связей и финансовых ресурсов, позволяющих создать компанию с максимально возможной стоимостью. Чтобы компенсировать собственные пробелы, он может привлечь соучредителей или нанять соответствующих специалистов. Третий вариант – включить в команду инвесторов, однако при этом нужно обдумать долгосрочные и часто неочевидные последствия данного решения для самого основателя, для стартапа и для совета директоров. При таком развитии событий основатель, занимающий должность генерального директора, сначала утратит контроль над советом

директоров, потом – над принятием ключевых решений, а в дальнейшем, возможно, будет вынужден уступить свое место наемному руководителю. Этому событию, которое является одним из переломных моментов в развитии стартапа, посвящена следующая глава.

## **Глава 10**

### **Успехи, неудачи и передача власти**

До сих пор мы рассматривали решения, которые основатель принимает на самых ранних стадиях жизненного цикла стартапа: на каком этапе карьеры создать компанию, привлечь ли соучредителей, как подходить к найму персонала и привлечению инвесторов. Анализируя опыт Эвана Уильямса и других предпринимателей, мы видели, какие ошибки может совершить основатель, принимая данные решения. В настоящей главе мы рассмотрим один из переломных моментов в развитии стартапа, событие, которое во многих аспектах является результатом ранних решений, – замену генерального директора – основателя наемным руководителем. Мы увидим, что, хотя отдельные основатели способны спланировать и организовать такую замену, для многих она становится настоящим потрясением.

В отличие от некоторых основателей, о которых шла речь в этой книге, Лью Серн сумел избежать множества подводных камней на раннем этапе. С самого начала своей карьеры он принимал решения, которые впоследствии помогли ему создать успешный стартап. Получив диплом по компьютерным наукам в Дартмуте, он продолжил изучение своей специальности, поступив на работу в Apple Computer. Там у него зародилась мысль разработать инструмент диагностики корпоративных систем, созданных на базе Java, и он начал вынашивать планы создания собственного стартапа. Чтобы приобрести навыки управления и расширить свой кругозор, видя стартап изнутри, он устроился на работу в молодую ИТ-компанию Hummingbird, где проработал два года. Здесь он познакомился с бывшим

предпринимателем, который помог ему доработать первоначальную идею и получить представление о найме и привлечении капитала.

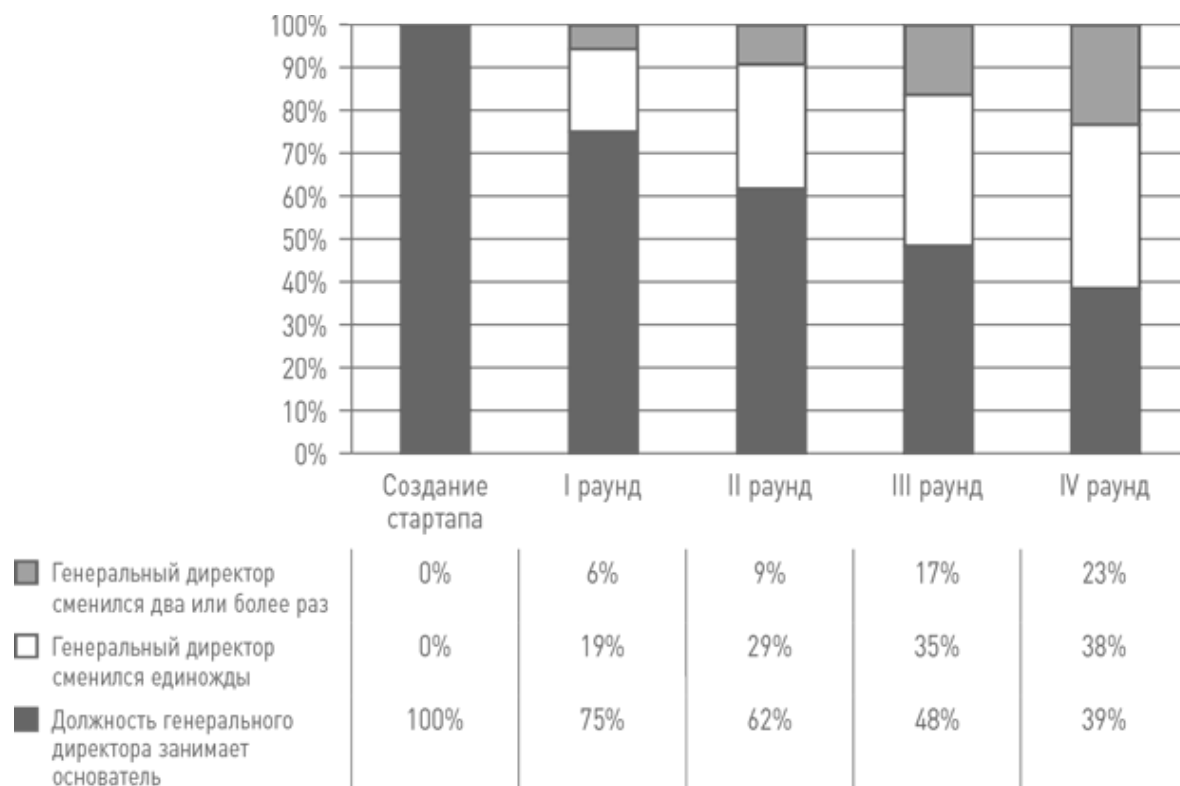
Лью решил действовать самостоятельно, – он в одиночку основал Wily Technology и нашел бизнес-ангелов, которые вложили в стартап \$100 000. Целый год Лью, не покладая рук, занимался разработкой технологии на базе Java. Он составил подробное описание своей идеи и отправил его в IBM, – так у Wily появился первый заказчик. Затем Лью нанял «мастера на все руки», который взял на себя выполнение нетехнической работы, тогда как сам Лью продолжал заниматься разработкой продукта. Когда первые члены совета директоров (бизнес-ангелы) стали затягивать вопрос о выделении новому сотруднику доли акционерного капитала, Лью отдал ему часть собственного пакета акций.

Лью продолжал совершенствовать продукт и корректировать бизнес-план. Он купил себе первый в жизни костюм, чтобы встречаться с клиентами. На этом этапе стало понятно, что для полномасштабной разработки продукта нужны дополнительные средства. Убедительно рассказывая о преимуществах своей технологии и своем видении продукта, он нашел внешних инвесторов, которые вложили в компанию \$2 млн. Затем он нанял одного из своих бывших коллег из Apple, назначив его руководителем исследовательских работ. Ему было нелегко пойти на это, но благодаря такому решению новая версия продукта стала еще лучше. Лью нанял еще нескольких специалистов, зарплата которых была выше его собственной, несмотря на то что он занимал должность генерального директора.

Затем Лью привлек средства венчурных капиталистов, и продолжал развивать Wily при их помощи и поддержке. Стартап успешно, порой с

опережением графика, выходил на намеченные рубежи. Компания начала поставлять заказчикам новую версию продукта, и Лью решил, что настало время для следующего раунда финансирования. Когда он заговорил об этом со своими инвесторами, его ожидало потрясение, – в качестве одного из условий дальнейшего финансирования ВК потребовали, чтобы Лью освободил должность генерального директора. Лью был растерян: «В чем я провинился? Что я сделал не так?» Кроме того, Ричард Уильямс, потенциальный преемник Лью, заявил, что откажется от должности, если Лью останется председателем совета директоров. Лью столкнулся с серьезной дилеммой: отказаться от найма профессионала, который способен увеличить стоимость компании, или нанять его и быть полностью отстраненным от управления стартапом, который он холил и лелеял как единственное дитя.

Как это могло случиться с таким успешным предпринимателем? Требование заменить Лью было выдвинуто в третьем раунде финансирования. Рис. 10.1 показывает, что к этому этапу более половины стартапов успели сменить генерального директора, при этом 17 % сделали это более одного раза. Но почему? Как часто основатель оставляет эту должность по собственному желанию? Что происходит с ним в дальнейшем? Эти и другие вопросы чрезвычайно важны на данном этапе эволюции стартапа – при передаче власти от основателя наемному руководителю.



**Рис. 10.1. Доля стартапов, возглавляемых генеральным директором — основателем**

На страницах этой книги мы говорили в основном о стартапах, где должность генерального директора занимает основатель. Первая смена генерального директора представляет собой поворотный момент в эволюции стартапа. Чтобы получить представление о процессе передачи власти, мы с одной стороны проанализируем обширные массивы данных о предпосылках, динамике и последствиях таких событий, а с другой – рассмотрим конкретные случаи, в которых генерального директора – основателя сменяет наемный руководитель. Мы попробуем разобраться, почему смещают с должности успешных основателей вроде Лью, подробно рассмотрим процесс такой замены и постараемся понять, следует ли основателю в дальнейшем принимать активное участие в работе стартапа. На рис. 10.2 изображены важнейшие этапы

передачи власти от основателя наемному руководителю и некоторые факторы, влияющие на отдельные этапы.



**Рис. 10.2. Процесс передачи власти от основателя наемному руководителю**

Хотя мы уже видели, что решения основателей, ориентированных на контроль, отличаются от решений тех, кто нацелен на богатство, эти различия проявляются наиболее ярко при передаче власти от генерального директора – основателя наемному руководителю, – от них зависит, кто становится инициатором смены руководства, как осуществляется поиск нового генерального директора, и какую роль будет играть в компании смещенный основатель.

## **Инициаторы преобразований**

Инициатором смены власти может стать генеральный директор – основатель, совет директоров или другая сторона, например инвесторы, которые не входят в состав совета директоров. В моем массиве данных основатели инициировали перемены



сравнительно редко – на их долю приходится всего лишь 27 % эпизодов передачи власти<sup>1</sup>. Львиная доля замен генерального директора – 73 % – произошла по инициативе совета директоров или иной стороны. Как правило, наиболее напряженной является ситуация, когда инициатором замены выступает совет директоров. После рассмотрения самого «мягкого» варианта смены власти, при котором основатель добровольно оставляет должность генерального директора, мы проанализируем два варианта смены власти по инициативе совета директоров: первый – когда генеральный директор – основатель не справляется со своими обязанностями, и второй – когда совет директоров смещает с должности успешного генерального директора – основателя. Последняя ситуация позволит нам познакомиться с парадоксом предпринимательского успеха.

### **Добровольная смена власти**

В этом случае генеральный директор – основатель добровольно уступает свое место наемному руководителю, который обычно приглашается в компанию со стороны. Такой вариант смены власти, как правило, проходит наиболее гладко, но поскольку основатели испытывают глубокую привязанность к стартапу и не сомневаются в своих способностях, мало кто из них соглашается уступить бразды правления добровольно, – для них это равноценно отказу от собственного ребенка.

Порой на такой шаг идут те основатели, которые здраво оценивают свои возможности и приходят к выводу, что им не справиться с обязанностями генерального директора. Других к такому решению подталкивает необходимость работать сутками семь дней в неделю. В любом случае основатель начинает

понимать, что в данной ситуации страдает стоимость стартапа. К тому моменту, когда Майк Броди, генеральный директор – основатель Transcitive, сказал своему преемнику Лесу Трахтману, что он с удовольствием уступит ему свое место, он успел проработать в должности генерального директора более 14 лет. Как объясняет Лес, Майк «стал старше и немного устал», поэтому у него были все основания желать, чтобы у его компании появился профессиональный руководитель, способный управлять более эффективно.

Основатели, нацеленные на богатство, часто уступают свое место наемному руководителю более охотно, когда видят, что из-за них страдает стоимость стартапа, – а значит, и стоимость их доли акционерного капитала. Основатели, ориентированные на власть, держатся за место генерального директора более цепко, и поэтому в данной ситуации инициатива изменений часто исходит от совета директоров. Далее мы увидим, что последний вариант развития событий может ощутимо повлиять на роль основателя после смены власти. Основатели, которые в какой-то мере контролируют процесс, нередко оказываются в более выгодном положении после смены руководства. К примеру, Майк Броди из Transcitive, который принимал активное участие в поиске преемника, сумел остаться председателем совета директоров.

### **Увольнение за просчеты в управлении**

Совет директоров может выступить с инициативой замены генерального директора, если под руководством основателя стартап не выходит на намеченные рубежи<sup>2</sup>.

Выявить просчеты в работе стартапа сложнее, чем оценить работу крупной компании, особенно когда разработка продукта еще не завершена. Показатели

объема продаж и привлечения клиентов отсутствуют, поскольку соответствующая деятельность еще не началась. Однако есть множество других ориентиров, которые позволяют судить об успехах стартапа, например разработка важнейших модулей системы или наем опытного вице-президента по маркетингу. Когда стартап не выходит на намеченные рубежи или не соблюдает намеченные сроки, совет директоров делает вывод, что группа руководства, и в первую очередь генеральный директор, допускает серьезные ошибки либо при планировании, либо при организации рабочих процессов, либо при подборе персонала. Один основатель создал стартап, разработал опытный образец и привлек внешний капитал на сумму \$2 млн. Тем не менее инвесторы уволили его, сняв с должности генерального директора, после того как в течение года он неоднократно срывал сроки запуска продукта.

### **Парадокс предпринимательского успеха**

Лью Серн не хотел уходить с должности генерального директора добровольно и не совершал серьезных просчетов. Он отлично справлялся со своими обязанностями, и его компания, Wily, делала успехи. Лью был отличным генеральным директором практически по всем параметрам. Он создал компанию со штатом 50 человек и успешно руководил процессом разработки продукта. Объемы продаж Wily быстро росли, что сулило компании неплохие прибыли в будущем. Чтобы заготовить «горючим» для разработки продукта и найма специалистов, Лью организовал два крупных раунда финансирования, в ходе которых ему удалось привлечь лучших венчурных капиталистов. Привлечение крупного капитала было не только важной составляющей успеха Wily, но и подтверждением этого успеха, – участие венчурных капиталистов повышало уровень доверия к

компании<sup>3</sup>. Один из инвесторов, Greylock Venture Partners, на своем сайте назвал Лью «звездой», а себя «приглашенным гастролером», и у Лью были все основания считать себя блестящим предпринимателем.

Почему же «приглашенный гастролер» надумал уволить блестящего предпринимателя?

На самом деле причины смены генерального директора возникают гораздо раньше. Количественный анализ моих данных и результаты полевых исследований свидетельствуют о том, что успех в двух областях – разработке продукта и привлечении капитала – порождает глубокие, но недооцениваемые внутренние изменения, которые в дальнейшем могут привести к увольнению преуспевающего предпринимателя<sup>4</sup>.

### ***Достижение цели при разработке продукта***

Одна из самых трудных задач на начальной стадии жизненного цикла стартапа – разработать продукт или услугу для продажи потребителям. Это сложный многоэтапный процесс, который включает определение технических параметров, разработку архитектуры, преодоление научных и технических препятствий, координацию работы групп персонала, которые занимаются созданием отдельных модулей продукта или услуги, получение официальных разрешений и т. п. На этом этапе огромные преимущества дает техническая подготовка и способность руководить проектной группой. Опыт Лью Серна был чрезвычайно полезен для Wily, которая работала с Java-приложениями. Если при разработке клиентской составляющей продукта дело заходило в тупик, Лью быстро вносил соответствующие коррективы, чтобы привести ее в соответствие с серверной частью. Основатели, подобные Лью, часто являются лучшими

руководителями стартапа на этапе разработки продукта, поскольку они хорошо подготовлены к трудностям и непредвиденным ситуациям данного этапа.

Однако как только продукт или услуга разработаны и готовы к продаже, структура стартапа становится гораздо более сложной, и генеральный директор сталкивается с совершенно иными проблемами. Теперь компания – это не просто команда технических специалистов, занятых разработкой продукта. Ей требуются новые функциональные подразделения – отделы продаж, маркетинга и технической поддержки, а генеральный директор – основатель, которому пришлось купить первый в жизни костюм, чтобы встретиться с клиентом, должен проводить интервью и нанимать торговых представителей, представлять, чем их мотивация отличается от мотивации «технарей», и правильно структурировать систему их стимулирования. Немногие основатели, хорошо разбирающиеся в технических вопросах, способны так же хорошо справляться с новыми задачами, которые требуют навыков совсем другого рода. Одно дело – руководить командой разработчиков, другое – управлять компанией, включающей множество различных подразделений, деятельность которых знакома генеральному директору куда хуже. На этом этапе финансовые вопросы и показатели деятельности компании становятся гораздо сложнее, что требует от генерального директора – основателя совсем иного уровня компетентности.

Переключение с разработки продукта на управление компанией со сложной структурой проверяет на прочность не только навыки и умения основателя, но и его ценности. На первых порах, когда генеральный директор – основатель при найме сотрудников в основном опирается на личные связи (см. главу 8), он чаще всего приводит в компанию тех, кого хорошо

знает, и создает сплоченный коллектив с соответствующей культурой. В такой ситуации генеральный директор – основатель активно демонстрирует уже нанятым работникам свою лояльность. Хотя последние зачастую оказываются не в состоянии справиться с задачами, которые ставит новый этап развития стартапа, генеральный директор – основатель не желает рисковать культурой компании и продолжает держать на ключевых должностях тех, кто уже исчерпал свои возможности. Стартап достигает уровня развития, на котором ему требуется более объективный руководитель. Сменив Майка Броди на должности генерального директора Transcentive, Лес Трахтман задумался о том, как сложно было бы его предшественнику избавиться от персонала, который превратился в балласт, в первую очередь, как трудно ему было бы уволить собственного брата, который уже давно не справлялся с обязанностями главного финансового директора.

Кроме того, основатель, занимающий должность генерального директора, зачастую хранит верность своей изначальной идее, в то время как сам стартап уже достиг того рубежа, на котором данная идея нуждается в корректировке.

Очередной этап развития стартапа нередко требует разработки новых процессов, четкого определения организационной структуры и других преобразований, чуждых типичному основателю, занимающему должность генерального директора. В соответствии с одной из известных моделей эволюции стартапа, для каждого этапа его развития характерна своя «доминантная проблема», и ее решение зачастую порождает очередной кризис<sup>5</sup>. К примеру, решение проблемы «креативности» на раннем этапе порождает кризис управления, который решается на следующем этапе за счет расширения руководства, что в свою

очередь порождает кризис автономии. Навыки и личные характеристики, необходимые для решения одной доминантной проблемы, становятся помехой для решения следующей, которая возникает в дальнейшем. Коренные различия между этапами требуют радикальных изменений навыков и возможностей команды высшего руководства.

Несправедливость усугубляется тем обстоятельством, что чем быстрее генеральный директор – основатель проведет стартап через ранние этапы развития, тем быстрее ему понадобятся новые знания и навыки, при отсутствии которых его могут снять с дистанции. Таким образом, успех такого основателя на этапе разработки продукта приближает тот момент, когда он становится помехой для стартапа, и его смещают с должности. Количественные данные показывают, что вероятность замены генерального директора – основателя резко возрастает именно в тот момент, когда стартап завершает разработку продукта.

### ***Передача власти на этапе привлечения капитала***

Для многих стартапов испытанием на прочность становится привлечение внешнего капитала. Такой капитал не только помогает стартапу вывести продукт или услугу на рынок, но и – если финансирование осуществляют профессиональные инвесторы – повышает уровень доверия к стартапу со стороны потенциальных потребителей и других сторон<sup>[41]</sup>. Однако решение проблемы привлечения капитала может привести к еще более серьезным изменениям внутри стартапа. В каждом раунде финансирования стартап продает часть акционерного капитала внешним инвесторам и вносит поправки в состав совета директоров. Как рассказывалось в главе 9, основатели, которые начали

привлекать внешний капитал, быстро теряют контроль над принятием решений на уровне совета директоров. Таким образом, успешное привлечение внешнего финансирования не только ускоряет развитие стартапа, но и приводит к перераспределению власти в совете директоров, который нанимает и увольняет руководителей. Новый совет директоров, состоящий из инвесторов и независимых директоров, которые заинтересованы в повышении акционерной стоимости компании, зачастую имеет свою точку зрения на то, кто способен наилучшим образом решить комплекс задач, которые ставит перед стартапом очередной этап его развития. Это повышает риск того, что генеральный директор – основатель может лишиться занимаемой должности.

Венчурные капиталисты потребовали, чтобы Лью Серн освободил должность генерального директора Wily в третьем раунде финансирования. Генри Макканс, глава Greylock Venture Partners, объясняет, почему изменение задач, стоящих перед Wily, заставило инвесторов потребовать назначения нового генерального директора: «Когда компания выходит на рынок и продажи и маркетинг выдвигаются на первый план, в большинстве случаев предприниматель не имеет соответствующего опыта, и Лью не был исключением. Поэтому мы понимали, что придет час, когда нам понадобится директор с иными навыками и умениями».

Как правило, чем важнее для стартапа тот или иной ресурс, тем дороже приходится платить за его привлечение<sup>6</sup>. Если речь идет о капитале, основатели жертвуют контролем над советом директоров, а тому из них, кто занимает должность генерального директора, приходится отказаться от права решать свою судьбу. Количественный анализ подтверждает, что вероятность смены генерального директора повышается с каждым



новым раундом финансирования, особенно если речь идет о крупных капиталовложениях.

### ***Последствия передачи власти***

Радуюсь достижению каждого нового рубежа, соучредители стартапа думают, что теперь они сделали еще один шаг к успеху, но при этом часто забывают, что тем самым они приближают день, когда «бесстрашный предводитель», который принял их на работу, будет смещен с должности.

Некоторые основатели осведомлены о такой возможности, – одних уже смещали с должности в предыдущем стартапе, другие слышали о таких случаях от своих наставников, – что может породить ложные стимулы. Как заметил один предприниматель: «Если компания идет на дно, я пропал. Но если она добивается бешеного успеха, я все равно пропал. Получается, если я хочу остаться генеральным директором, я заинтересован в том, чтобы успех был не слишком большим?» Подтверждая его догадку, можно сказать, что смещение основателя с должности генерального директора в молодой компании обычно происходит, когда доходы и численность персонала увеличиваются либо слишком быстро, либо слишком медленно, тогда как умеренные темпы роста сводят вероятность его замены к минимуму<sup>7</sup>. Основатели, нацеленные на власть, порой предпочитают пожертвовать темпами роста, чтобы получить возможность освоить новые навыки, которых требует эволюция стартапа.

Даже генеральные директора – основатели, нацеленные на богатство, часто расходятся с венчурными капиталистами во мнении о том, в какой момент следует сменить генерального директора, – как правило, ВК предпочитают, чтобы это произошло

раньше, чем хотелось бы основателям. Они считают, что «если [при решении данного вопроса] есть сомнения, лучше спустить курок слишком рано, чем слишком поздно», в то время как генеральный директор – основатель предпочитает, чтобы сомнения как можно дольше истолковывались в его пользу. В результате генерального директора часто заменяют позднее, чем хотелось бы инвесторам, но раньше, чем хотелось бы основателю, занимающему эту должность. В соответствии с моим массивом данных, к примеру, смена власти по инициативе ВК в среднем происходит на 6–12 месяцев ранее (возраст стартапа к этому моменту составляет 3–3,5 года), чем по инициативе основателя (около 4 лет после создания компании).

И, наконец, последняя проблема, связанная с успехом генерального директора – основателя, заключается в том, что этот успех мешает ему понять, что стартапу требуется новый руководитель, несмотря на то что он сам доказал способность управлять стартапом, в которой можно было усомниться вначале. Один весьма опытный ВК сказал мне: «Увольнять генеральных директоров, которые добились успеха, создав стремительно растущую компанию – очень и очень непростая работа».

## **Поиски преемника**

Примерно треть смещенных генеральных директоров – основателей в течение месяца после принятия решения об их замене покидают группу высшего руководства. Эта доля варьируется в зависимости от того, кто инициировал данное решение. Если это инициатива совета директоров, генеральный директор выходит из состава высшего руководства в 37 % случаев, а если инициатива исходит от генерального директора – основателя – в 24 % случаев.

После этого перед высшим руководством, в составе которого остается две трети основателей, смещенных с должности генерального директора, встает задача найти нового генерального директора.

### **Источники поиска нового генерального директора**

В крупных компаниях новый генеральный директор зачастую выдвигается из числа тех, кто уже работает в организации. Так, в ходе исследования, в котором участвовали 1035 крупных компаний, обнаружилось, что в 81 % случаев преемником смещенного генерального директора становится инсайдер<sup>8</sup>. Считается, что такой подход идет на пользу организации и дает правлению основания рассчитывать, что новый генеральный директор будет соответствовать предъявляемым требованиям и впишется в культуру организации. Исключение составляют ситуации, когда организация не справляется с поставленными задачами и нуждается в радикальных преобразованиях, – в таких случаях наемного руководителя обычно ищут на стороне<sup>9</sup>.

Однако в стартапах новый генеральный директор почти всегда приглашается со стороны. Мой массив данных говорит о том, что число стартапов, которые находят нового генерального директора среди собственных сотрудников, крайне немногочисленно. Как правило, генеральный директор, который должен осуществить преобразования, приглашается со стороны. К таким преобразованиям относятся изменение организационной культуры, корректировка стратегии или пересмотр состава команды. Иными словами, нового руководителя нанимают для выполнения работы, которую не мог бы или не стал выполнять генеральный директор – основатель (из-за отсутствия знаний и навыков, усвоенных ментальных моделей, мотивации и

привязанности к другим членам команды, к первоначальной стратегии или идее). Небольшая команда стартапа редко может предложить совету директоров приемлемых кандидатов.

Поиски нового генерального директора Wily включали множество разных источников. Поначалу Лью Серн хотел, чтобы эту должность занял Вик Найман, VP по продажам и маркетингу. Однако Дэвид Стром, ВК из Greylock, который входил в состав правления Wily, отклонил эту идею, - его не устраивал внутренний претендент на должность, не имеющий надлежащего опыта руководства, и тем более представитель отдела продаж и маркетинга, где конфликты, связанные с ростом компании, проявлялись наиболее остро.

Руководство Wily начало подыскивать подходящие кандидатуры на стороне. Этот процесс оказался долгим и нелегким. Три месяца поиском занималось небольшое кадровое агентство, но те немногие кандидаты на должность, которые были найдены, никуда не годились. Тогда руководители Wily попробовали использовать личные связи, однако подходящие кандидаты не желали и слышать о работе в стартапе. Спустя еще несколько месяцев компания заключила договор с другим кадровым агентством. За несколько недель был подобран ряд кандидатур, которые были представлены на рассмотрение совету директоров. Но после просмотра 120 резюме и бесед с 20 претендентами новый инвестор, который собирался подключиться к третьему раунду финансирования, порекомендовал одного из своих «любимых генеральных директоров», Ричарда Уильямса, руководителя с блестящей репутацией. В целом на поиски генерального директора ушло более года.

## **Участие основателя**

Хотя между решением о смещении основателя с должности генерального директора и наймом нового руководителя может пройти всего месяц, подобное происходит нечасто.

Согласно моему массиву данных, только 6 % стартапов наняли нового генерального директора в течение месяца после принятия соответствующего решения. Гораздо чаще поиски затягиваются. Примерно в одной трети стартапов генеральный директор был нанят в течение года после принятия решения, поэтому в истории Wily нет ничего необычного. Это особенно характерно для ситуаций, в которых генеральный директор – основатель играет центральную роль в поисках своего преемника. Отчасти это напоминает поведение отца, которому кажется, что все претенденты на руку его единственной дочери недостаточно хороши.

С правовой и формальной точки зрения, поисками нового генерального директора должен заниматься совет директоров. Но нередко совет директоров привлекает к решению этой задачи основателя, поскольку, с одной стороны, он хорошо знает стартап и способен дать оценку кандидатам, а с другой – это дает совету директоров возможность заручиться поддержкой смещенного генерального директора. Однако если мотивация основателя (например, стремление сохранить культуру стартапа) идет вразрез с интересами инвесторов (желание найти генерального директора, который обеспечит максимальную доходность проекта), это порождает новые риски и тормозит процесс. Совету директоров следует хорошо продумать, чем обернется участие смещенного генерального директора в выборе преемника. Кто будет проводить первичный отсев кандидатов – генеральный директор – основатель или совет директоров? Будет ли бывший генеральный директор участвовать в принятии окончательного решения? Есть ли у него право вето?

Лью Серн активно участвовал в процессе поиска и отклонил несколько кандидатов, одобренных инвесторами. Он объясняет это так: «Я убежден, что есть нечто неосознанное, что решает судьбу компании в этот переломный момент. Я подобрал отличную команду, мы создали собственную культуру, и мне не хотелось, чтобы к нам пришел человек, который считает своим долгом переделать компанию на свой лад...»

Если совет директоров привлекает основателя к поискам преемника, претендент на должность генерального директора должен удовлетворять критериям двух сторон. Он должен соответствовать требованиям членов совета директоров, в первую очередь инвесторов, которые меняют генерального директора, чтобы повысить стоимость стартапа. При этом новый руководитель должен устраивать и генерального директора – основателя, который нередко ориентирован на власть и ищет любую возможность сохранить контроль над принятием ключевых решений. Даже если основатель нацелен на богатство, у него могут быть и другие, порой противоречивые факторы мотивации, например личная привязанность к стартапу или опасения, что его вклад в создание компании останется недооцененным.

Теплая, почти семейная атмосфера в Wily привела к тому, что в процессе поиска нового руководителя участвовали даже те, кто не входил в состав совета директоров. Поначалу Лью хотел сделать этот процесс максимально открытым, чтобы члены команды чувствовали себя как можно комфортнее, – представители высшего руководства присутствовали на интервью и знакомились с резюме претендентов. Однако такой подход отпугивал лучших кандидатов. Дэвид Стром, один из ВК, финансировавших Wily, объясняет это так: «Когда в этом участвуют все и каждый, процесс превращается в плебисцит, что отталкивает серьезных

кандидатов. Кроме того, в таких условиях результатом может стать “наименьший общий знаменатель”, когда всеобщее одобрение получает наименее опасный или наиболее покладистый кандидат с точки зрения большинства».

### **Отличия преемника**

Естественная тяга к себе подобным – принцип «рыбак рыбака видит издалека» – может привести к тому, что генеральный директор – основатель будет оказывать предпочтение кандидатам, которые обладают теми же опытом и навыками, что и он сам. В то же время верно и противоположное, – многие основатели выделяют прежде всего кандидатов, способных справиться с задачами, которые не может решить он сам. Таким образом, основатель, которому не хватает опыта продаж, но который уже имеет продукт, готовый к продаже, сумеет по достоинству оценить кандидата с нужным опытом. Принять своего преемника Лью Серну помог тот факт, что Ричард обладал иными навыками и умениями, нежели он сам. «Смириться с происходящим мне помогало понимание того, что Ричарду было не по силам выполнить ту работу, которую сделал я, чтобы вывести компанию на нынешний рубеж. Меня утешало, что мой вклад в работу компании обладал уникальной ценностью. С моей помощью компания прошла путь от А до В, но теперь нам предстояло добраться от В до Z».

Несомненно, смещенному генеральному директору будет проще пережить понижение в должности, если его новый босс более опытен, чем он сам, или обладает знаниями и умениями в какой-либо значимой области. Но даже в этом случае, чем больше профессиональный опыт наемного руководителя отличается от опыта основателя, тем больше вероятность, что последний

покинет стартап<sup>10</sup>, поэтому совет директоров и новый руководитель должны приложить все усилия, чтобы передача власти прошла как можно более гладко.

Если генерального директора – основателя увольняют из-за успеха стартапа, такой успех делает стартап более привлекательным для новых кандидатов на должность руководителя. Генри Макканс из Greylock говорит: «Поскольку Wily сумела добиться очень многого, команда понимала, что может найти достаточно умелого и опытного генерального директора». В то же время, если смещенный основатель успешного стартапа слишком сильно огорчен, что лишился должности, его преемник зачастую предпочитает избавиться от недовольного предшественника, а не переводить его на другую ключевую должность.

## **После передачи власти**

Даже после того, как новый генеральный директор найден, смещенному с должности основателю, новому руководителю и совету директоров остается выполнить много нелегкой работы, а компанию могут подстерегать неприятные неожиданности. Решения, принимаемые на данном этапе, могут определить характер переходного периода и нанести ущерб перспективам стартапа.

## **«Водопад изменений»**

Даже если генерального директора – основателя убедили поддержать смену власти, – или хотя бы не оказывать ей активного сопротивления, – он плохо подготовлен к крутым переменам, которые ожидают его в будущем. Будучи профессиональным генеральным директором, Лес Трахтман замечает: «Генеральный



директор – основатель говорит: “Ладно, я готов к этому”, но он понятия не имеет, во что это выльется. Он думает, это просто смена должности, но это настоящий водопад изменений». Ситуация не меняется, даже если генеральный директор – основатель является одним из инициаторов смены власти.

Прежде чем согласиться возглавить стартап, претенденту на должность генерального директора следует оценить, готова ли компания и ее основатель к таким резким переменам. Достиг ли стартап того рубежа, когда знания и навыки нового генерального директора будут востребованы и быстро принесут пользу компании? Одно дело, если стартап приближается к «рыночной бездне», которую можно преодолеть с помощью опыта и умений нового генерального директора, – такова была ситуация при назначении Леса Трахтмана руководителем Transcitive, другое – если компания до сих пор не решила технические вопросы, связанные с разработкой продукта. Столкнется ли новый руководитель с неприятием со стороны инсайдеров, или ключевые фигуры признают необходимость изменений и воспринимают нового генерального директора как решение проблем стартапа? Может ли он рассчитывать на полную поддержку совета директоров, или остаются опасные вопросы и ограничения, которые придется учитывать, принимая решения, связанные со стратегией, культурой и персоналом? Будет ли снятый с должности основатель противиться изменениям или оценит способность нового руководителя обеспечить рост стоимости стартапа? Как поведут себя сторонники смещенного генерального директора?

В любой компании новому генеральному директору, приглашенному со стороны, придется преодолеть немалые трудности, чтобы понять, как работает организация, наладить отношения с ключевыми

фигурами и полностью взять бразды правления в свои руки. Если речь идет о стартапе, это, как правило, порождает две дополнительные проблемы. Во-первых, нового генерального директора нанимают именно для осуществления преобразований в условиях стремительных изменений, а это значит, у него нет возможности не спеша познакомиться с организацией и теми, кто в ней работает, что повышает вероятность противодействия. Во-вторых, снятый с должности основатель, зачастую уже утративший веру в преобразования, обычно продолжает занимать крупную должность.

### **Новая должность смещенного основателя**

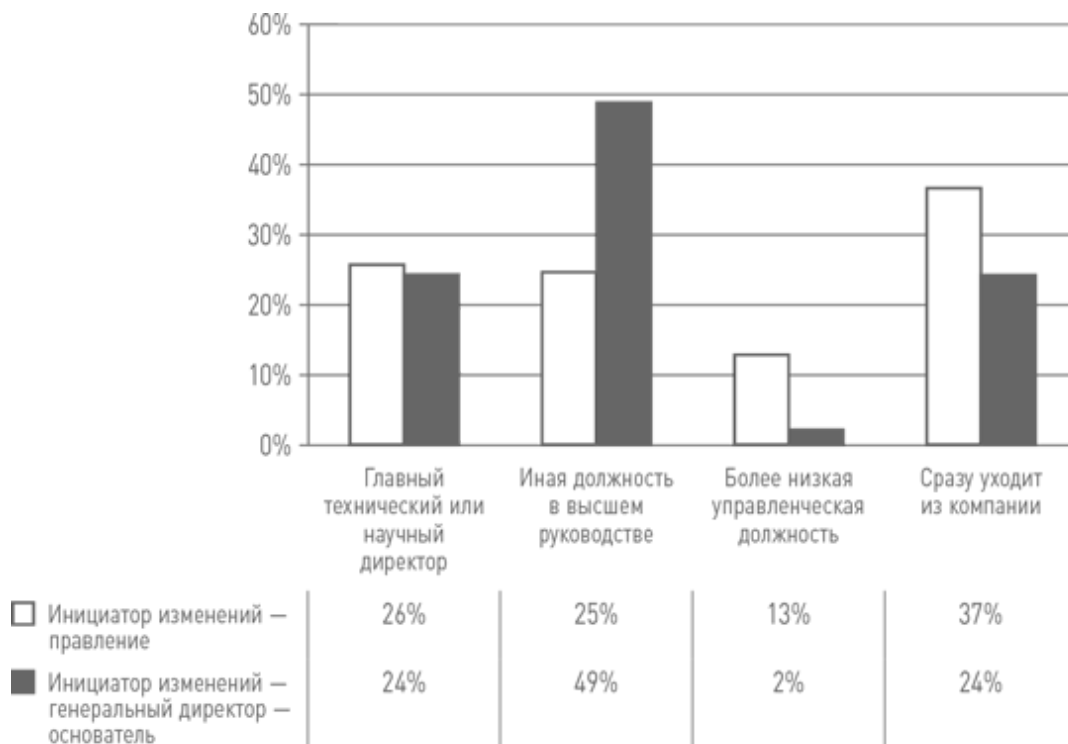
В крупных компаниях смещенный генеральный директор практически никогда не остается в составе группы высшего руководства и выводится из состава совета директоров. Это помогает новому руководителю взять бразды правления в свои руки и дает персоналу понять, что «в городе появился новый шериф». Однако в большинстве стартапов основатель, снятый с должности генерального директора, остается на руководящей должности и в составе совета директоров. В соответствии с моим массивом данных, даже если смена власти осуществляется по инициативе совета директоров, 63 % смещенных основателей остаются в составе высшего руководства; если же инициатором смены власти был сам генеральный директор – основатель, он остается в высшем руководстве в 76 % случаев.

От инициатора смены руководства зависит и то, останется ли основатель в составе совета директоров, и то, какую должность он будет занимать в дальнейшем. Если смена генерального директора осуществляется по инициативе основателя, он остается в совете

директоров в 96 % случаев; если инициативу проявил совет директоров, этот показатель снижается до 60 %. В любом случае в большинстве стартапов новый генеральный директор вынужден иметь дело со своим преемником, который остается в совете директоров.

Иногда совет директоров пытается смягчить процесс смены власти, позволяя бывшему генеральному директору остаться председателем правления. Разумеется, это чревато проблемами для нового руководителя, который стремится взять происходящее под контроль и избавиться от потенциальных источников сопротивления предстоящим преобразованиям. Ричард Уильямс, сменивший Лью Серна на должности генерального директора Wily, потребовал, чтобы тот оставил пост председателя правления. Лью вспоминает, как Ричард сказал: «Я безмерно уважаю вас, Льюис, но вы не лучший кандидат на пост председателя. Я готов взять на себя обязанности генерального директора, только если эту должность займет Дэвид Стром». Ричард считал, что это даст персоналу ясно понять, что теперь во главе Wily стоит он, а не Лью.

Рис. 10.3 показывает, что если основатель становится инициатором перемен и при этом хочет остаться в стартапе, он почти всегда получает должность в высшем руководстве, однако если инициатива исходит от совета директоров, вероятность получения такой должности резко падает. Генеральный директор – основатель, имеющий техническую подготовку, скорее всего станет главным техническим директором или будет переведен на должность вице-президента по проектированию и разработкам; а тот, кто имеет опыт ведения бизнеса, чаще всего становится вице-президентом по коммерческому развитию, а в дальнейшем вице-президентом по маркетингу.



**Рис. 10.3. Должности, которые занимают основатели после смещения с должности генерального директора**

Несмотря на то, что в целом доля основателей на руководящих должностях снижается по мере созревания стартапа (за счет естественной убыли соучредителей и привлечения наемных работников), на определенном этапе наблюдается заметный всплеск их доли в высшем руководстве, поскольку на эти должности переводятся основатели, ранее занимавшие должность генерального директора. К примеру, до привлечения внешнего капитала лишь 12 % вице-президентов по коммерческому развитию являются основателями, но этот показатель повышается до 38 % после первого раунда, когда на эту позицию переводят тех, кто смещен с должности генерального директора. До привлечения внешнего капитала 43 % главных технических директоров являются основателями, однако за счет смещенных генеральных директоров после первого раунда финансирования эта доля возрастает до

57 %, а после второго раунда увеличивается еще немного.

Лью Серн, снятый с должности генерального директора, стал главным техническим директором Wily. Однако даже это решение было не таким уж безобидным. Проанализировав новую организационную структуру компании, Лью понял, что его роль в лучшем случае будет чисто символической, поскольку он не имел непосредственных подчиненных. Разумеется, это могло вызвать обиду и спровоцировать Лью на противодействие новому генеральному директору.

### **Удержать основателя - высокие риски, высокая отдача**

Тот факт, что Лью не ушел из компании, дал Ричарду Уильямсу ряд преимуществ, - его предшественник отлично знал свою организацию, успел наладить отношения с заказчиками и помог ему получить поддержку персонала. Если бы Лью ушел из компании до того, как Ричард вошел в состав совета директоров, это подорвало бы моральный дух работников компании и снизило уровень технического руководства. С другой стороны, если недовольный переменами основатель, стремящийся к власти, остается в компании, это порождает определенные риски. Об этом свидетельствует история компании Segway, производителя двухколесного транспортного средства с электроприводом. Достаточно рано основатель компании Дин Кеймен решил, что его детищу нужен сильный опытный руководитель, хорошо знакомый с автомобильной промышленностью, который возглавит разработку продукции и сумеет быстро вывести продукт на рынок. Дин хотел, чтобы тот понимал, что речь идет о революционном изобретении, и был готов развернуть

международный бизнес<sup>11</sup>. С помощью одного из членов правления Дин вышел на Тима Адамса, в то время старшего вице-президента Chrysler, сыгравшего важную роль в легендарном возрождении компании<sup>12</sup>. Дин уговорил Тима перейти на работу в Segway, пообещав, что не будет вмешиваться в его работу. Однако вскоре после того, как Тим вошел в состав совета директоров, Дин начал придирается к нему: «Ты разговариваешь с Тимом, и он высказывает несколько блестящих мыслей, но каждый раз повторяет одно и то же. Во многих отношениях он простоват... Он не дотягивает до уровня большинства моих инженеров, хотя я плачу ему в два-три раза больше»<sup>13</sup>. Дин ограничил возможности Тима предлагать кандидатуры новых сотрудников и поставщиков, умышленно затягивал строительство завода-изготовителя и запретил тестовый маркетинг в целях сохранения коммерческой тайны. В конечном итоге Дин снял Тима с должности и продолжал нанимать и увольнять генеральных директоров практически каждый год, что не лучшим образом отразилось на развитии Segway в течение следующего десятилетия.

Первый наемный генеральный директор стартапа сталкивается с такими серьезными проблемами, что один венчурный капиталист сказал мне: «Когда я подыскиваю генерального директора, чтобы заменить основателя, мне обычно нужны сразу два кандидата, поскольку первый часто терпит неудачу». Другой инвестор сравнил неприятие наемного генерального директора с отторжением трансплантированного органа. На рис. 10.1 мы видим, что к IV раунду финансирования 23 % стартапов успевают сменить по меньшей мере одного наемного генерального директора.

Риск того, что профессиональный генеральный директор потерпит неудачу (или просто уйдет из компании), еще больше усложняет вопрос о том, следует

ли оставлять смещенного с должности основателя в составе совета директоров, однако если первый наемный генеральный директор не приживется на новом месте, присутствие основателя позволит избежать вакуума в руководстве.

### **Как смягчить процесс передачи власти: роль совета директоров**

Как мы уже говорили, вполне естественно, что генеральный директор – основатель, особенно успешный, противостоит смене власти в компании, однако такое противодействие может быть разрушительным для стартапа. По этой причине многие профессиональные инвесторы, оценивая состояние компании до начала финансирования, стараются понять, будет ли основатель, занимающий должность генерального директора, противиться смене власти, когда придет время. Венчурные капиталисты стараются получить представление о его мотивации, – что интересует его в первую очередь – власть или деньги, – и если он предпочитает власть, зачастую отказываются от инвестирования. Если же он нацелен на богатство, его интересы лучше согласуются с интересами инвесторов, а значит, появление нового генерального директора, который сможет повысить стоимость компании, будет встречено более спокойно.

Инвесторы, которые заранее обсуждают с основателем вопросы смены власти, излагая свое видение перспектив, пока страсти не успели накалиться, тем самым закладывают фундамент для безболезненной передачи власти в будущем. Если же подобные дискуссии начинаются в последнюю минуту, это, как правило, усиливает сопротивление основателя и порождает организационный хаос. Кроме того, вложив средства в стартап, инвесторы должны позаботиться о

том, чтобы совет директоров регулярно проверял результаты деятельности генерального директора – основателя, что позволит вносить коррективы в развитие компании, сформировать доверительные отношения и снизить риск неприятных сюрпризов.

Если инвесторы имеют дело с основателем, нацеленным на богатство, когда приходит пора преобразований, они должны четко объяснить ему, за счет чего новый генеральный директор сможет повысить стоимость стартапа и почему это не под силу ему самому. К примеру, Лес Трахтман смог избавиться от работников и соучредителей Transcitive, которые перестали приносить пользу компании, чего не желал делать ее основатель Майк Броди. Кроме того, Лес сумел усовершенствовать ряд бизнес-процессов – в частности он полностью реорганизовал отдел продаж и маркетинга, что позволило повысить объем продаж на 40 % в год.

Как мы уже говорили, основателю, который видит, что умения и навыки преемника резко отличаются от его собственных, нелегко поддержать решение о смене власти, но если он нацелен на богатство и понимает, какие преимущества даст компании новый руководитель, он скорее всего станет его сторонником.

Как мы видели, многие основатели не учитывают, что на разных этапах своего развития стартап претерпевает радикальные изменения. Совет директоров может разъяснить генеральному директору – основателю, какими должны быть эти изменения, и тем самым помочь ему пережить и поддержать решение о смене власти. Когда Лью Серн оправился от потрясения, узнав о том, что его снимают с должности, его наставники сумели объяснить ему, что компания вышла на новые рубежи и стала совсем иной. «Пережить потрясение мне помогла мысль о том, что самый лучший капитан быстроходного катера не сможет управлять



нефтяным танкером. Каждый этап развития ставит новые задачи, а значит, требует нового лидера, который готов к их решению».

Даже если основатель ориентирован не на богатство, правление может выявить другие пути, которые позволят согласовать смену власти с его мотивацией. Если основателю нравится осуществлять техническое руководство или планировать решение научных задач, но он менее склонен к управлению бизнесом, совет директоров может сделать акцент на преимуществах появления руководителя, который возьмет эту работу на себя. Если основатель стремится стать серийным предпринимателем, создающим стартапы, совет директоров может убедить его, что плавная передача власти скорее поможет, чем воспрепятствует реализации этого стремления. Еще до создания Wily Лью Серн хотел «вырасти профессионально не только как технический специалист, но и как бизнесмен». Став генеральным директором Wily, Лью методом проб и ошибок постепенно приобретал желаемые деловые навыки. Совет директоров при этом мог бы подчеркнуть, что, работая под началом опытного генерального директора, Лью сможет многому научиться и приобрести недостающие управленческие навыки. Веским аргументом могло бы стать и то, что Ричард сможет повысить стоимость доли акционерного капитала Лью, которую можно будет вложить в следующий стартап. Все это помогло бы сгладить острые углы при передаче власти.

Вместо того чтобы форсировать передачу власти в новые руки, советы директоров некоторых стартапов используют переходный период, что позволяет смягчить процесс. Lynx Solutions, к примеру, наняла Кларка Эванса в качестве временного генерального директора, которому предстояло управлять компанией всего лишь

полтора года. Кларк обеспечил внедрение формализованных процедур и структур и помог изменить подход к стратегическому руководству. Благодаря статусу временного генерального директора он не воспринимался соучредителями как угроза, однако под его руководством команда приобрела новые навыки и умения, необходимые на следующем этапе развития.

### **Получить поддержку предшественника: действия нового генерального директора**

Получение поддержки предшественника во многом зависит от поведения нового генерального директора. Приняв дела у Майка Броди в Transcentive, Лес Трахтман заручился его поддержкой благодаря пристальному вниманию к базовой триаде, что позволило уменьшить трения в команде стартапа.

- **Взаимоотношения.** Лес потратил немало времени, чтобы изучить компанию, ее основателя и наемных работников. Сначала он был консультантом Transcentive, а затем Майк предложил ему стать генеральным директором. Но прежде чем согласиться на это, Лес попросил назначить его вице-президентом по текущей работе. Это помогло ему предварительно оценить ситуацию и наладить плодотворные деловые отношения с Майком.

- **Роли.** Став генеральным директором, Лес использовал любые возможности, чтобы разъяснить Майку, в чем состоят его новые обязанности, мягко отстраняя его от руководства текущей деятельностью компании. «Через пару недель после моего вступления в должность ко мне пришел Майк и сказал: “Мы тратим слишком много денег на молоко для персонала”. Я ответил: “Майк, моя задача – освободить тебя от забот такого рода, чтобы ты мог заниматься более важными делами. Этот вопрос явно не относится к их числу. Если

речь не идет о проблеме на \$100 000, я прошу тебя, не тратить на нее свое время”». Подобные случаи помогли Майку постепенно привыкнуть к изменившейся ситуации и перестроить свои отношения с компанией. Чтобы основатель мог адаптироваться к новому положению дел, желательно отстранить его от выполнения работы, которая больше не входит в его обязанности, и подключить к реализации конкретных решений или проектов. Будучи специалистом в определенной области, он может возглавить одно из подразделений или направлений работы стартапа.

- **Вознаграждение.** Возможно, один из самых важных шагов, которые предпринял Лес, заключался в том, что он помог Майку значительно увеличить свое богатство. Лес договорился о частичной продаже компании двум стратегическим партнерам, но использовал большую часть вырученных денег для выплат соучредителям и первым наемным работникам, которые были уволены в ходе преобразований. Эти «отступные» положительно сказались на его отношениях с Майком, послужив своеобразным клапаном сброса давления. Тот же подход может использовать правление других стартапов, выплачивая основателю, смещенному с должности генерального директора, бонус или вознаграждая его дополнительным пакетом акций путем вестинга.

Хотя каждая ситуация имеет свои особенности, уделяя пристальное внимание базовой триаде, профессиональный генеральный директор при поддержке совета директоров может сгладить процесс передачи власти, снизить риск неудачи и повысить вероятность того, что смещенный основатель продолжит продуктивно участвовать в работе стартапа.

## **Заключительные замечания**

И совет директоров, и соучредители должны рассматривать замену генерального директора – основателя наемным руководителем не как эпизод, а как процесс. В этом случае передача власти будет менее травматичной, а возможно, даже доставит участникам удовлетворение и принесет немалую пользу. С точки зрения совета директоров, данный процесс начинается еще до первого раунда финансирования, когда к работе стартапа подключаются инвесторы, которым следует оценить мотивацию генерального директора – основателя и понять, будет ли она благоприятствовать или мешать плавной передаче власти. На этом этапе инвесторам следует открыто обсудить возможность смены генерального директора и условия, в которых она становится необходимой. В дальнейшем совет директоров занимается коучингом генерального директора – основателя, когда тот сталкивается с новыми сложными задачами, а компенсировать его слабые стороны помогают новые наемные работники. Когда оказывается, что ресурсы действующего генерального директора исчерпаны, совет директоров принимает решение о его замене. Боб Даволи, венчурный капиталист из Sigma Partners, описывает эту последовательность событий так: «а) позвольте генеральному директору управлять компанией; б) при появлении проблемы совет директоров пытается решить ее совместно с генеральным директором; в) если это не дает результата, увольте его»<sup>14</sup>. Данный процесс включает открытое обсуждение задач, которые стартапу предстоит решить в перспективе, а также способности генерального директора – основателя справиться с этими задачами. Дэвид Стром, инвестор и член правления Wily, с самого начала дал понять, что со временем Лью будет снят с должности. Он знал, что компании понадобится опытный профессиональный руководитель. Несмотря на такие меры уверенный в

себе основатель часто не осознает, что ему предстоит, особенно если ему сопутствует успех. Несмотря на предупреждение Дэвида, Лью Серн говорит, что «был потрясен», когда ему предложили освободить должность. Даже когда совет директоров считает, что сумел донести до основателя мысль о предстоящей смене власти, следует помнить, что данная мысль может быть истолкована неверно, не принята всерьез или проигнорирована.

Воспринимая передачу власти как процесс, который начинается на ранней стадии жизненного цикла стартапа, основатель может как минимум контролировать этапы утраты контроля над компанией. Еще до создания стартапа он должен всесторонне оценить свою мотивацию и учитывать ее, принимая решения в дальнейшем. Если эти решения предполагают привлечение внешних инвесторов, основатель должен понимать, что делая этот шаг, он вступает на путь, который ведет к смене власти.

Кроме того, основателю следует понимать, что он может отчасти контролировать момент смены власти в стартапе, если «опережает совет директоров» и становится инициатором поиска нового руководителя. Смена власти по инициативе основателя и по инициативе совета директоров приводит к очень разным результатам. Как рассказывалось выше, если решение о поиске нового руководителя принимает основатель, он скорее всего продолжит работать в стартапе, будет играть важную роль в выборе преемника, останется в составе высшего руководства и, возможно, в совете директоров. Хотя добровольно уступить должность генерального директора непросто, основатель может пойти на это и остаться удельным князем после отказа от трона.

# **Часть IV**

## **Заключение**

## **Глава 11**

# **Дилеммы выбора между богатством и контролем**

Путь от создания стартапа до его успеха тернист и долог, – он заставляет основателя принимать одно решение за другим, и все они имеют серьезные, а иногда неожиданные краткосрочные и долгосрочные последствия. Мы уже рассмотрели самых разных участников процесса – от главного основателя до соучредителей, наемных работников, инвесторов и преемников генерального директора, – и широкий спектр дилемм. Тот, кто намерен создать стартап с высоким потенциалом, должен решить, делать это в одиночку или с командой соучредителей. Тот, кто решил, что ему нужны помощники, должен решить вопросы, касающиеся взаимоотношений, распределения ролей и вознаграждения в команде соучредителей. Как основателю-одиночке, так и команде соучредителей приходится принимать решения, связанные с взаимоотношениями, распределением ролей и вознаграждением при найме работников. Многим предпринимателям в дальнейшем приходится решать вопросы, касающиеся выбора инвесторов.

Кроме того, мы видели, что решения, принятые на раннем этапе, имеют самые разные последствия. Иногда они оправдывают изначальные ожидания основателей, но нередко события развиваются совсем не так, как предполагалось вначале.

Мы рассматривали данные последствия через призму принятия решения, которое привело к соответствующим результатам. Теперь мы рассмотрим их с другой точки зрения – с учетом дилеммы «богатство или контроль», которая сосуществует со всеми остальными дилеммами

с момента принятия решения о создании стартапа. Но сначала давайте еще раз вернемся к основам.

Что такое предпринимательство? Широко известное определение гласит, что это «процесс, в ходе которого индивид реализует благоприятные возможности, безотносительно к ресурсам, которыми он располагает в текущий момент»<sup>1</sup>. Однако это достаточно простое определение, не лишенное привкуса романтики, отражает суть дела не в полной мере. Когда основатель стартапа с высоким потенциалом принимает решение использовать благоприятную возможность безотносительно к ресурсам, имеющимся в его распоряжении, для этого, как правило, недостает одной, а то и нескольких важных составляющих. По данным одного исследования, основатели, ресурсы которых ограничены, встречаются в 60 раз чаще, чем те, у которых есть все необходимое<sup>2</sup>. Чтобы в полной мере реализовать благоприятную возможность, требуются дополнительные человеческие, социальные и денежные ресурсы<sup>3</sup>. Чем больше ресурсов может контролировать стартап и чем быстрее он получит их в свое распоряжение, тем больше его конкурентные преимущества<sup>4</sup>. Недостаток ресурсов – одна из основных причин, по которым терпят неудачу молодые компании<sup>5</sup>. Все дилеммы, которые мы рассматривали до сих пор, так или иначе связаны с недостатком ресурсов. Если, принимаясь за дело, основатель имеет в своем распоряжении все необходимые человеческие, социальные и денежные ресурсы, ему не понадобятся соучредители, наемные работники и инвесторы, и никто не снимет его с должности генерального директора.

Привлечение внешних ресурсов, особенно дефицитных<sup>6</sup>, заставляет основателей отказываться от ценных активов<sup>7</sup>. В обмен на вклад в повышение стоимости стартапа поставщики внешних ресурсов чаще



всего хотят получить право собственности и возможность контролировать принятие решений. Если речь идет о праве собственности, поставщика ресурсов интересует возможность получить материальную выгоду, когда стартап добьется успеха. Соучредители и наемные работники, знающие себе цену, в обмен на свои профессиональные знания и связи хотят участвовать в принятии значимых решений; свою долю контроля над принятием решений стремятся получить и инвесторы, которые финансируют компанию и помогают ее руководству<sup>8</sup>. Полем боя за контроль над стартапом становятся должность генерального директора<sup>9</sup> и совет директоров, состоящий из инсайдеров и аутсайдеров<sup>10</sup>. Основатель, который не желает отказываться от права собственности и контроля, вряд ли сумеет привлечь необходимые ресурсы, а значит, не сможет использовать соответствующую возможность. Таким образом, каждая из дилемм на этапе создания компании так или иначе связана с вопросом о том, какие ресурсы привлечь и какую долю права собственности и контроля уступить в обмен на них. Это дилемма, которая стоит за всеми остальными дилеммами, и как мы увидим, является самой сложной из них.

### **Центральная дилемма: богатство или контроль**

Данная дилемма сложна, поскольку она сталкивает между собой два наиболее распространенных фактора предпринимательской мотивации – богатство и контроль. Большинство основателей, которые берутся за дело, страстно увлечены своей идеей и уверены в успехе, – они рассчитывают создать дорогостоящую компанию и управлять ею всю жизнь. Примером для них служат такие знаменитости, как Билл Гейтс и Анита

Роддик, которые сумели создать крупные компании и сохранить контроль над ними. Однако немногие основатели способны достичь обеих целей, поскольку достижение первой мешает движению ко второй, и большинству приходится выбирать что-то одно.

Представить эту схему более четко помогает таблица 11.1, где сводятся воедино важнейшие дилеммы, которые рассматривались во II и III частях данной книги, – здесь они представлены как череда неизбежных компромиссов между стремлением создать дорогостоящий стартап и сохранить контроль над своим детищем. В каждой колонке перечислены решения, которые следует принять для максимизации богатства или сохранения контроля.

Таблица 11.1. Дилеммы выбора между богатством и контролем

Потенциальные участники создания стартапа	Область принятия решений	Решения, ориентированные на сохранение контроля	Решения, ориентированные на максимизацию богатства
<i>Соучредители</i>	В одиночку или в команде	Остаться основателем-одиночкой (или привлечь слабых соучредителей)	Создать команду, привлекая лучших соучредителей
	Взаимоотношения	Начать поиски с ближайшего окружения, предпочитая «кудобных» соучредителей	Использовать сильные и слабые связи, чтобы найти лучших соучредителей (дополняющих главного основателя)
	Роли	Сохранять жесткий контроль над принятием решений; выстроить иерархию	Делегировать принятие решений соучредителям, компетентным в соответствующих областях
	Вознаграждение	Сохранять за собой право собственности на весь акционерный капитал или большую его часть	Использовать акционерный капитал для привлечения и/или мотивации соучредителей
<i>Наемные работники</i>	Взаимоотношения	Нанимать людей по мере необходимости из узкого круга близких людей (друзей, родственников и др.)	Активно искать лучших работников (в том числе среди незнакомых людей)
	Роли	Продолжать контролировать принятие ключевых решений	Делегировать принятие решений специалистам соответствующего профиля
	Вознаграждение	Нанимать более дешевых молодых работников	Нанимать опытных специалистов, стимулируя их с помощью денежного вознаграждения и акций
<i>Инвесторы</i>	Самофинансирование или привлечение внешнего капитала	Самофинансирование, «раскрутка своими силами»	Использование внешнего капитала
	Источники капитала	Друзья и родственники или бизнес-ангелы, дающие деньги без дополнительных условий; иногда альтернативные источники, например авансы заказчиков или займы	Опытные бизнес-ангелы или венчурные капиталисты

Потенциальные участники создания стартапа	Область принятия решений	Решения, ориентированные на сохранение контроля	Решения, ориентированные на максимизацию богатства
	Условия	Отвергать условия, защищающие инвесторов (например, положение о квалифицированном большинстве)	Быть готовым принять условия, необходимые для привлечения лучших инвесторов (например, положение о квалифицированном большинстве)
	Совет директоров	Избегать создания официального совета директоров; жестко контролировать его состав, когда он будет сформирован	Быть готовым к утрате контроля над советом директоров, если это необходимо для привлечения лучших инвесторов и директоров
<i>Преемники</i>	Инициатива смены власти	Избегать передачи власти, пока к этому шагу не вынудят обстоятельства	Быть готовым стать инициатором смены власти, когда очередной этап развития стартапа потребует привлечения более опытного руководителя
	Готовность уступить место преемнику	Отказываться уйти с должности генерального директора	Быть готовым уступить свое место более подготовленному генеральному директору
	Желаемая роль после смены власти	Лучше уйти, чем оставаться «удельным князем»	Остаться в высшем руководстве на должности, соответствующей профессиональным навыкам и личным предпочтениям
<i>Другие факторы</i>	Желаемые темпы роста стартапа	От невысоких до умеренных	От высоких до стремительных
	Капиталоемкость	Низкая капиталоемкость	Высокая капиталоемкость
	«Капитал» основателя	Готов к запуску и формированию стартапа почти без посторонней помощи	Существенные пробелы, требующие привлечения третьих лиц
<i>Наиболее вероятный результат</i>		Сохранение контроля, создание меньшей стоимости	Высокая финансовая стоимость, риск утраты контроля

Решения в первой колонке нацелены на сохранение контроля над растущей финансовой стоимостью. Даже если потенциальный соучредитель, наемный работник, инвестор или новый руководитель располагает человеческим, социальным или финансовым капиталом, который позволяет повысить стоимость стартапа, основатель, ориентированный на контроль, отказывается от такой возможности, предпочитая сохранить контроль над стартапом. Основатели данного типа а) остаются основателями-одиночками или выбирают лишь тех соучредителей, которые не посягают на власть; б) нанимают неопытных сотрудников и продолжают контролировать принятие решений; в) финансируют свое предприятие самостоятельно или привлекают лишь тех инвесторов, которые не вмешиваются в управление стартапом, и г) стремятся остаться на должности генерального директора на всех стадиях эволюции стартапа. Такие основатели полностью берут на себя ответственность за

реализацию своей идеи и стараются рассчитывать только на собственный человеческий, социальный и денежный капитал. Имеющиеся данные (см. далее) подтверждают, что такие основатели обычно продолжают достаточно долго контролировать стартап, но в конечном итоге получают компанию с меньшей стоимостью.

Решения во второй колонке призваны максимизировать стоимость компании. Основатели такого типа а) стремятся найти соучредителей, чья подготовка компенсирует их собственные пробелы; б) нанимают опытных специалистов, готовых контролировать соответствующие участки работы; в) привлекают инвесторов, способных повысить стоимость стартапа, а в обмен позволяют им контролировать принятие соответствующих решений и г) стремятся определить момент, когда развитие стартапа потребует смены руководителя. Если потенциальный соучредитель, наемный работник, инвестор или генеральный директор способны внести важный вклад в формирование стартапа, основатель, нацеленный на богатство, сделает все возможное для его привлечения, даже если это угрожает его контролю над стартапом.

Многие основатели, особенно те, кто создает компанию впервые, не понимают, что решения, принятые на раннем этапе, неизбежно подталкивают их на один из указанных путей. В таблице 11.1 представлено всего лишь стандартное описание решений, которые следует принимать основателям с разной мотивацией, однако мало кто из них действует систематично и планомерно.

### **«Богач» или «король»**

На каждой дорожной развилке решение, которое максимизирует стоимость, как правило, угрожает

контролю основателя над стартапом, и наоборот. Сохранение контроля и повышение стоимости в стартапах с высоким потенциалом являются взаимоисключающими задачами, поскольку второе требует привлечения участников, добавляющих стоимость, которые требуют своей доли контроля.

Основатели, последовательно принимающие решения, ориентированные на контроль, чаще получают результат, который я называю «король». В этом случае основатель остается на троне, но правит не таким большим и богатым государством, каким оно могло бы стать при иных обстоятельствах. Основатели, планомерно принимающие решения, ориентированные на богатство, имеют больше шансов достичь результата, который я называю «богач». В этом случае основатель обычно лишается трона, но в полной мере реализует коммерческие возможности. Спектр возможных результатов представлен в таблице 11.2 – он включает как создание компании с высокой стоимостью, где основатель сохраняет власть («богач» и «король», или «предпринимательский идеал»), так и неудачу на обоих фронтах («провал»).

**Таблица 11.2. Результаты создания стартапа: «богач» или «король»**

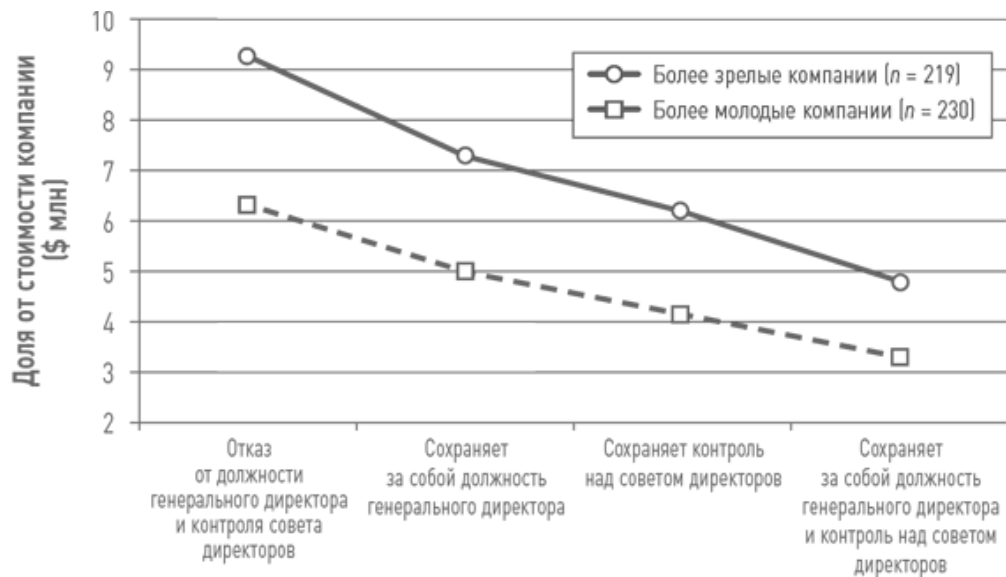
		Финансовая выгода	
		Гораздо ниже потенциальной стоимости	Потенциальная стоимость достигнута
Сохранение контроля над принятием решений	Мелкий участник рынка	«Провал»	«Богач»
	Крупный участник рынка	«Король»	«Богач» и «король»

Воспроизводится с изменениями с разрешения *Harvard Business Review* по изданию: *The Founder's Dilemma*, Noam Wasserman, февраль 2008 г. Копирайт © 2008; все права защищены.

Количественный анализ показывает, что немногим основателям, – особенно тем, кто создает компанию впервые, – удастся сохранить контроль и при этом

создать максимальную стоимость. Как мы видели в главе 10, немногие основатели остаются на должности генерального директора, когда стартап превращается в крупную компанию или осуществляет первичное размещение акций на бирже. Билл Гейтс и Анита Роддик знамениты именно потому, что являются исключениями. И все же многие основатели так уверены в своих возможностях и перспективах стартапа, что систематически недооценивают потребность в дополнительных ресурсах или переоценивают свою способность контролировать стартап при привлечении таких ресурсов. Данные черты могут помешать предпринимателю стать «богачом» или «королем» – из-за решений, приводящих к дефициту ресурсов или потере контроля над стартапом.

Проведенный мною анализ говорит и о том, что основатели, сохраняющие контроль над предприятием, теряют немалые денежные суммы. Они предпочитают создать менее дорогостоящую компанию, оставив себе большую долю акционерного капитала, но зачастую оказывается, что выгоднее получить «меньший кусок большего пирога», достающийся их собратьям, ориентированным на богатство. Учитывая широкий спектр различий 460 стартапов<sup>11</sup>, я обнаружил, что стоимость пакетов акций основателей, которые продолжали контролировать совет директоров, оставаясь на должности генерального директора, составляла всего 52 % стоимости доли акционерного капитала основателей, которые отказались от должности генерального директора и контроля совета директоров, что показывает рис. 11.1. Эти результаты не зависят от стадии развития стартапа, а значит, основатели должны искать компромиссы между стремлением к контролю и богатству на каждом этапе эволюции компании.



**Рис. 11.1. Стоимость доли акционерного капитала основателя в зависимости от уровня сохранения контроля**

Воспроизводится по изданию: Rich vs. King: The Entrepreneur's Dilemma, Noam Wasserman, *Best Paper Proceedings of the Academy of Management*, 2006.

Чтобы оценить, склонны ли основатели принимать последовательные решения, я сравнил основателей-одиночек (по определению нацеленных на контроль) с главными основателями, которые привлекали соучредителей<sup>[42]</sup>. Массив данных включал 1658 высокотехнологичных стартапов, представители которых заполнили опросные листы в период с 2005 по 2009 г., и предусматривал контроль широкого спектра характеристик основателей и стартапов, в том числе капиталоемкость, отраслевой сегмент и зрелость компании. Статистически значимые результаты позволяют выявить ряд закономерностей при решении соответствующих дилемм:

- **Наемные работники.** Основатели-одиночки нанимают более молодых работников, чем команды соучредителей, по-видимому, предпочитая иметь дело с менее опытными специалистами.

- **Инвесторы.** Основатели-одиночки а) почти в два раза чаще используют заемный капитал, что позволяет избежать разводнения доли собственности основателя; б) организуют первый раунд финансирования на более позднем этапе жизненного цикла стартапа (это может объясняться как сомнениями инвесторов в целесообразности таких капиталовложений, так и желанием основателей отсрочить привлечение внешнего капитала); в) привлекают меньший объем капитала в первом раунде финансирования (что опять-таки может определяться соображениями инвесторов или предпочтениями основателей).

- **Роль председателя.** Основатели-одиночки чаще сохраняют за собой должность генерального директора и место председателя совета директоров после первого раунда финансирования.

Доинвестиционная стоимость стартапов, созданных основателями-одиночками, обычно оказывается ниже стоимости стартапов с несколькими соучредителями, – такова цена, которую платят за свои решения основатели, нацеленные на власть. Однако приведенные результаты говорят и о том, что хотя основатели-одиночки привлекают меньшие объемы капитала, они зачастую делают это на более благоприятных условиях.

### **Решения Эвана Уильямса через призму мотивации: богатство или контроль**

На страницах этой книги мы рассматривали множество разных решений, которые принимал Эван Уильямс, занимаясь созданием Blogger и Odeo. Давайте проанализируем его решения с точки зрения ориентации на богатство и контроль. Создавая Blogger, он последовательно принимал решения, нацеленные на сохранение контроля. Он основал компанию вместе со своей бывшей девушкой Мег Хаурихан, у которой не



было опыта создания стартапов и работы в данной сфере. Он нанимал на работу своих молодых неопытных друзей, согласных на невысокую зарплату, а затем пошел на еще большую крайность – заменил их волонтерами. Эван был непреклонен в стремлении сохранить за собой контрольный пакет акций, – он отказался разделить акционерный капитал поровну с Мег и не хотел привлекать профессиональных инвесторов. При размолвках с Мег он принимал решения единолично, игнорируя ее соображения и воплощая в жизнь собственное видение компании. Он избегал переговоров с венчурными капиталистами даже в период бума доткомов, предпочитая вкладывать в компанию средства друзей, родственников и бизнес-ангелов и даже принимать пожертвования. Совет директоров выполнял консультационные функции и практически не руководил компанией. Когда Мег дала понять, что претендует на должность генерального директора, Эван отказался уступить ей, после чего она покинула компанию. Он отклонил и предложение о покупке, которое угрожало его контролю над стартапом, хотя из-за этого отказа он полностью лишился персонала.

При создании Odeo Эван последовательно принимал решения, нацеленные на максимизацию богатства, которые угрожали его контролю над стартапом. Он основал компанию совместно с Ноем Глассом, своим деловым знакомым, у которого был опыт работы с подкастингом, и не только сделал его генеральным директором, но и выделил ему львиную долю акционерного капитала. Когда Эван понял, что технология подкастинга, которую предлагала Odeo, имеет огромный потенциал, он принял серию решений, призванных стимулировать быстрый рост компании. Он провел переговоры с известной фирмой, занимающейся венчурным инвестированием, чтобы получить \$5 млн, и

использовал эти деньги для найма опытных руководителей, технических специалистов и менеджеров по продажам. После этого совет директоров Odeo, где преобладали инвесторы, стал активно участвовать в принятии ключевых решений.

И в том, и в другом случае решения Эвана были достаточно последовательными. Создавая Blogger, он стремился сохранить за собой контроль, и в итоге получил желаемое, однако продал компанию за гораздо меньшую сумму, чем позволял ее потенциал. Занимаясь Odeo, Эван принимал решения, нацеленные на максимизацию богатства, что повысило шансы на создание стартапа с высокой стоимостью, однако заставило его пожертвовать значительной частью акционерного капитала и контролем над принятием решений.

Дальнейшая эволюция Odeo тоже достаточно поучительна, поскольку она показывает, как Эван пытался сбалансировать свое стремление к контролю с желанием реализовать крупные возможности. На рынке начал набирать обороты iTunes, разработанный Apple, и Эван и его команда, понимая, что это значительно сузило перспективы Odeo, взялись за поиск новых идей методом мозгового штурма. Джек Дорси, инженер Odeo, предложил создать инструмент для обновления статуса, позволяющий пользователям обмениваться мгновенными сообщениями с группой подписчиков. Команда решила создать прототип, и через две недели на свет появился продукт под названием Twitter. Хотя Эван и его товарищи-инженеры понимали, что компании разумнее переключиться на разработку Twitter, было не так-то просто убедить в этом ВК, входящих в совет директоров. Наступил момент, когда Эван понял, что для полномасштабной реализации потенциала Twitter ему нужен полный контроль над Odeo. Поскольку решения, принятые ранее, заставили его пожертвовать этим

контролем, он принял беспрецедентное решение – вложить \$3 млн собственных средств, чтобы выкупить долю инвесторов и вернуть себе контроль над компанией. Год спустя Эван продал подразделение Odeo, занимающееся подкастингом, компании Sonic Mountain более чем за \$1 млн и занялся раскруткой Twitter, назначив генеральным директором компании Джека Дорси.

В 2008 г., когда темпы роста Twitter ускорились – ежемесячно число пользователей увеличивалось на несколько миллионов, – Эван вновь почувствовал потребность вернуть себе контроль над компанией. Заручившись поддержкой совета директоров, он сделал Джека председателем, а сам занял должность генерального директора. Сам он впоследствии говорил, что подобные перестановки оказываются эффективными достаточно редко<sup>12</sup>. Позднее Джек казал, что снятие с должности в Twitter стало для него настоящим ударом под дых<sup>13</sup>. Теперь Эван старался привлекать внешний капитал лишь на условиях, которые позволяли ему сохранить контроль над компанией. Это давалось нелегко – по его словам, он и его команда пытались «уцепиться ногтями за ракетный корабль»<sup>14</sup>. У него не было возможности быстро нанять нужных специалистов или внедрить соответствующие процессы, чтобы поддерживать систему в работоспособном состоянии. Кроме того, Twitter не хватало стратегии монетизации. Чтобы заполнить эти пробелы, в сентябре 2009 г. он нанял Дика Костоло, бывшего генерального директора и основателя FeedBurner, сделав его главным операционным директором. Поработав с ним в течение года, в сентябре 2010 г. Эван заявил, что Дик станет его преемником на должности генерального директора, а сам занялся разработкой стратегии развития программных продуктов и спустя несколько месяцев покинул Twitter.

## **Прочие альтернативы: ресурсы второго уровня**

Решения Эвана были более радикальными, чем решения многих других предпринимателей, в двух аспектах: каждое решение было однозначно ориентировано на контроль или богатство, и в каждом из стартапов его решения были в высшей степени последовательными.

В таблице 11.1 мы видим ряд возможностей бинарного выбора: привлечь тот или иной вид ресурсов высшего качества, – максимально повышая стоимость компании, но ставя под угрозу сохранение контроля, – или отказаться от данного вида ресурсов. Однако в реальной жизни существуют промежуточные варианты или «ресурсы второго уровня»<sup>15</sup>, которые способны повысить стоимость стартапа (но не до максимума) и при этом не столь рискованны для основателя, желающего сохранить за собой контроль. Вместо того чтобы создавать стартап в одиночку или привлекать лучших соучредителей, основатель может подыскать «приемлемых» соучредителей. Вместо того чтобы нанимать неопытных или очень опытных руководителей, основатель может выбрать тех, кто имеет небольшой опыт. Вместо того чтобы финансировать стартап самостоятельно или обращаться к самым известным венчурным капиталистам, основатель может подыскать инвесторов второго уровня. Вместо того чтобы не брать денег у ВК или брать максимум, который можно получить, основатель может привлечь небольшой объем капитала, что снизит риск его смещения с должности генерального директора<sup>16</sup>.

## **Прочие альтернативы: гибридный подход**

Мы видели, что Эван принимал весьма последовательные решения, когда создавал Blogger, и на ранних стадиях формирования Odeo. Любое решение основателя работает либо на повышение стоимости стартапа, либо на сохранение контроля над ним. Однако некоторые основатели избирают гибридный подход – они принимают решения и той, и другой категории, надеясь, что это повысит их шансы стать «богачом» и «королем» одновременно. К примеру, можно сохранить за собой полный контроль, оставаясь основателем-одиночкой и нанимая лишь тех сотрудников, которые не посягают на власть. Если за период тотального контроля стартап успевает разработать первоначальную версию продукта и выйти на ключевые рубежи, основатель сможет влиять на условия, которые будут ставить внешние инвесторы. Это позволит ему изменить свою стратегию, переключиться на решения, нацеленные на повышение стоимости, и «нажать на газ», привлекая капитал лучших инвесторов и используя их участие в руководстве для расширения масштабов бизнеса. Председатель Buffalo Angel Network сказал о подобной стратегии следующее: «Самый сложный вопрос, который приходится решать основателю, изобретателю или предпринимателю: когда пора частично отказаться от контроля во имя роста компании»<sup>17</sup>.

В начале создания своего стартапа, Sittercity, Женевьев Тьер принимала решения, ориентированные на контроль<sup>18</sup>. Она основала компанию в одиночку, искала консультантов и работников через друзей и родственников, привлекала бизнес-ангелов, принимала все решения самостоятельно и оставила весь акционерный капитал в своем распоряжении. Однако когда Sittercity проработала восемь лет, Женевьев почувствовала, что пришло время для поиска венчурных капиталистов, которые помогут обеспечить дальнейший рост компании и использовать преимущества

первопроходца. Вот как Женевиер объясняет, почему она ждала так долго: «Многие предприниматели привлекают внешних инвесторов слишком рано и теряют свое право собственности. Компанией начинают управлять инвесторы. Для меня было очень важно сохранить контроль. В 2008 г. мы, наконец, приняли решение привлечь венчурных капиталистов, потому что... я всегда чувствовала: настанет время, когда компании понадобится внешнее финансирование. Для инвесторов мы были диковинкой – наверное, они никогда не имели дела с такой зрелой, крупной и успешной компанией со сложившейся командой. Они могли просто вложить в нас деньги и ни о чем не думать». Для стартапов, подобных Sittercity, которые отличаются низкой капиталоемкостью и имеют в запасе достаточно времени, такая стратегия может оказаться достаточно эффективной. Однако в других случаях она может замедлить разработку продукта, привести к снижению его качества или к утрате конкурентных преимуществ, нанося ущерб потенциальной стоимости, а значит, мешая достижению предпринимательского идеала.

Иногда гибридные стратегии не только снижают вероятность того, что основатель в итоге станет «богачом» или «королем», но и повышают вероятность провала. Подобно компаниям, которые пытаются применять сразу несколько стратегий и из-за этого «застревают на полпути»<sup>19</sup>, предприниматели, принимающие непоследовательные решения, могут внести сумбур в стратегию компании<sup>20</sup>, что повышает риск потерпеть фиаско. Несложные количественные данные, которые позволяют оценить плюсы и минусы гибридных стратегий, приводятся в Приложении 11-1 в конце настоящей главы. Они говорят о том, что основатели, которые недостаточно хорошо знают собственную мотивацию и затрудняются с выбором

оптимальной линии поведения, могут подстраховаться с помощью гибридной стратегии, но это весьма рискованный путь, поскольку он резко увеличивает вероятность провала.

Еще одна потенциальная опасность стратегий такого рода заключается в том, что изменение стратегии в разгар формирования стартапа может породить серьезные трения среди членов команды и помешать привлечению лучших ресурсов. Когда Дин Кеймен, возглавлявший научно-исследовательскую компанию DEKA, изобрел электрический самокат Segway, он обсудил свою идею с множеством инвесторов и нанял группу опытных специалистов для руководства проектом, привлекая лучших менеджеров и инженеров с помощью фондовых опционов. Однако в дальнейшем стремление Дина сохранить за собой контроль стало отталкивать потенциальных инвесторов, и в конечном итоге заставило генерального директора компании Тима Адамса уйти из компании<sup>21</sup>.

### **«Лучшие» и «худшие» результаты**

Если разные решения ведут к столь разным результатам, можно ли сделать вывод, что одни результаты лучше, а другие хуже? Эван Уильямс принимал решения, ориентированные на контроль, создавая Blogger, и решения, ориентированные на богатство, создавая Odeo. Можно ли сказать, что в одном случае он был прав, а в другом ошибался?

### **Точка зрения главного основателя: самопознание и принятие решений**

Как показывает глава 2, факторы мотивации предпринимателя могут быть самыми разными. Многие

из них – альтруизм, стремление к разнообразию и возможность реализовать свой интеллектуальный потенциал – не влияют на линию поведения при принятии решений. Однако ориентация на контроль или богатство помогают определить ее достаточно четко.

Можно ли сказать, что одна линия поведения предпочтительнее, чем другая? При определенных обстоятельствах да. К примеру, если идея является капиталоемкой и требует безотлагательной реализации, решения, ориентированные на контроль, порождают больше проблем, чем ориентированные на богатство. Еще более серьезные проблемы начинаются там, где принимаемые решения не согласованы между собой, а значит, некоторые из них идут вразрез с мотивацией основателя. Наихудший вариант – это последовательное принятие решений, которые противоречат базовой мотивации основателя.

Основатель, нацеленный на богатство, который систематически принимает решения, ориентированные на контроль, по всей вероятности, получит определенные результаты, но они могут не оправдать его ожиданий. Аналогичная ситуация складывается, если основатель, нацеленный на контроль, систематически принимает решения, ориентированные на богатство. Лишь досконально зная мотивацию основателя, мы – или сам основатель – сможем судить, плохи или хороши полученные результаты.

А как насчет Эвана Уильямса? Неужели он и вправду руководствовался совершенно разными соображениями, создавая два разных стартапа? В Blogger он был готов поставить на карту все, чтобы сохранить контроль над компанией. В Odeo он, казалось, стал другим человеком и охотно продавал контроль в обмен на максимизацию стоимости стартапа. Однако на самом деле, после того как Эван нашел венчурных капиталистов, вложивших в компанию \$5 млн, критическая оценка любых его



действий советом директоров не давала ему покоя. Он считал, что это убивает в нем творческое начало и стремление к нововведениям. В итоге он пришел к выводу: «Я могу верить в компанию... лишь если имею полный контроль над ней». По-видимому, он попросту пытался подавить в себе стремление к контролю, переключившись на создание компании с высокой стоимостью.

Выбор вариантов, представленных в таблице 11.1, особенно сложен для а) основателей, у которых отсутствуют четкие приоритеты, и б) основателей, которые пока знают себя недостаточно хорошо и не успели столкнуться с проблемами, которые приходится решать генеральному директору стартапа. В первом случае основатели могут быть в равной степени ориентированы на богатство и контроль. Если и та и другая мотивация не слишком выражена, это будет мешать принятию согласованных решений. Во втором случае основателю, который создал свою первую компанию и занимает в ней должность генерального директора, часто мешают четыре обстоятельства. Во-первых, не представляя, что такое быстрорастущий стартап, он не знает, чем отличаются стадии его жизненного цикла. Во-вторых, он не понимает, почему эти стадии резко меняют характер задач, стоящих перед генеральным директором и группой руководства. В-третьих, он пока не ведает, позволяют ли его навыки и способности справиться с этими задачами. В-четвертых, ему пока не приходилось размышлять о собственной мотивации, и поэтому он не готов принимать решения, согласующиеся со своими внутренними побуждениями.

Некоторые основатели хорошо знают свои сильные и слабые стороны уже в начале создания первого же стартапа. Основатель Steria, компании, которая занималась разработкой информационных систем и оказанием услуг в области информационных технологий,

принимал решения, ориентированные на контроль, подобно Эвану Уильямсу при создании Blogger. Однако в отличие от Эвана он сразу четко понимал, что им движет стремление «оставаться независимым и быть хозяином своей судьбы»<sup>22</sup>. Вместо того чтобы мобилизовать капитал внешних инвесторов, он использовал собственные средства и ссуды; он не желал привлечь лучших специалистов и опытных руководителей, наделяя их пакетами акций. Он отдавал себе отчет в том, что тем самым уменьшает потенциальную прибыль, которую могла бы приносить компания, и шел на это сознательно.

### **Точки зрения других участников: необходимость оценить основателя**

Главному основателю бывает очень непросто принимать ключевые решения с учетом своей мотивации. Однако как только он привлекает к созданию стартапа других участников – соучредителей, наемных работников и инвесторов, – вероятность рассогласованности резко возрастает. Поэтому, прежде чем подключиться к созданию стартапа, эти участники должны оценить, в какой мере мотивация основателя – и его подход к решению соответствующих дилемм – противоречит их собственной мотивации.

Чрезвычайно важно, чтобы потенциальные соучредители имели сходные факторы мотивации. На каждой дорожной развилке им придется принимать общее решение о том, куда двигаться дальше. К примеру, рано или поздно им понадобится решить, привлекать ли внешнее финансирование или продолжать использовать собственные средства. Если все соучредители ориентированы на богатство, скорее всего они договорятся о привлечении ресурсов, которые

позволят повысить стоимость стартапа. Сочетание генерального директора – основателя, ориентированного на контроль, и соучредителей, ориентированных на богатство, будет гармоничным, если генеральный директор обладает достаточным профессионализмом и способен эффективно наращивать стоимость компании, но та же самая комбинация приведет к плачевным результатам при несостоятельном генеральном директоре. Существуют и более опасные сочетания факторов мотивации соучредителей. Так, если два соучредителя ориентированы на контроль, это чревато ситуациями, подобными той, что сложилась в Blogger, где Эван и Мег долго спорили о том, кто из них должен быть генеральным директором и контролировать принятие ключевых решений.

Разногласия при решении любой дилеммы могут привести к серьезным конфликтам в команде, что угрожает ее стабильности, а значит, и росту и жизнеспособности стартапа. Потенциальные соучредители, которые обсуждают эти дилеммы при планировании создания компании, прорабатывая каждую строчку таблицы 11.1, смогут предупредить такие размолвки, а возможно, и избежать их.

Оценить мотивацию генерального директора – основателя важно и потенциальным наемным работникам. Те из них, кто ориентирован на богатство, должны работать с основателями с аналогичной мотивацией. Если генеральный директор – основатель ориентирован на контроль, наемных работников скорее всего будет привлекать нечто другое: замысел, возможность «изменить мир», драйв, связанный с работой в стартапе или иные соображения нематериального свойства. Такова была ситуация в Segway, где талантливые инженеры состязались за право работать с Дином Кейменом, хотя их зарплата не

дотягивала даже до среднерыночного уровня. Их привлекали: творческая атмосфера, отсутствие сложной иерархии и возможность принять участие в реализации великой идеи. «Работа с Дином стала для меня самым ярким жизненным опытом», – сказал один из инженеров ДЕКА<sup>23</sup>.

Однако когда генеральный директор – основатель начинает принимать решения, ориентированные на контроль, например отказывается привлекать внешних инвесторов или делегировать принятие решений опытным руководителям, наемный работник, ориентированный на богатство, будет считать, что его интересы приносятся в жертву интересам основателя.

Потенциальным инвесторам следует уяснить, согласуется ли мотивация основателя стартапа с их собственными интересами. Как поведет себя основатель, если в дальнейшем у него возникнут разногласия с инвесторами, – к примеру, о необходимости замены генерального директора для более эффективного наращивания стоимости стартапа? Будет ли он приветствовать изменения или постарается всеми силами сохранить за собой контроль над принятием решений?

## **Способны ли основатели меняться**

Эван Уильямс обнаружил, что ему очень трудно изменить свою мотивацию. Переключившись с решений, ориентированных на контроль, которые он принимал при создании Blogger, на решения, ориентированные на богатство, при создании Odeo, спустя некоторое время он пожалел об утрате власти и начал менять курс, чтобы снова стать хозяином своего стартапа. Когда он понял, что инвесторы не позволят ему действовать самостоятельно, он принял почти беспрецедентное решение выкупить свою долю компании у венчурных

капиталистов. Отказ от контроля не является ошибкой сам по себе, но он был ошибкой для Эвана, для которого возможность принимать решения была одним из основных факторов мотивации. Как уже отмечалось в главе 2, данные CareerLeader, касающиеся предпринимательской мотивации, говорят о том, что зачастую она остается неизменной на протяжении всей жизни. При этом стремление людей к богатству или контролю различается по степени интенсивности. Если взять таких предпринимателей, как Эван или Брайан Скьюдамор, при одинаковой мотивации для первого контроль имел гораздо большее значение, чем для второго, и ему было гораздо труднее изменить свои приоритеты.

В то же время взлеты и падения, характерные для стартапов, могут оказать сильнейшее влияние на мотивацию основателя. Даже если последний ориентирован на контроль, иссякающие средства и трудности поиска финансирования могут сделать его более покладистым, заставить уступить бразды правления и согласиться на богатство в обмен на контроль. Если же события развиваются более благоприятным образом, достигнув одной цели, основатель может переключиться на другую. Так, генеральный директор – основатель, ориентированный на контроль, который сколотил состояние, может принять решение добровольно освободить должность. Основатель и генеральный директор Transcitive Майк Броди прошел через то и другое. Он нашел в себе силы отказаться от руководства компанией, которую возглавлял более 14 лет, когда Лес, новый генеральный директор, договорился с ним о частичном выкупе контрольного пакета акций, что сделало Майка богатым человеком.

Порой по мере приобретения новых знаний и навыков при создании стартапа основатель начинает

стремиться более жестко контролировать принимаемые решения. Так произошло с Тимом Вестергреном, который при создании Savage Beast (позднее переименованного в Pandora) не имел опыта ведения бизнеса и уступил бразды правления своему партнеру Джону. Со временем он приобрел необходимые навыки и умения и взял большую часть обязанностей Джона на себя, а когда тот решил покинуть компанию, неожиданно для самого себя стал генеральным директором.

Кроме того, основатель может сменить приоритеты при появлении новых возможностей. Так произошло с Эваном Уильямсом, который понимал, что Odeo должна использовать преимущества первопроходца, пока на рынок не вышли такие компании, как Apple и Yahoo. Решение Эвана о необходимости опередить конкурентов более характерно для основателя, ориентированного на богатство, а не на контроль.

Когда основатель, создающий стартап впервые, видит трудности, сопутствующие более поздним стадиям эволюции компании, он может прийти к выводу, что ему нравится запустить новое дело, а затем взяться за создание следующего стартапа, а не заниматься утомительной и кропотливой работой по формированию компании.

На примере основателей, которые принимаются за создание новых стартапов, мы порой наблюдаем, как научение приводит к изменению мотивации, что меняет линию поведения. Начинающий основатель, который не представляет собственных возможностей и последствий решений, принимаемых на ранних этапах, со временем набирается знаний и опыта и начинает действовать последовательно.

Если мотивация Эвана успела развернуться на 360 градусов – от «короля» к «богачу» и обратно, – приоритеты Фрэнка Адданте, создавшего пять стартапов, постепенно изменились на

противоположные. Будучи молодым и неопытным предпринимателем, Фрэнк с радостью уступал контроль и акционерный капитал в своих первых двух компаниях более опытным партнерам. В третьем стартапе Фрэнк начал активно готовиться к роли генерального директора. И, наконец, в четвертом и пятом стартапах он полностью контролировал происходящее с самого начала, став тем, «кто должен возглавить армию, выйти на рынок и завоевать его».

### **«Богач» или «король» - прочие решения, влияющие на результат**

В таблице 11.1 представлены решения основателя, касающиеся других участников стартапа. Однако результаты создания стартапа зависят и от прочих решений, часть которых принимается еще до основания компании. К ним относятся:

### **Желаемые темпы роста стартапа**

Основатели, которым хочется сохранить власть, предпочитают более медленный рост, - стартап должен расти не быстрее, чем основатель будет осваивать новые навыки, необходимые для очередного этапа развития компании. Более медленные темпы роста предпочитают и основатели, которым недостает уверенности в себе, - «сомнение в собственных управленческих способностях заставляет их избегать стремительного расширения компании»<sup>24</sup>. (Отношение к темпам роста влияет и на выбор источников финансирования<sup>25</sup>.) И наоборот, основатели, которые стремятся максимизировать стоимость компании, как правило, предпочитают, чтобы компания росла быстрыми темпами. В некоторых отраслях и на

некоторых стадиях цикла деловой активности – например, во время экономических спадов в отраслях, где нет острой конкуренции, – основатели часто имеют возможность контролировать темпы роста компании. Однако в отраслях, где существует острая конкуренция, в период бума, у основателя нет выбора, – тот, кто не в состоянии развиваться быстрыми темпами, выбывает из игры.

### **Капиталоемкость**

Основатели, ориентированные на контроль, обычно предпочитают стартапы с низкой капиталоемкостью или те, которые не требуют привлечения значительных ресурсов. В то же время основатели, желающие максимизировать стоимость стартапа, часто стремятся реализовать идеи, требующие вложения больших объемов капитала, и готовы привлекать необходимые ресурсы.

### **Границы компании**

Капиталоемкость зависит от того, каким образом основатели определяют границы деятельности компании. К примеру, основатель стартапа может принять решение либо осуществлять все основные виды работ самостоятельно, либо поручить часть из них сторонним исполнителям<sup>26</sup>. При создании Oskham Джим Трайандифлу отдавал работы по разработке программного продукта для оптимизации процесса продаж на аутсорсинг, что избавило его от необходимости искать соучредителя, разбирающегося в технических вопросах, и позволило отложить привлечение внешнего капитала. Дин Кеймен, основатель Segway, напротив, не желал, чтобы



разработкой продукта занимались аутсайдеры, хотя данное решение заставило его привлечь крупный внешний капитал и нанять несколько специалистов по автомобилестроению. Еще один способ расширить границы компании – это франчайзинг. Он приносит основателям ощутимую выгоду, в частности, способствует быстрому росту компании на отдаленных рынках и позволяет разделить риски и затраты расширения с франчайзи<sup>27</sup>. Франчайзинг позволил Брайану Скьюдамору создать мощную компанию, занимающуюся уборкой мусора, не привлекая ни внешнего капитала, ни соучредителей, с которыми пришлось бы делиться акционерным капиталом.

### **Как повысить шансы достижения «предпринимательского идеала»**

Весьма интересной темой будущих исследований могли бы стать отличительные черты тех неопытных основателей, которым удается заполучить святой Грааль, став «богачом» и «королем» одновременно. Не исключено, что порой все дело в простом везении, – примером может служить редкая возможность, представившаяся стартапу Microsoft, когда IBM вывела на рынок персональный компьютер, для которого понадобилась операционная система. Но что может сделать сам основатель, чтобы повысить свои шансы на достижение предпринимательского идеала?

### **Повышение обеспеченности ресурсами до создания стартапа**

Основатели, которые создают стартапы, располагая значительными ресурсами, – то есть те, кто заранее позаботился о накоплении соответствующего

человеческого, социального и финансового капитала, – имеют больше шансов достичь предпринимательского идеала. Одним из них является уже знакомый нам Барри Ноллз, который поможет нам понять, каким образом можно подготовиться к запуску стартапа.

### ***Человеческий капитал***

Основатели, которые успели приобрести знания и навыки, необходимые для создания и дальнейшего развития стартапа, способны обойтись без внешних ресурсов и избежать соответствующих затрат в течение более длительного времени. Когда в конечном итоге у них появляется необходимость в этих ресурсах, они имеют возможность получить их на более привлекательных условиях, сохраняя за собой контроль и в меньшей степени жертвуя правом собственности.

Проработав десять лет в GTE, Барри Ноллз попытался создать небольшую консалтинговую компанию широкого профиля, которая бралась за любые проекты. Это начинание оказалось не слишком успешным, и через пару лет он вернулся в GTE. Десять лет спустя, когда он решил вновь заняться предпринимательством, он был подготовлен к этому куда лучше. Во-первых, он решил создать компанию в сфере телекоммуникаций, а эту отрасль он знал как свои пять пальцев. Во-вторых, он успел приобрести немалый управленческий опыт и считал, что это привлечет инвесторов: «Я был знаком с технологией, я был интрапренером и увеличил стоимость своего подразделения с \$30 млн до \$1 млрд, а значит, мог показать инвесторам, что кое-что умею». После GTE Барри успел поработать в двух небольших стартапах, где приобрел полезный опыт и представление о том, как развивается небольшая компания.

## **Социальный капитал**

Социальный капитал чрезвычайно важен для привлечения поставщиков ресурсов. Работая в GTE, Барри успел наладить связи с множеством участников телекоммуникационного рынка, которые могли стать потенциальными заказчиками, работниками и инвесторами, – именно эти контакты помогли ему привлечь необходимый денежный и человеческий капитал. В более широком смысле, основатель может использовать свой социальный капитал как для потенциального увеличения денежной выгоды, так и для более жесткого контроля за принятием решений<sup>28</sup>. Предприниматели, обладающие большим социальным капиталом, более результативно реализуют свои возможности<sup>29</sup> и чаще добиваются превращения стартапа в открытую акционерную компанию<sup>30</sup>. Обширный социальный капитал помогает предпринимателю контролировать свой стартап<sup>31</sup>. Наличие связей позволяет снизить информационную асимметрию и риски инвесторов<sup>32</sup>, а значит, последним не придется принимать слишком жесткие меры для защиты своих капиталовложений. Поставщики ресурсов, уже знакомые с предпринимателем, как правило, готовы брать на себя более высокие риски и редко совершают шаги, наносящие ущерб предпринимателю<sup>33</sup>. Лояльность совета директоров, которая тоже часто определяется связями, сложившимися в прошлом, порой позволяет предотвратить замену генерального директора<sup>34</sup>, поскольку старые знакомые больше доверяют друг другу<sup>35</sup>.

## **Денежный капитал**

Потенциальный основатель должен быть в высшей степени бережливым человеком и, даже получая высокую зарплату в большой компании, избегать расточительности, чтобы накопить как можно больший посевной капитал. Это позволит ему диктовать свои условия при переговорах с поставщиками ресурсов<sup>36</sup>. Первоначальные капиталовложения предпринимателя помогают избежать ограничений в ликвидности<sup>37</sup> и в конечном итоге могут повлиять на успешность стартапа<sup>38</sup>. Увольняясь с последнего места работы, Барри Ноллз договорился, что ему выплатят выходное пособие в размере шестимесячной зарплаты, дав себе полгода на создание новой фирмы. Кроме того, когда предприниматель вкладывает в стартап собственные средства, это является позитивным сигналом для поставщиков внешних ресурсов<sup>39</sup>, а значит, помогает привлечь лучших соучредителей и наемных специалистов.

### **Предупреждение проблем**

Мы уже видели, что ранние решения основателей могут создавать серьезные препятствия для сохранения контроля над стартапом и увеличения его стоимости. Примерами служат решения о создании стартапа совместно с друзьями и родственниками, статичные условия распределения акционерного капитала или привлечение средств венчурных капиталистов на условиях слишком жесткого контроля.

Основатели, представляющие долгосрочные риски, связанные с такими решениями, предвидят типичные проблемы и принимают меры, чтобы избежать негативных последствий. К примеру, основатели, которые играют с огнем, создавая стартап вместе с близкими людьми, могут заблаговременно принять

меры, чтобы обезопасить себя и компанию в том случае, если личные отношения будут разрушены. Основатели, которые распределяют акционерный капитал между соучредителями, должны предусмотреть условия выкупа их доли в случае неразрешимых конфликтов или возможность перераспределять акции с учетом изменений в компании. Прежде чем обращаться к потенциальным инвесторам, основатель может пообщаться с более опытными предпринимателями и выяснить, готов ли данный инвестор обучать генерального директора компании, помогая тому преодолеть трудности, или предпочитает заменить его наемным руководителем<sup>[43]</sup>. Основатели, которые стараются предупредить типичные проблемы, более успешно наращивают стоимость стартапа, сохраняют за собой контроль над компанией и права на значительную долю собственности.

### **Все успешней с каждым разом: серийные предприниматели**

Мы много говорили о тех, кто создает компанию впервые. Серийный предприниматель – тот, кто создает один стартап за другим, – не всегда становится «богачом» и «королем» при создании первой компании, но в конечном итоге накапливает знания и ресурсы, которые помогают ему приблизиться к достижению предпринимательского идеала в следующих стартапах. Мои данные показывают, что при распределении акционерного капитала в команде соучредителей серийные предприниматели получают более крупные пакеты акций и остаются на должности генерального директора дольше, чем те, кто создают стартап впервые. Как мы видели в главе 9, 18 % основателей используют капитал инвесторов, которые уже

финансировали их предыдущий стартап. Благодаря налаженным связям серийный предприниматель имеет возможность договориться о более благоприятных условиях, которые позволяют ему частично сохранить контроль над стартапом или оставить себе крупный пакет акций. Недавние исследования подтверждают, что серийные предприниматели имеют больше шансов на успех<sup>40</sup>.

Хотя стремление к власти и богатству при создании первого стартапа часто противоречат друг другу, прибыль, которую приносит успешный стартап, дает возможность реализовать стремление к власти в следующем стартапе. Лью Серн, к примеру, передав бразды правления Wily Technology, своего первого стартапа, Ричарду Уильямсу, оказался не у дел в собственной компании, однако пару лет спустя, когда Computer Associates купила Wily за несколько сотен миллионов долларов, он стал богатым человеком. Свой второй стартап, New Relic, Лью сознательно основал в одиночку. На сей раз он жестко контролировал ранние решения и финансировал компанию за счет собственных средств до тех пор, пока не упрочил свои позиции настолько, что мог привлечь капитал венчурных капиталистов, не рискуя лишиться контроля.

## **Объяснение парадоксов предпринимательства**

В главе 1 мы упоминали парадоксы, связанные с предпринимательством. Теперь мы можем объяснить каждый из них.

## **Является ли отсутствие премии за риск прямым инвестицией парадоксом?**

Специалистов по микроэкономике давно интересует вопрос, почему, несмотря на повышенный риск и желание разбогатеть, предпринимателям редко удается заработать больше денег, чем на работе по найму. Поиски компромисса между стремлением к богатству и контролю дают простое объяснение этому факту, которое подтверждается эмпирически: хотя некоторые основатели нацелены на максимизацию денежной выгоды, мотивацией для множества других служат стремление к власти, одержимость идеей и другие факторы, и поэтому они принимают решения, которые заставляют их жертвовать потенциальными прибылями во имя сохранения контроля или получения иного нематериального вознаграждения. Результаты исследований предпринимательской деятельности становятся куда менее парадоксальными, если принять во внимание, что разные предприниматели имеют разное представление об успехе.

### **Власть основателя?**

Социологические исследования исходят из того, что руководитель стартапа, который является его основателем, обладает бóльшей властью в компании<sup>41</sup>. Однако мои исследования показывают, что порой статус основателя свидетельствует о прямо противоположном. Привязанность основателя к своему стартапу заставляяет его нести финансовые потери и терять контроль над стартапом (о чем рассказывается в главах 6 и 11). В данном случае ситуация в предпринимательстве помогает пролить свет на теорию властвующей элиты, которая предполагает, что корпоративная власть и материальное благосостояние представителей высшего руководства взаимно усиливают друг друга, – должность служит источником богатства, а «деньги дают власть»<sup>42</sup>.

Однако исследования, о которых рассказывается в данной книге, свидетельствуют о постоянных конфликтах между богатством и властью.

Кроме того, мы видим, что факторы, которые изначально позволили основателю получить власть, позднее могут превратиться в помеху. Успех основателя на раннем этапе часто зависит от его оптимизма, настойчивости и увлеченности. Однако если он будет недостаточно осмотрителен, те же самые черты могут негативно отразиться на их решениях и привести к совершению ошибок на любом этапе эволюции стартапа. Под влиянием оптимизма основатель может взяться за дело раньше времени (см. главу 2), недооценить свою потребность в соучредителях (см. главу 3), сбрасывать со счетов риски создания компании с друзьями и родственниками (см. главу 4), неадекватно оценивать свою способность быть генеральным директором на разных стадиях эволюции стартапа (см. главы 5 и 10), требовать большую долю акционерного капитала, чем заслуживает (см. главу 6), отказаться от найма нужных специалистов (см. главу 8) или согласиться на жесткие условия инвесторов, думая, что худший вариант развития событий исключается (см. главу 9). Любой из этих промахов может ослабить власть основателя, нанести ущерб стартапу и поставить под угрозу его жизнеспособность.

### **Стюарды, а не агенты?**

Исследования по микроэкономике рассматривают многие явления через призму теории агентов, которая постулирует, что причина проблем – нестыковки между интересами агента и организации (или ее владельцев)<sup>43</sup>. Согласно данной теории, организация может смягчить эти проблемы, применяя продуманную систему



стимулирования и мониторинга. При этом теория стюардов постулирует, что в определенных условиях интересы высших руководителей согласуются с интересами компании, а сами руководители имеют более сильную мотивацию, чем утверждает теория агентов<sup>44</sup>. Данные, представленные в настоящей книге, говорят о том, что во многих случаях теория стюардов лучше отражает отношения между основателем и стартапом и позволяет более точно прогнозировать поведение основателя, чем теория агентов. Тем не менее мои исследования свидетельствуют о негативной стороне такого положения дел, поскольку привязанность основателя-стюарда к стартапу оборачивается проблемами для первого. Эти проблемы связаны как с богатством (основатель часто получает более низкое вознаграждение), так и с контролем (генеральный директор – основатель тяжело переживает необходимость уступить власть преемнику, что оказывает разрушительное воздействие на него самого и компанию). Позиция стюарда подрывает власть основателя и порой несет в себе деструктивное начало.

### **Возможности дальнейших исследований**

Данные, которые приводятся в настоящей книге, касаются молодых американских компаний в двух крупнейших отраслях, где немало стартапов с высоким потенциалом, – в сфере высоких технологий и в биомедицинской индустрии. Дилеммы, анализируемые на ее страницах, характерны именно для основателей таких стартапов. Пока непонятно, в какой мере они специфичны для США. Следует помнить о данных ограничениях, знакомясь с описанными результатами и моделями, а также при проведении дальнейших исследований.

## **Проверка ограничительных условий**

Два основных ограничительных условия применительно к приведенным данным – это типы исследуемых организаций и страна, в которой были собраны эти данные.

## ***Что характерно для стартапов с высоким потенциалом?***

Как конкретные ситуации, так и количественные данные, представленные в настоящей книге, относятся к стартапам с высоким потенциалом<sup>[44]</sup>. Дилеммы, связанные с созданием таких компаний, как правило, носят серьезный характер, поскольку основатели испытывают острый дефицит ресурсов, редко обладают всеми навыками и связями, необходимыми для реализации потенциала стартапа, и рискуют лишиться контроля над принятием решений. Авторы исследований мелкого бизнеса говорят, что даже основатели стартапов с низким потенциалом порой готовы отказаться от прибылей во имя нематериальных преимуществ<sup>45</sup>. Однако эти исследователи не проверяли, в какой мере мелкие предприниматели теряют контроль над своими организациями, и дает ли такая утрата контроля материальную выгоду. Ответы на эти вопросы помогут понять, отличаются ли дилеммы, встающие перед мелкими предпринимателями, от дилемм, анализируемых в данной книге.

Некоммерческие организации и семейный бизнес тоже открывают широкие возможности изучения противоречий между богатством и контролем. Некоммерческие организации сталкиваются с типичной для предпринимателей задачей использовать благоприятную возможность, для чего необходимо

привлечь соответствующие ресурсы<sup>46</sup>, поэтому дилеммы, с которыми сталкиваются основатели таких организаций, похожи на описанные в этой книге. В процессе роста такие организации меняются, а значит, меняются и требования к их руководителям. Однако для некоммерческих организаций такие проблемы могут оказаться более серьезными, поскольку их основатели зачастую играют более важную роль в компании, чем обычные предприниматели, а это порождает дополнительные проблемы при смене руководства. Кроме того, факторами мотивации для основателей этих организаций часто являются влияние и возможность улучшить положение дел в обществе или в мире. Максимизация такого влияния требует привлечения соответствующих ресурсов, а это в свою очередь может поставить под угрозу контроль принятия решений основателем<sup>47</sup>. Можно ли провести параллели между парами факторов мотивации «влияние – контроль» и «богатство – контроль», или первая ставит перед основателями некоммерческих организаций совершенно иные дилеммы?

Если речь идет о семейном бизнесе, порождает ли стремление сохранить за собой контроль компании дилеммы, похожие на описанные в данной книге, или в этой сфере они носят иной характер? Что происходит, когда участники семейного бизнеса имеют разную мотивацию? Изучение некоммерческих и семейных компаний может обогатить и расширить наши представления о дилеммах, которые встают перед основателями стартапов с высоким потенциалом.

### ***Что характерно для США?***

Практически все данные, приведенные в этой книге, собраны в США. Мы пока не знаем, характерны ли

описанные дилеммы для американской культуры и системы правового регулирования, или они носят универсальный характер. Несомненно, культура влияет на склонность предпринимателей создавать компании в одиночку или с членами семьи, на распределение ролей и акционерного капитала, на подход к найму и поиску профессиональных инвесторов. Означает ли это, что в разных странах предприниматели сталкиваются с разными дилеммами или по-разному подходят к решению одних и тех же дилемм, предстоит выяснить будущим исследователям.

Данные, собранные в рамках международной программы Global Entrepreneurship Monitor (GEM), свидетельствуют о том, что соотношение основателей, ориентированных на богатство и контроль, примерно одинаково в большинстве стран. В опросных листах GEM эти факторы мотивации названы «независимостью» (эквивалент контроля) и «стремлением к повышению дохода» (эквивалент богатства)<sup>48</sup>. Отчет GEM содержит данные по 42 странам, – 23 с высоким уровнем доходов и 19 со средним и низким, – и почти везде число предпринимателей первого и второго типа было примерно одинаковым<sup>49</sup>, причем число ориентированных на контроль практически повсеместно превышало число ориентированных на богатство на несколько процентов. Аналогичные результаты были получены и в США, а значит, судя по всему, выявленные закономерности распространяются и на другие страны. И все же, для того чтобы подтвердить это, необходимы убедительные доказательства.

### **Возможности для дальнейших исследований**

На страницах «Главной книги основателя» я привожу результаты анализа своего массива данных. Эти

результаты показывают, как описанные модели влияют на последствия происходящего – решение создать компанию в одиночку, стабильность команды соучредителей, оценку стоимости стартапа и способность оставаться его генеральным директором. Будущие многопараметрические исследования позволят: а) изучить другие важные последствия принимаемых решений; б) проверить, как влияют на эти последствия другие переменные и обстоятельства, описанные в настоящей книге. Иные факторы предпринимательской мотивации, опыт серийных предпринимателей и других участников создания стартапов, прочие дилеммы, которые встают перед основателями, а также их относительные риски и доходы при создании стартапов – вот далеко не полный перечень весьма перспективных тем для исследования. Поскольку любая честная модель сложного феномена человеческого поведения должна учитывать наличие множества неизвестных, данные темы будущих исследований включены в модель предпринимательских решений в Приложении 11-2.

***Не только богатство и контроль: влияние прочих факторов мотивации***

Хотя по большей части предпринимателями движет стремление к богатству и контролю, оно может сосуществовать и с иными факторами мотивации. Так предприниматель, в равной мере ориентированный на богатство и контроль, под влиянием второстепенного фактора мотивации, например потребности реализовать интеллектуальный потенциал, может принять иное решение, нежели тот, для кого таким фактором является альтруизм. Следует отметить, что модели поведения, описанные в этой книге, характерны для основателей, нацеленных на богатство или контроль, но

не на тех, кто имеет менее распространенную мотивацию<sup>[45]</sup>, а значит, изложенный материал не может помочь последней категории предпринимателей принимать правильные решения, сталкиваясь с описанными дилеммами. Разработка более разнопланового руководства требует как теоретической базы для понимания связей между соответствующими факторами мотивации и принимаемыми решениями, так и эмпирической проверки для подтверждения этих связей.

***Не только те, кто создают стартап впервые:  
серийные предприниматели***

В этой книге первоочередное внимание я уделяю тем, кто создает стартап впервые, время от времени сравнивая их с такими серийными предпринимателями, как Дик Костоло, Эван Уильямс, Лью Серн и Фрэнк Адданте. Поскольку научное сообщество начало более целенаправленно изучать серийных предпринимателей<sup>50</sup>, перед исследователями открывается возможность сравнить различия между дебютантами и опытными предпринимателями. Каким образом развивается подход серийных предпринимателей к принятию решений? Как меняется их мотивация и влияет ли на нее уровень успеха при создании первых компаний? Порождают ли эти или другие изменения какие-либо помехи для серийного предпринимателя?

***Не только основатели, наемные работники и  
инвесторы: другие потенциальные участники***

Основное внимание в этой книге уделяется главным участникам создания стартапа, которых привлекает основатель, – соучредителям, наемным работникам и инвесторам. Однако важную роль в качестве альтернативных поставщиков ресурсов могут играть и другие участники. К примеру, вместо того чтобы получать необходимые ресурсы в свое полное распоряжение, основатель может наладить партнерские отношения с другими компаниями или передать выполнение отдельных видов работ сторонним исполнителям. В этом случае основатель сталкивается с еще одной дилеммой – привлекать ли партнеров.

Решения, касающиеся партнерских отношений, могут отразиться на богатстве и контроле иначе, нежели те, что касаются привлечения соучредителей, наемных работников и инвесторов. Партнерские отношения с другими компаниями, к примеру, заставляют основателя частично отказаться от контроля принятия решений (поскольку некоторые виды работ начинают выполняться на стороне) и от прибыли (которую теперь приходится делить с партнером). В то же время партнерские отношения могут помочь основателю упрочить свою власть (поскольку потребность в привлечении внешнего капитала снижается) и гарантировать стартапу получение по крайней мере части прибыли (если он самостоятельно выполняет важнейшие виды работ, остается гибким, быстро выходит на рынок и расширяет масштабы бизнеса, не допуская повышения издержек). Таким образом, партнерские отношения с другими компаниями могут помочь стать «на 75 % “богачом” и на 75 % “королем”»<sup>51</sup>.

***Где создавать компанию, выход из проекта и другие важные дилеммы***

За рамками данной книги осталась дилемма, которая встает перед основателем одной из первых: где создавать стартап<sup>52</sup>. Если он создается в одном из деловых центров, это помогает привлечь лучших соучредителей, наемных работников и инвесторов<sup>53</sup>. Однако если такой деловой центр по каким-то причинам не подходит основателю или его семье и он принимает решение создать компанию там, где ресурсы не столь доступны, это может помешать стартапу достичь максимальной стоимости. Барри Ноллз вернулся в Северный Техас из Калифорнии, где не было необходимых условий для его сына-аутиста, хотя Калифорния изобиловала необходимыми ресурсами. Женестье Тьер перевела Sittercity из Бостона, где имела налаженные связи и базу для найма персонала, в Чикаго, – она поступила так, потому что собиралась учиться на оперном отделении Северо-Западного университета и потому что ее жених хотел вернуться в родной город.

Последняя дилемма, которая заслуживает внимания, заключается в том, продавать ли стартап другой компании или выходить на фондовую биржу. В Приложении 11-3 представлены результаты первых исследований, посвященных этой теме, однако она требует дальнейшего изучения для выявления существующих моделей и оптимальных вариантов. Как отражаются на данном решении мотивация основателя, его самонадеянность, оптимизм и привязанность к стартапу? Как влияют на это решение наемный генеральный директор и инвесторы, и как часто их интересы идут вразрез с интересами основателя? Каковы наиболее эффективные механизмы разрешения таких конфликтов<sup>54</sup>?



## ***Прочие результаты: реализованный доход при выходе из проекта и разный уровень риска***

Весьма полезным будет и количественный анализ дилеммы выхода из проекта. Поскольку эта книга посвящена функционирующим стартапам, мы могли подсчитать лишь текущую стоимость доли акционерного капитала основателей, а не реализованный доход. Массив данных об успешных стартапах, которые принесли при продаже прибыль держателям акций, поможет оценить соотношение бумажной прибыли и реализованного дохода.

Кроме того, хотя мы полагаем, что одни решения являются более рискованными, чем другие (например, создание стартапа с друзьями и родственниками и слишком поспешное распределение акционерного капитала), мы не располагаем информацией об окончательных результатах, позволяющей сделать однозначный вывод о безопасности тех или иных вариантов.

## **Заключительные замечания**

Образ основателя стартапа до сих пор окутан тайной, отчасти из-за того, что слишком мало изучен. Многие основатели, в том числе потенциальные, считают себя людьми, имеющими призвание. Хотя это звучит вдохновляюще, основателям – и другим участникам создания стартапов – требуется более четкая картина. Разная мотивация требует очень разных решений. Многие основатели пришли к этому выводу на собственном горьком опыте. Как сказал римский философ Сенека: «Для того, кто не знает, куда он плывет, ни один ветер не будет попутным».

Но знать собственную мотивацию недостаточно. Основатели часто отправляются в предпринимательское путешествие, приблизительно зная, куда хотят попасть, но не представляя ни маршрута, ни подстерегающих их опасностей. Оказываясь на дорожной развилке, они часто не понимают, что сделанный выбор будет иметь важные последствия для исхода дела. И здесь не помогут ни интуиция, ни везение, потому что успешно дойти до конца они могут, лишь зная, какие дорожные развилки ожидают их впереди, и какие последствия имеет выбор того или иного пути.

Я называю эти развилки «дилеммами основателя», что звучит скорее как предостережение, чем как побуждение к действию. Но речь не идет о неразрешимых проблемах. Тому, кто столкнулся с ними, помогут научные исследования и опыт более искушенных предпринимателей. И то и другое содержится в данной книге. Как ученого меня интересуют и успехи, и неудачи, но своим читателям я желаю, чтобы впереди их ждал только успех.

## **Приложение 11-1**

### **Мысленный эксперимент: есть ли преимущества у гибридной стратегии?**

Давайте поставим небольшой мысленный эксперимент, касающийся принятия решений основателем. Представим, что ему нужно принять решения о трех категориях участников создания стартапа: соучредителях, наемных работниках и инвесторах. Каждое решение имеет два варианта – ориентированный на контроль (основатель сохраняет за собой контроль, но рискует лишиться возможности привлечь нужного человека) и ориентированный на богатство (основатель привлекает нужного человека, но рискует утратить контроль). Пусть каждый вариант,

ориентированный на контроль, обеспечивает 80 %-ную вероятность сохранения контроля и 20 %-ную вероятность достичь максимальной стоимости, а каждый вариант, ориентированный на богатство, обеспечит 20 %-ную вероятность сохранения контроля и 80 %-ную вероятность достичь максимальной стоимости.

Если основатель последовательно выбирает варианты, ориентированные на контроль, вероятность названных результатов будет такова:

- Сохранение контроля:  $80 \% \times 80 \% \times 80 \% = 51 \%$
- Достижение максимальной стоимости:  $20 \% \times 20 \% \times 20 \% = 1 \%$

И наоборот, если основатель последовательно выбирает варианты, ориентированные на богатство, вероятность соответствующих результатов будет следующей:

- Сохранение контроля:  $20 \% \times 20 \% \times 20 \% = 1 \%$
- Достижение максимальной стоимости:  $80 \% \times 80 \% \times 80 \% = 51 \%$

Таким образом, основатель, последовательно принимающий те или иные решения, имеет в 51 раз больше шансов получить желаемый результат.

Если основатель не столь последователен, шансы достичь желаемого результата резко падают. Если первые два решения ориентированы на контроль, а третье - на богатство, вероятность первого и второго результата будет следующей:

- Сохранение контроля:  $80 \% \times 80 \% \times 20 \% = 13 \%$
- Достижение максимальной стоимости:  $20 \% \times 20 \% \times 80 \% = 3 \%$

Как видите, вероятность сохранить контроль снизилась в четыре раза, в то время как шанс достижения максимальной стоимости вырос всего лишь до 3 %. При этом резко увеличилась вероятность полного провала, теперь она превышает 80 %. Аналогичным образом, если одно решение будет

ориентировано на контроль, а два других – на богатство, шансы на сохранение контроля составят 3 %, а на достижение максимальной стоимости – 13 %.

На самом деле гибридная стратегия имеет одно преимущество. Основатели, которые не знают точно, какой результат они предпочитают, могут подстраховаться, комбинируя разные типы решений. Однако такое «хеджирование» резко снижает шансы на достижение более вероятного результата и повышает возможность неудачи. Поэтому если основатель четко определит свою мотивацию до принятия данных решений, это заметно повысит вероятность достижения желаемого результата.

## **Приложение 11-2**

### **Модель предпринимательских решений**

В этой книге я описал широкий спектр решений, которые приходится принимать основателям, и факторы, которые влияют на итоговые результаты. Речь идет о самых разных факторах – от мотивации и поведения основателей до стратегических установок и внешних условий. Там, где это актуально, я использовал результаты собственных исследований и предлагал возможные темы дальнейших изысканий. На рис. 11.2 представлена модель принятия решений основателем, которая учитывает влияние всех этих факторов.

Итоговые результаты определяются не только мотивацией основателя, но и его способностями, согласованностью принимаемых решений и динамикой межличностных отношений в команде. На мотивацию, решения и результаты в свою очередь влияют внешние факторы. Все это сложное переплетение взаимосвязей находится в постоянном движении. Основатели видят, к чему приводят их решения, делают выводы, корректируют свои цели, приобретают новые навыки и

связи, которые в свою очередь влияют на их мотивацию и дальнейшие решения.

Одна из центральных идей данной книги состоит в том, что создание стартапа – чрезвычайно сложный и многогранный процесс. Еще одна не столь очевидная мысль заключается в том, что нам предстоит узнать еще очень и очень многое. На страницах этой книги я неоднократно указывал темы, которые нуждаются в дальнейшем изучении, – они отмечены звездочками на рис. 11.2. Я призываю предпринимателей оказать содействие их изучению и поделиться своими соображениями в отношении факторов, воздействие которых испытали на себе, а исследователям предлагаю помочь ликвидировать существующие пробелы в наших знаниях, сосредоточившись на изучении данных факторов.

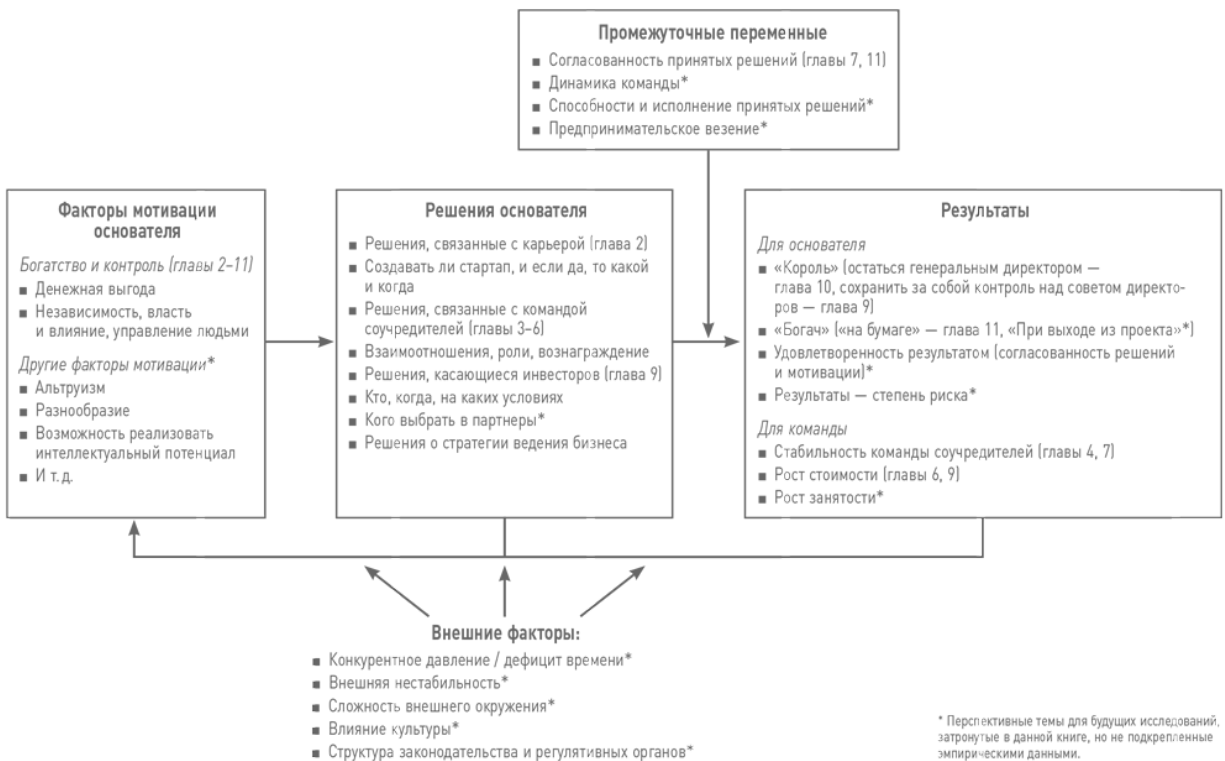


Рис. 11.2. Модель принятия решений основателем

## **Приложение 11-3**

### **Дилеммы выхода из проекта: какой путь избрать?**

При запуске стартапа многие основатели мечтают достичь земли обетованной – выйти на открытый рынок и продать компанию публичным держателям акций. Но как мы видели в главе 9, даже стартапы, которым удастся привлечь венчурный капитал, в три раза чаще покупаются другими компаниями, чем выходят на открытый рынок<sup>[46]</sup>.

Мы уделяли первоочередное внимание дилеммам, касающимся привлечения новых участников формирования стартапа. Решения о привлечении соучредителей, наемных работников и профессионального генерального директора, принимаемые на раннем этапе, оказывают глубокое влияние на решение команды соучредителей о выходе из проекта. От перечисленных решений зависит, к примеру, насколько весомым будет мнение соучредителей при выходе из проекта, будет ли оно единодушным, и каким будет их участие в работе компании впоследствии.

До сих пор в ходе научных исследований первоочередное внимание уделялось инвесторам и покупателям компаний, а не их основателям, поэтому мы не слишком хорошо представляем комплекс факторов, влияющих на решения основателей о выходе из проекта. Чтобы заполнить этот пробел, я провел предварительное исследование главных факторов, значимых для основателей, которым посчастливилось принимать решение о выходе из проекта, сохранив при этом право голоса. В данном приложении приводятся первые результаты этого исследования при двух вариантах

выхода из проекта – продаже стартапа и первичном публичном предложении.

## Следует ли продавать наш стартап?

Продажа стартапа является наиболее распространенным вариантом выхода из проекта. Когда стартап привлекает внимание более крупного участника рынка, он сталкивается с дилеммой, имеющей самые серьезные последствия для компании и ее соучредителей. Решая, принять или отклонить предложение о продаже, соучредители должны взвесить следующие факторы (рис. 11.3).

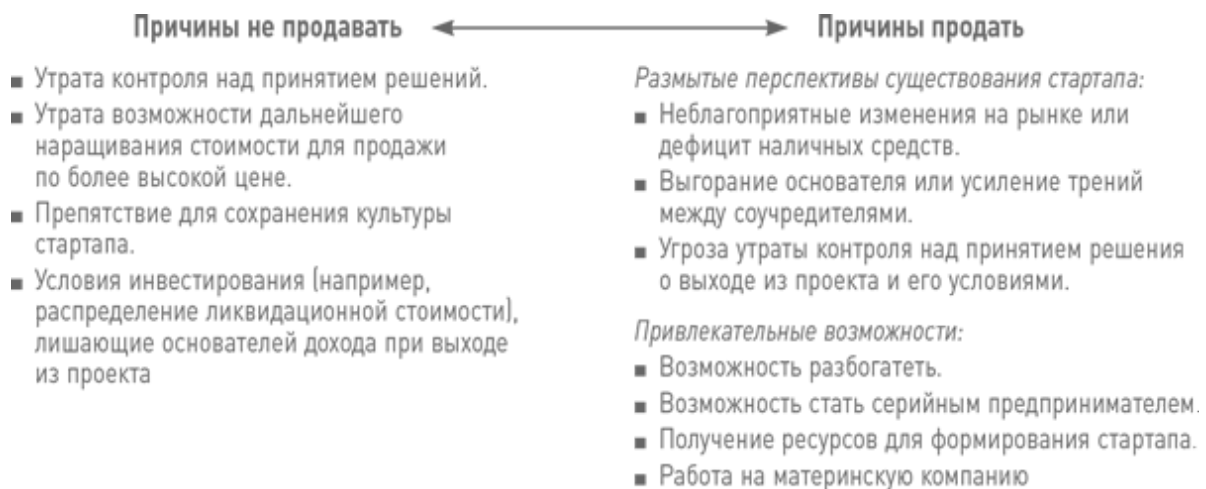


Рис. 11.3. Факторы, влияющие на решение о продаже стартапа

## Причины не продавать

Основные факторы мотивации основателя играют чрезвычайно важную роль и при принятии решения о выходе из проекта. Основатели, ориентированные на власть, могут противиться продаже, поскольку она означает утрату контроля над принятием решений. Некоторые боятся, что поглощение крупной компанией

разрушит культуру стартапа, которая формировалась годами. Как правило, компания-покупатель стремится взять под контроль стратегические решения и внести изменения в состав руководства и персонала. На раннем этапе существования Blogger Эвану Уильямсу предложили продать компанию за \$1 млн. Эта сделка помогла бы Эвану решить массу проблем, поскольку он испытывал острую нехватку средств и вскоре был вынужден уволить весь персонал компании. И все же он отказался продать свое детище. Даже когда спустя несколько месяцев Эван получил аналогичное предложение от Google, он принял его не сразу: «Четыре года я вкладывал в Blogger душу, и считал, что отказываться от контроля компании весьма рискованно»<sup>55</sup>.

Даже основатели, нацеленные на богатство, не всегда соглашались на предложение о продаже. Некоторые считают, что, сохраняя независимость, они могут добиться значительного повышения стоимости стартапа. Когда в середине 2000-х гг. рынок интернет-компаний начал восстанавливаться, Дик Костоло получил несколько предложений о продаже FeedBurner, но не спешил соглашаться на них именно по этой причине. Когда в 2008 г. руководство Facebook предложило купить Twitter на весьма выгодных условиях, Эван Уильямс убедил инвесторов отклонить это предложение, поскольку, по его мнению, компания могла достичь куда большего<sup>56</sup>.

Порой основатели отказываются от продажи стартапа под влиянием чрезмерного оптимизма, недооценивая сложности, связанные с управлением растущей компанией.

На варианты выхода из проекта влияют и ранние решения основателей. К примеру, основатель, который согласился предоставить инвесторам приоритетное право на возмещение вложенных средств при



распределении ликвидационной стоимости, будет против продажи стартапа, если предложенная сумма слишком мала и не позволяет ему рассчитывать на получение прибыли.

### ***Причины продать***

Основные причины для продажи обычно включают размытые перспективы существования стартапа и привлекательные возможности, но могут представлять собой и менее осязаемые факторы, в частности выгорание основателя или несовместимость соучредителей.

### ***Размытые перспективы существования стартапа***

Основатель может быть обеспокоен будущим стартапа, особенно в случае дефицита денежных средств, как произошло в первом стартапе Дика Костоло, DKA, когда стратегический инвестор отказался от второго раунда финансирования, после чего остальные инвесторы тоже потеряли интерес к компании. В такой ситуации продажа может оказаться единственным выходом.

Кроме того, основатель может опасаться неблагоприятных изменений в отрасли. В случае Transcentive, стартапа, который разрабатывал программное обеспечение для программ поощрения фондовыми опционами, рынок оказался перенасыщен, были приняты законы, ограничивающие использование опционов, и потенциальные заказчики стали переключаться на другие схемы поощрения сотрудников. В такой ситуации требовалась

основательная доработка первоначальной версии продукта, что было невозможно без крупных капиталовложений. Дело кончилось тем, что генеральный директор Лес Трахтман нашел желающих купить Transcensive.

Порой развитию стартапа мешают трения в команде соучредителей или группе высшего руководства. В таких обстоятельствах продажа компании может стать спасательным кругом, – она помогает команде решить внутренние проблемы за счет изменения состава и распределения ролей и одновременно получить финансовую выгоду.

Некоторые основатели предпочитают выйти из проекта, пока не утратили возможность повлиять на ход переговоров о продаже. Очередной раунд финансирования может лишить их контроля над компанией или резко снизить их долю акционерного капитала, что помешает им добиться продажи стартапа на выгодных для себя условиях. Дик Костоло решил принять предложение Google и продать FeedBurner, не дожидаясь третьего раунда финансирования, после которого инвесторам принадлежало бы 50 % компании. Основатели, которые понимают, что в ближайшей перспективе будут отодвинуты на второй план, стараются выйти из проекта, пока могут контролировать принятие данного решения.

*Привлекательные возможности, которые открывает продажа*

Тем, кто стремится к богатству, продажа на выгодных условиях позволяет достичь своей цели – сколотить состояние. Таким результатом будет доволен и основатель, ориентированный на контроль, поскольку

перед ним открываются новые перспективы, – он может стать серийным предпринимателем или изменить образ жизни. Передав бразды правления Wily Technology Ричарду Уильямсу (см. главу 10), Лью Серн остался в компании в качестве главного технического директора. После того как в 2006 г. Wily была продана Computer Associates за \$375 млн, Лью проработал в ней еще год, после чего основал New Relic, стартап, в котором он мог исправить ошибки, совершенные при создании Wily. Но самое главное, при создании New Relic Лью использовал модель SaaS, которая куда больше соответствовала его навыкам и опыту, – он взимал с заказчиков абонентскую плату за использование программного обеспечения, что помогло ему снизить предварительные расходы и получать регулярный доход. Это позволило Лью обеспечить самофинансирование компании на ранних этапах и дольше контролировать принятие решений.

К привлекательным возможностям, которые открывает продажа стартапа, относится получение доступа к ценным ресурсам. Продавая свои стартапы Google, и Эван Уильямс, и Дик Костоло понимали, что это даст им средства для реализации своих идей и позволит подключить к работе самых талантливых инженеров и руководителей.

Некоторых основателей привлекает возможность получить стабильную работу в крупной компании. Кто-то из них таким образом получает возможность сбалансировать работу и личную жизнь, не теряя связи со своим стартапом.

### ***Как структурировать продажу?***

Продажа стартапа может быть структурирована самыми разными способами, каждый из которых имеет определенные последствия для основателей. Два

основных варианта сделки – это покупка за наличный расчет, когда приобретающая сторона выкупает у акционеров их доли акционерного капитала, и покупка «по результатам», при которой значительная доля выплат представителям высшего руководства стартапа (включая основателей) осуществляется *после* его приобретения и зависит от уровня доходов компании. Если покупатель планирует заменить руководство стартапа своими людьми, предпочтительным вариантом часто оказывается покупка за наличный расчет. Если же покупатель намерен сохранить часть команды стартапа или считает нужным отфильтровать компании, руководство которых не уверено в их перспективах, предпочтительна покупка «по результатам». При таком варианте сделки покупатель часто готов приобрести стартап по более высокой цене.

Покупка «по результатам» привлекательна для основателей, которые уверены в перспективах своего стартапа, и иногда позволяет им получить щедрое вознаграждение, однако у нее есть и свои минусы. При продаже одного из стартапов, к примеру, такая сделка предусматривала выплату дополнительной суммы, если объемы продаж достигнут \$150 млн. Однако этот показатель составил всего \$59 млн, и в итоге оказалось, что владельцам компании было выгоднее принять предложение о продаже по более низкой цене с более крупным авансовым платежом.

Основатели, которые остаются работать в стартапе, чтобы повысить его стоимость, идут на серьезный риск: ведь им предстоит в значительной мере утратить контроль над решениями, которые влияют на повышение стоимости. Продав Blogger Google, Эван Уильямс согласился поработать в компании еще два года, но вскоре он был разочарован. Руководство Google предпочитало нанимать подрядчиков, а не постоянных работников, и не предоставило в распоряжение Blogger

ресурсы, на которые рассчитывал Эван. Когда менее чем через два года Google была преобразована в открытую акционерную компанию, Эван продал часть своих акций и вскоре ушел из компании.

Порой поглощение более крупной компанией заставляет команду стартапа, которая потратила годы на воплощение своего замысла, принести его в жертву, если он противоречит интересам материнской компании. Дик Костоло и другие соучредители FeedBurner думали, что после того, как Google купит их стартап, риск провала значительно снизится, однако они обнаружили, что прежние риски сменились новыми. «Мы поняли, что продажа компании не избавляет от риска. Если вы думаете: “Я заключу сделку, у меня появятся деньги и все необходимые ресурсы, и мое детище будет обеспечено”, – вы ошибаетесь. Порой продажа повышает уровень риска, поскольку интересы материнской компании идут вразрез с вашими».

### **Следует ли нам выходить на открытый рынок?**

Даже для тех немногочисленных основателей, которым удастся остаться в стартапе до первичного публичного предложения, земля обетованная часто оказывается куда менее соблазнительной, чем ожидалось поначалу.

Самым осязаемым позитивным изменением для компании становится доступ к новому источнику капитала – держателям публично обращающихся акций. Создавая L90, Фрэнк Адданте считал, что обращение акций компании на открытом рынке обеспечит ей приток капитала, необходимый для поглощения более мелких конкурентов, что позволит расширить спектр услуг, завоевать доверие более крупных клиентов и привлечь новых заказчиков.

Однако для генерального директора – основателя выход на открытый рынок может иметь и негативные последствия. Хотя теоретики считают, что распределение акций среди широкого круга лиц упрочивает власть генерального директора – основателя<sup>57</sup>, руководители стартапов, недавно вышедших на открытый рынок, часто жалуются на проверки и более жесткие правовые нормы, не говоря уже об издержках обязательного раскрытия финансовой информации<sup>58</sup>. Фрэнк Адданте замечает: «Пока компания остается частной, и ты берешь деньги инвесторов, число тех, кто вкладывает средства в твой бизнес, ограничено. Ты сам выбираешь, с кем работать. Ты смотришь человеку в глаза и стараешься понять, верит ли он в твою идею и разделяет ли твои ожидания. Когда ты выходишь на открытый рынок, ты не знаешь, кто покупает акции. Эти люди не представляют твоего видения и действуют под влиянием самых разных факторов». Кэндес Кендл, генеральный директор и основатель биомедицинского стартапа Kendle International, Inc., заметила: «Если ты не выходишь на заданные показатели, даже если речь идет всего лишь об одном квартале, это обходится тебе очень дорого».

Первичное публичное предложение становится выходом из проекта прежде всего для венчурных капиталистов, а не для основателей<sup>59</sup>. ВК не только получают прибыль на инвестированный капитал. Одно из исследований показало, что после того, как акции компании начинают обращаться на открытом рынке, 62 % ВК выходят из состава совета директоров<sup>60</sup>. Для основателей выход на открытый рынок зачастую не означает выхода из проекта. Он является лишь очередным этапом изменения финансового статуса компании. Ранее неликвидные акции основателей становятся ликвидными, но продать их разрешается лишь по истечении установленного срока, который

составляет несколько месяцев. Только после этого успешный предприниматель может насладиться плодами своего труда. Но даже после этого на операции с акциями накладываются определенные ограничения, поскольку продажи слишком больших объемов могут вызвать негативную реакцию на фондовом рынке.

### **Разногласия в команде**

Дилеммы выхода из проекта порождают немало сложностей, даже когда соучредители имеют сходную мотивацию. Проблемы становятся еще более острыми при наличии разногласий в команде. Соучредители, склонные избегать риска, к примеру, предпочитают более безопасные варианты (выбирая более «надежного» покупателя), вместо того чтобы рискнуть и постараться повысить стоимость компании до ее продажи. Дик Костоло рассказывает, как толерантность к риску расколола команду FeedBurner на два лагеря: «Из-за разного отношения к риску некоторые соучредители были готовы заключить сделку, в то время как другие говорили: “Пусть идут к черту. Нам нужно на 25 % больше”».

Если один соучредитель ориентирован на богатство, а другой – на контроль, первый может захотеть принять предложение, в то время как второй будет отказываться от продажи. Вопрос о выходе из проекта был единственным пунктом разногласий между соучредителями аутсорсинговой компании, которая оказывала финансовые услуги. Один из них хотел принять предложение крупного конкурента о выкупе контрольного пакета акций, другой противился этому. Позднее последний сказал: «Я делал все, что мог, чтобы воспрепятствовать этой продаже, но в конечном итоге понял, что скала все равно рухнет, и лучше оказаться сверху, чем под ней. Трудно сказать, что получить

\$250 млн было плохим решением, но этот стартап был моим детищем, и я любил его»<sup>61</sup>.

Ранние решения о распределении акционерного капитала тоже могут привести к разногласиям по вопросу об оптимальных сроках выхода из проекта. Дик Костоло рассказывал, как спорили о продаже своего стартапа соучредители DKA: «Предприятие оказалось не слишком успешным, и многие выражали недовольство. Все мы имели разные пакеты акций и по-разному относились к выходу из проекта, что привело к серьезным разногласиям в команде». Препятствовать продаже компании могут и ведущие специалисты, работающие по найму, если их интересы расходятся с интересами остальной части команды.



## Благодарности

Создание книги – это командный вид спорта. Даже если на бейсбольной карточке вы видите всего одного игрока, его достижения, перечисленные на обороте, были бы невозможны без тренеров, товарищей по команде и вспомогательного персонала. Я хочу поблагодарить своих наставников из Гарвардской школы бизнеса и других университетов, которые поверили в меня и помогли мне на всех этапах создания этой книги, – без их содействия она никогда бы не вышла в свет, – а также Сета Дитчика, ответственного редактора Princeton University Press, которому хватило смелости поддержать неопытного автора.

Нитин Нория, который более десяти лет был моим наставником, пробудил у меня интерес к научной работе, и оказывал мне всестороннюю поддержку. Пол Гомперс, Джош Лернер, Билл Сальман, Джордж Бейкер, Джерри Грин и Питер Марсден стали моими учителями и помощниками при проведении первых исследований, – именно они предложили мне сосредоточиться на исследовании неизученных аспектов создания стартапов. Линда Эпплгейт и Тереза Амабиле, которые были моими наставниками с тех пор, как я приступил к работе в только что созданном отделении предпринимательского управления, активно помогали мне, когда я делал первые наброски для этой книги, и их участие во многом определило ее окончательный облик. Все это время меня очень поддерживал Том Айзенманн, – составляя мне компанию за ланчем, он дал мне массу полезных советов по улучшению этой книги. Тоби Стюарт, Джефф Джонс, Нэнси Коэн и Каш Ранган первыми горячо поддержали идею написать книгу, подводящую итог десятилетним исследованиям. Когда я

начал преподавать в Гарвардской школе бизнеса, Бен Эсти, Дэвид Гарвин, Андре Пероль, Бхарат Ананд, Ранджай Гулати, Михир Десаи и Иэн Ривкин внесли значительный вклад в разработку курса, на который опирается «Главная книга основателя бизнеса», и поддерживали меня в переломные моменты в моей карьере. Очень многим я обязан и авторам работ, на которые опираются мои исследования, – Говарду Олдричу, Дональду Хэмбрику, Кэти Айзенхардт и Говарду Стивенсону.

Начало созданию этой книги было положено при содействии нескольких человек. Благодаря Брайану Холлу состоялся мой первый разговор с Биллом Холоднаком и Аароном Лапатом о возможном сотрудничестве. Билл и Аарон в свою очередь доверили молодому докторанту составить опросные листы для исследования CompStudy и проанализировать его результаты. Майк ДиПьерро и Эван Броун следили, чтобы процесс шел бесперебойно из года в год, даже когда оказалось, что это требует куда больше усилий, чем мы ожидали. Фуркан Назеэри оказывал мне неоценимую помощь в работе над многими проектами и дал мне много полезных советов на начальном этапе исследования.

Множество людей помогало мне в проведении ситуационных исследований и подготовке публикаций, которые упоминаются в данной книге. Я хочу поблагодарить своих соавторов Дипака Малхотра, Генри МакКенса, Эрика Олсона, Л. П. Мориса, Энтони Уи, Рейчел Гордон, Рейчел Гальпер и Роузи Финн. Я выражаю свою признательность Джеффу Бассгангу не только за то, что он был моим соавтором, но и за наше сотрудничество в дальнейшем, а также за полезные и глубокие замечания при просмотре первых набросков этой книги. Я говорю спасибо всем своим студентам за то, что они постоянно открывали мне новые грани

изучаемого материала, и хочу повторить вслед за талмудическим мудрецом рабби Ханиной: «Многому научился я от учителей своих, еще больше от товарищей, но больше всего от учеников моих».

Неоценимую помощь в проведении исследований оказывали мне мои коллеги – Мэтью Маркс, Томас Хеллман и Уоррен Бокер. Мэтт Маркс построил свой первый учебный курс в Массачусетском технологическом институте на материалах «Главной книги основателя», став моим первым «франчайзи». Уэнди Торранс сделала материалы книги центральной частью своей программы по развитию предпринимательства Kauffman Global Scholars. Благодаря Мэтту Марксу и Джинджер Грэхем процесс преподавания стал для меня подлинным наслаждением, – вместе с ними мы устраивали мозговые штурмы, обсуждая лучшие методы подачи материала и обучения основателей будущих компаний.

Свой вклад в исследовательскую работу и создание этой книги внесли и мои коллеги – Рамана Нанда, Мукти Кхайре, Билл Керр, Моника Хиггинс, Ракеш Кхурана, Борис Гройсберг и Дэвид Шарфштейн. В подготовке отдельных ее частей мне помогали Билл Шнур, Джанет Краус, Тим Батлер, Эван Ричардсон, Тим Коннорс, Амар Бхиде, Тони Мейо и Ари Гинсберг.

Я благодарен Лизе Брем и Кайлу Андерсону за участие в создании этой книги, их помощь не только привнесла в этот творческий процесс радость, но и позволила улучшить конечный продукт в очень многих аспектах. Я глубоко признателен Джону Элдери за его ценные замечания и поправки. Тереза Гейгнارد и Мэтью О'Коннелл изо дня в день оказывали мне необходимую организационную поддержку.

Все это время рядом со мной были самые дорогие мне люди – моя жена Хана и дети – Талья, Тамар, Яир, Лиат, Наава, Авиталь и Ишай, – каждый день они радовали и удивляли меня своими достижениями и

заражали энтузиазмом. Я глубоко благодарен им всем, как и своим замечательным родителям и родителям моей жены за то, что они заложили прочный фундамент для нашей семьи, а также Всевышнему, по воле которого все это стало возможным.

# **Приложение А**

## **Количественные данные**

Источником количественных данных, которые приводятся в этой книге, является уникальный массив информации о тысячах стартапов, предпринимателей и представителей высшего руководства за 2000–2009 гг. В настоящем приложении описана методика сбора данных, демографические характеристики респондентов и содержание опросных листов.

## Процесс исследования

Я приступил к систематическому изучению предпринимателей и стартапов с высоким потенциалом в 1999 г., и одной из главных проблем, с которыми я столкнулся, оказался недостаток общедоступных данных. В отличие от открытых акционерных компаний, которые обязаны публиковать подробную информацию о компенсациях, текущей деятельности, руководстве и других аспектах, частные компании вправе хранить эти данные в тайне. Для них не существует аналога базы данных EDGAR Комиссии по ценным бумагам и биржам США (SEC). Немногочисленные базы данных, которые содержат необходимую информацию, невелики и имеют массу пробелов, и в первую очередь это относится к стартапам. Особенно сложно получить доступ к таблицам капитализации, к сведениям о размерах компенсации высшего руководства<sup>1</sup>, об оценке стоимости, о смене руководства и о распределении акционерного капитала. Отсутствуют надежные источники даже для менее конфиденциальной информации, например об отношениях между соучредителями и их опыте до создания стартапа. Поэтому большая часть исследований, посвященных стартапам с высоким потенциалом, либо требует специального сбора данных, либо уделяет первоочередное внимание компаниям, которые недавно вышли на открытый рынок (на этом этапе основатели редко остаются в составе высшего руководства). К примеру, исследование проблем компенсации в «молодых компаниях», проведенное в 1994 г., опирается на данные о стартапах, недавно преобразованных в открытые акционерные компании, и поэтому не позволяет проанализировать вопросы, связанные с

выплатой компенсации основателям<sup>2</sup>. Исследователи, которые пытались изучать основателей в крупных компаниях, обнаружили, что в их массивах данных данная категория составляет менее 10 % высшего руководства, что не позволяет делать широкие обобщения<sup>3</sup>.

Чтобы решить эту проблему, я начал собирать данные самостоятельно, опрашивая участников создания стартапов с высоким потенциалом. В 1999 г. я наладил контакты с тремя фирмами – Ernst & Young (бухгалтерские услуги), J. Robert Scott (рекрутинговая компания, занимающаяся подбором руководителей) и Hale and Dorr (юридические услуги) – чтобы совместно провести первое комплексное исследование высокотехнологичных стартапов. Я разработал опросный лист, протестировал его в десяти компаниях и внес в него поправки с учетом откликов первых респондентов. Три перечисленные компании разработали сайт для проведения исследования, которое получило название «CompStudy» (так был назван и сам сайт – [www.compstudy.com](http://www.compstudy.com)), а я анализировал данные и занимался систематизацией результатов. Мы начали с изучения ситуации в США, но в дальнейшем планируем включить в сферу исследования другие страны, где предпринимательство развивается или носит устойчивый характер, – Великобританию, Израиль, Китай и Индию.

Мы решили, что предложим заполнить опросные листы генеральным и главным финансовым директорам стартапов, рассчитывая, что один руководитель ответит на все вопросы о своей компании<sup>[47]</sup>. Побеседовав с генеральными директорами и членами советов директоров стартапов, мы обнаружили, что им не хватает надежных данных о размерах компенсации высшего руководства. (Тех же данных, что недостает исследователям!) Из-за отсутствия точной информации о

среднерыночном уровне зарплат они не знали, какую зарплату, бонусы и долю акционерного капитала предлагать наемным работникам, и не могли удержать ценных специалистов. Они боялись, что платят представителям руководства слишком много, – ведь стартапам обычно не хватает средств, – и выделяют наемным работникам слишком крупные пакеты акций.

В качестве бонуса, призванного стимулировать участие в исследовании, мы обещали респондентам систематизировать собранные данные о компенсациях и составить на их основе подробный «Отчет о компенсациях», где будут представлены сведения по всем высшим руководящим и вице-президентским должностям с учетом статуса (основатель / не основатель), стадии развития компании, отраслевого сегмента, региона и других факторов. Участники исследования, заполнившие опросные листы, получали данный отчет бесплатно.

За истекшие десять лет ежегодный отчет о компенсациях (известный как *Ernst & Young Compensation Report* или *Harvard Business School Compensation Report*) превратился в достаточно авторитетный источник, который служит для стартапов ориентиром при решении вопросов о компенсации и распределении акционерного капитала. Кроме того, его данные послужили основой для ряда научных работ<sup>4</sup>.

Первоначальный список приглашенных к участию в исследовании был составлен на основе многочисленных перечней высокотехнологичных стартапов, включая VentureOne, базу данных о компаниях, использующих венчурный капитал, списки клиентов фирм, которые были моими партнерами при проведении исследования, и рекомендации инвесторов частных компаний. Местонахождение респондентов соответствовало распределению высокотехнологичных стартапов на территории страны. Систематическая оценка



местонахождения стартапов, их зрелости и размера не выявила статистически значимых различий между респондентами и не респондентами; более подробную информацию об этом можно найти далее и в ссылках<sup>5</sup>.

Анализ ответов за первые три года показал, что доля ответивших за этот период составила 20 %<sup>6</sup>, – это довольно высокий процент, если принять во внимание тот факт, что речь шла о конфиденциальной информации, а респондентами были представители высшего руководства<sup>7</sup>. С 2004 г. подход к приглашению участников был усовершенствован в двух аспектах. Во-первых, мы наладили отношения с профессиональными инвесторами, – они рассылали приглашение участвовать в исследовании всем компаниям, с которыми имели дело; во-вторых, мы установили связи с авторитетными блогерами, которые размещали такие приглашения для своих читателей и подписчиков. Из-за таких изменений определить долю ответивших стало значительно труднее, поскольку мы не знали, сколько потенциальных респондентов получили приглашения по электронной почте или прочли сообщения в блогах. Однако поскольку исследование приобрело известность, а его данные оказались весьма полезными, можно предположить, что эта доля не стала ниже.

Для любой базы данных о функционирующих компаниях характерна систематическая ошибка выжившего. К примеру, базы данных об открытых акционерных компаниях, которые широко используются при проведении научных исследований, включают сведения лишь о тех организациях, которые сохраняли жизнеспособность – и успешно функционировали – достаточно долго, чтобы выйти на открытый рынок. При этом между этой группой и совокупностью остальных компаний существуют систематические расхождения. Хотя массив данных CompStudy подвержен подобным искажениям в меньшей степени, поскольку он содержит

информацию о только что созданных стартапах, отдельные аналитические расчеты могут нести отпечаток данной ошибки. По мере возможности я использовал методы, позволяющие оценить степень искажений, внести соответствующие поправки или отметить различия определенных стадий эволюции стартапа.

С годами доля респондентов, участвующих в исследовании повторно, выросла с нуля до 20 %. Там, где на результаты анализа могла повлиять автокорреляция, или требовалось выполнить всего одно наблюдение по каждому стартапу (например, при изучении команды соучредителей, где респонденты, отвечающие повторно, могли многократно дать одинаковые сведения по одной и той же команде), использовались различные методы для нейтрализации искажений, в том числе исключение повторных ответов респондентов, проверка устойчивости к отклонениям, позволяющая выявить изменение результатов, и модели с фиксированными эффектами.

## **Демографические характеристики респондентов**

Объектом исследований в 2000 и 2001 гг. были стартапы в сфере высоких технологий. За эти два года на наши вопросы в полном объеме ответили представители соответственно 211 и 178 стартапов. В 2002 г. мы расширили базу исследования, включив в нее еще один вид стартапов с высоким потенциалом – стартапы биомедицинского профиля, и получили полные ответы от 168 таких компаний. В последующие годы число респондентов росло устойчивыми темпами, однако в сфере высоких технологий они были выше, чем в биомедицинской индустрии. Число высокотехнологичных стартапов, участвующих в исследовании выросло с 211 в первый год до 489 в 2009 г., а число стартапов биомедицинского профиля – со 168 в 2002 г. до 214 в 2009 г.

За десять лет в исследовании приняли участие почти 3600 стартапов (биомедицинская индустрия – 32 %, высокие технологии – 68 %), 9900 основателей и 19 000 представителей высшего руководства. Ниже приводятся сведения о распределении стартапов по местоположению, этапам финансирования, числу наемных работников и возрасту компании:

### **• География**

Географическое распределение респондентов тесно связано с особенностями соответствующей совокупности стартапов. 32 % респондентов CompStudy находились в Калифорнии, 22 % – в Новой Англии, 19 % – в Среднеатлантических штатах, 15 % – на западе США (исключая Калифорнию), и 11 % – на юге США. Такое распределение стартапов было практически

идентичным для сферы высоких технологий и биомедицинской отрасли.

- **Финансирование**

Почти все респонденты, участвовавшие в проведении первого опроса высокотехнологичных стартапов, использовали венчурный капитал. С годами доля стартапов, которые не привлекали внешних инвесторов, выросла с 2 % до 11 % (12 % в сфере высоких технологий, 9 % в биомедицинской индустрии). За десять лет 7 % стартапов не использовали внешнее финансирование, 18 % ограничились одним раундом, 28 % провели два раунда, 23 % – три раунда, 12 % – четыре раунда и 12 % – пять и более раундов. Это говорит о том, что большая часть основателей в нашей выборке ориентирована на богатство и готова к привлечению внешнего капитала. Поскольку основатели, ориентированные на контроль, представлены недостаточно, количественные результаты отражают различия между основателями, ориентированными на богатство и контроль, не в полной мере.

- **Число наемных работников**

В течение десяти лет средняя численность персонала стартапов в эквиваленте полной занятости составляла 28 человек. В сфере высоких технологий в 34 % стартапов она составляла от 1 до 20 человек, в 20 % стартапов – от 41 до 75 человек, а в 19 % – более 75 человек. Стартапы в биомедицинской индустрии были более мелкими, – число компаний, где работало от 1 до 20 человек, немного превышало 50 %, а процентная доля стартапов в каждой из перечисленных категорий была ниже, чем в сфере высоких технологий.

- **Возраст стартапа**

Средний возраст стартапа в нашем массиве данных составлял 6,8 года при стандартном отклонении в 4,4 года. 25-й перцентиль равен 3,7 года, медиана – 6,1

года, а 75-й перцентиль – 9,0 годам. 84 % исследованных стартапов были созданы в период 1996–2006 гг.

## Содержание опросных листов

Важнейшие вопросы касались основания компании, этапов разработки ключевых продуктов, истории финансирования, опыта и профессиональной подготовки соучредителей и высшего руководства, размеров компенсации и состава совета директоров. Вместо того чтобы задавать основателям прямые вопросы об их предпочтениях и склонностях, мы старались выявлять эти предпочтения и склонности, анализируя их решения и поступки. Базовый перечень вопросов практически не изменился с первого года исследования, но некоторые разделы были расширены.

Ниже приводятся конкретные вопросы из всех основных разделов опросного листа:

### **По каждой компании:**

- Дата основания компании
- Отраслевой сегмент, местонахождение
- Дата завершения разработки первоначальной версии продукта или услуги (или ожидаемая дата завершения разработки)
- Доход компании, прибыльна ли она, численность персонала
- Среднемесячные затраты, объем наличных средств
- Таблица капитализации: распределение акционерного капитала (при полной эмиссии) и распределение акционерного капитала (в текущий момент) с учетом:
  - Нынешних и бывших наемных работников
  - Бизнес-ангелов, венчурных капиталистов, корпоративных/стратегических инвесторов
  - Пула опционов для будущих наемных работников
  - Остальной части акционерного капитала

- Число генеральных директоров
- Профессиональный опыт нынешнего генерального директора

**По каждому основателю:**

- Предшествующий опыт
- Создавал ли он стартапы ранее
- Опыт работы до создания данного стартапа
- Опыт руководящей работы
- Кто из основателей выдвинул идею создания предприятия
  - Первая должность в компании
  - Работает ли основатель в стартапе в режиме полной занятости со дня его основания
    - Какой объем средств основатель вложил в создание компании
      - Доля акционерного капитала, полученная при его первом распределении
    - Работает ли основатель в компании в настоящее время
      - Если нет, сколько месяцев он проработал в компании в режиме полной занятости

**По каждой команде соучредителей:**

- Как долго каждый из соучредителей работал над данным проектом на момент создания компании
- Прежние отношения между соучредителями (до создания компании)
- Сколько членов команды соучредителей ранее работали вместе
- Сколько членов команды соучредителей уже участвовали в совместном создании другой компании
- Сколько членов команды соучредителей ранее были друзьями, но не сотрудниками
- Сколько членов команды соучредителей состоит в родственных отношениях

- Процесс распределения акционерного капитала
- Дата первого распределения акционерного капитала между соучредителями
- Сколько времени соучредители потратили на переговоры о первом распределении акционерного капитала
- Было ли это распределение неформальным или его условия зафиксированы в письменной форме
- Если бы один из соучредителей покинул компанию вскоре после распределения акционерного капитала, пришлось ли бы ему отказаться от значительной части своей доли
- Какая часть акционерного капитала, причитающегося соучредителям, перешла в их распоряжение к завершению первого раунда внешнего финансирования

### **По каждому раунду финансирования:**

- Дата завершения раунда
- Доинвестиционная стоимость
- Прибыли - по валовому участию Gross equity proceeds
- Кто участвует в данном раунде: основатели, бизнес-ангелы, венчурные капиталисты, корпоративные/стратегические инвесторы, кредитодатели, рынки свободно торгуемых акций
- Сколько венчурных капиталистов участвует в данном раунде
- Доля инвесторов при распределении ликвидационной стоимости: отсутствует, 1x, 1.1x-2x, 2.1x-3x, более 3x
- Источники **инвестиций в акционерный капитал**: каким образом компания нашла первого бизнес-ангела, следующих бизнес-ангелов, первого венчурного капиталиста, следующих венчурных капиталистов,



первого корпоративного инвестора, следующих корпоративных инвесторов.

- Друзья, родственники или бывшие коллеги генерального директора; друзья, родственники или бывшие коллеги другого члена команды; инвестор или основатель предыдущей компании; представление бизнес-плана или холодные звонки; рекомендации нынешнего бизнес-ангела; рекомендации нынешнего венчурного капиталиста или члена совета директоров; рекомендации инвестиционного банка или иных сторонних специалистов (например, адвоката, бухгалтера, коммерческого банка); иной источник

**По каждому руководителю** (высшее руководство и вице-президенты):

- Предшествующий опыт
- Сколько лет составляет стаж работы в режиме полной занятости до прихода в компанию
- Ученые степени
- Занимал ли ранее высшие руководящие должности в соответствующих подразделениях
- Дата прихода в стартап
- Каким образом оказался на этой должности: прежние связи с генеральным директором (бывший сотрудник, друг или родственник); прежние связи с другим представителем группы руководства (должность); по рекомендации нынешнего инвестора или члена совета директоров; другим путем.
- Основатель или не основатель
- Пол
- Компенсация
- Базовый годовой оклад ранее и сейчас
- Денежные премии ранее и сейчас (планируемые и получаемые)
- Гарантированная часть денежной премии в нынешнем году

- Доля в акционерном капитале
- Доля совокупного объема выпущенных акций в текущий момент (при полной эмиссии)
- Доля совокупного объема выпущенных акций, выделенных на момент найма (при полной эмиссии)
- Методы выделения доли акционерного капитала в момент найма: поощрительные опционы на акции, неквалифицированные опционы на акции, акции с ограничением, обыкновенные акции
- Вестинг: на сколько лет рассчитана схема вестинга, учитывают ли условия вестинга результаты работы, может ли руководитель ускорить вестинг при перераспределении власти
- Как часто выделение акций происходит спустя определенное время работы по найму
- Имеет ли руководитель право на выходное пособие при увольнении, и если да, на сколько месяцев оно рассчитано

### **По каждому члену совета директоров:**

- С какого числа входит в состав совета директоров
- Опыт
- Должность в компании, если работает по найму в настоящий момент
- Последняя должность в компании, если работал по найму ранее
  - Является ли бизнес-ангелом, венчурным капиталистом, руководителем в профильной отрасли, руководителем в иной отрасли, ученым, другие варианты
  - Компенсация
  - Доля акционерного капитала: пакет акций (при полной эмиссии), выделяемый членам совета директоров, доля совокупного объема выпущенных акций в текущий момент (при полной эмиссии, включая акции и опционы)

- Ежегодное вознаграждение пакетом акций: доля совокупного объема выпущенных акций (при полной эмиссии)
- Ежегодное денежное вознаграждение
- Комитеты: входит в состав комитета по аудиту, исполнительного комитета, комитета по компенсациям или иного комитета

**Для каждой компании, сменившей генерального директора - основателя:**

- Опыт первого наемного генерального директора
- Стаж работы
- Специализация: работал ли ранее в данной отрасли в составе высшего руководства, в частной компании, в открытой акционерной компании
- Если первый наемный генеральный директор был смещен, как долго он занимал эту должность
- Какого числа было принято решение о смещении генерального директора - основателя
- Кто был инициатором смены генерального директора: совет директоров, генеральный директор - основатель, совет директоров и генеральный директор - основатель, руководитель, занимающий иную должность, другие варианты
- Остался ли бывший генеральный директор - основатель в составе высшего руководства компании
- Если да, на какой должности: главного технического директора, иной должности аналогичного уровня, на более низкой руководящей должности
- Остался ли бывший генеральный директор - основатель в составе совета директоров
- Если да: стал председателем, остался председателем, был снят с должности председателя, остался директором, не занимающим председательскую должность
- Прирост объема продаж в годовом исчислении

- В течение 6 месяцев до смещения генерального директора - основателя
- В течение 12 месяцев после смещения генерального директора - основателя

# Приложение Б

## Сводные данные о стартапах и участниках их создания

В двух представленных ниже таблицах в алфавитном порядке перечислены стартапы, упоминающиеся в «Главной книге основателя», и люди, которые участвовали в их создании и развитии. Таблица стартапов содержит ссылки на опубликованные ситуационные исследования, посвященные данным стартапам.

Таблица Б1. Стартапы

Название стартапа	Год основания	Главное действующее лицо (первоначальная должность в стартапе)	Другие члены команды соучредителей (первоначальные должности)	Прежние отношения с соучредителями/партнерами	Упомянется в главах (краткие упоминания взяты в скобки)	Первоначальный замысел стартапа
38 Studios <sup>1</sup>	2006	Курт Шиллинг (основатель – президент – председатель)	Нет (основатель – одиночка)	Нет	2, (11)	Разработка лучшей сетевой ролевой игры с развитой сюжетной составляющей
Apple Computer <sup>2</sup>	1976	Стив Возняк (соучредитель)	Стив Джобс (соучредитель). Рон Уэйн (соучредитель)	Близкий друг Не были знакомы ранее	(1), (2), 4, (5), (6), (9), (10), (11)	Разработать и вывести на рынок персональный компьютер на основе разработок Возняка
Blogger <sup>3</sup>	1999	Эван Уильямс (основатель – генеральный директор)	Мег Хаурихан (вице-президент)	Бывшая девушка	1, (2), 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11	Создать веб-сервис для ведения блогов
Circles	1997	Джанет Краус (соучредитель – генеральный директор)	Кэти Шербрук (соучредитель, президент / главный операционный директор)	Сокурсник, программа MBA	(1), (4), (6)	Услуги для частных лиц, – выгул собак, выполнение мелких поручений и т. д.
ConneXus <sup>4</sup>	1996	Хамфри Чен (соучредитель)	Джордж Сёрль (соучредитель)	Сокурсник, программа MBA	2	Создание компьютерной сети, которая обеспечивает автоматическую каталогизацию мелодий, звучащих по радио и позволяет слушателям покупать понравившиеся мелодии с помощью телефона с тональным набором или через веб-сайт
Digital Knowledge Assets (DKA) <sup>5</sup>	1995	Дик Костоло (один из ВП по технологии)	Эрик Лунт (один из ВП по технологии). Два других основателя (генеральный директор, главный операционный директор)	Сотрудник (подчиненный) Не были знакомы ранее	(8), (11)	Программное обеспечение для коллективной работы и редакционно-издательских работ
FeedBurner <sup>6</sup>	2003	Дик Костоло (основатель – генеральный директор)	Эрик Лунт (главный технический директор). Мэтт Шоуб (разработка продукта). Стив Олеховски (главный операционный директор)	Соучредители	1, (2), 5, 7, 8, 9, 11	Посредник между сетевыми издательствами, рекламными изданиями и дистрибьюторами

Название стартапа	Год основания	Главное действующее лицо (первоначальная должность в стартапе)	Другие члены команды соучредителей (первоначальные должности)	Прежние отношения с соучредителями/ партнерами	Упомянуется в главах (краткие упоминания взяты в скобки)	Первоначальный замысел стартапа
Kendle International <sup>7</sup>	1981	Кэндес Кендл (основатель — генеральный директор)	Кристофер Берген (президент и главный операционный директор)	Коллега, невеста	Приложение 11–3	Создать клиническую исследовательскую организацию для проведения клинических испытаний лекарственных препаратов
L90 <sup>8</sup>	1997	Фрэнк АддANTE (основатель — главный технический директор)	Джон Бохан (основатель — генеральный директор)	Деловые контакты	Приложение 11–3	Слияние сервера контекстной рекламы с брокером контекстной рекламы для получения синергетического эффекта
Lynx Solutions <sup>9,а</sup>	1998	<sup>а</sup> Джеймс Мильмо (основатель–президент–председатель)	<sup>а</sup> Даг Кертис (генеральный директор). <sup>а</sup> Хавьер Паскаль (главный технический директор)	Знакомый Друг	2, 5, 6, 8, 9, 10	Экранные заставки с использованием рекламы для мобильных беспроводных устройств
Masergy <sup>10</sup>	2000	Барри Ноллз (основатель — генеральный директор)	Нет (основатель-одиночка)	Нет	1, 2, 3, 8, (9)	Провайдер телекоммуникационных услуг для корпоративных клиентов и юридических лиц
Nike <sup>11</sup>	1964	Фил Найт (основатель — президент)	Билл Бауэрман (вице-президент)	Коуч	(6)	Разработка и производство принципиально новой спортивной обуви
Ockham Technologies <sup>12</sup>	1999	Джим Трайандифлу (основатель — генеральный директор)	Майк Майзенхаймер (ВП по управлению продуктом). Кен Бьюроуз (главный операционный директор)	Сотрудник (подчиненный) Сотрудник	1, 2, (3), 4, 5, 6, 7, 9, (11)	Программный продукт для оптимизации сбыта
Odeo <sup>13</sup>	2004	Эван Уильямс (соучредитель-инвестор-консультант)	Ной Гласс (генеральный директор)	Знакомый	1, 4, 5, 6, 8, 9, 11	Технология подкастинга
Pandora <sup>14</sup> (первоначально Savage Beast)	2000	Тим Вестергрэн (основатель — главный специалист по музыкальным вопросам)	Джон Крафт (генеральный директор). Уилл Глейзер (главный технический директор)	Знакомый Не были знакомы ранее	1, 2, (3), 4, 5, 8, 9, 11	Сервис, позволяющий отбирать музыкальные композиции с учетом предпочтений пользователей
Proteus Biomedical <sup>15</sup>	2001	Эндрю Томпсон (основатель — генеральный директор)	Джордж Сэвидж (главный медицинский специалист). Марк Здеблик (главный технический директор)	Сокурсник, программа MBA Знакомый	2	Разработка микрорелектромеханических систем (MEMS) медицинского назначения

Окончание табл. Б1

Название стартапа	Год основания	Главное действующее лицо (первоначальная должность в стартапе)	Другие члены команды соучредителей (первоначальные должности)	Прежние отношения с соучредителями/ партнерами	Упомянуется в главах (краткие упоминания взяты в скобки)	Первоначальный замысел стартапа
Reaxions <sup>16</sup>	1997	Фрэнк АддANTE (соучредитель)	«Кэри» (соучредитель)	Друг/коллега	6	Программное обеспечение, которое отслеживает и планирует демонстрацию интернет-рекламы компании
Rubbish Boys <sup>17</sup> (renamed 1-800-GOTJUNK)	1989	Брайан Скъюдамор (основатель)	«Джон» (соучредитель)	Друг	(3), 9, 11	Служба уборки мусора
Segway <sup>18</sup>	1999	Дин Кеймен (основатель)	Нет (основатель-одиночка)	Нет	10, 11	Создание недорогого экологичного индивидуального транспортного средства
Sittercity <sup>19</sup>	2001	Женевьев Тьер (основатель — генеральный директор)	Нет (основатель-одиночка)	Нет	1, 2, 4, 8, 11	Интернет-сервис для подбора нянь
Smartix <sup>20</sup>	1999	Вивек Куллер (основатель — генеральный директор)	Кирилл Дмитриев. Саурабх Миттал. Неназванный соучредитель, технический специалист	Сокурсники, программа MBA. Сотрудник (подчиненный)	1, 2, (3), 4, 5, 6	Разработка технологии электронного распространения билетов на спортивные и развлекательные мероприятия
Spyonit <sup>21</sup>	1998	Дик Костоло (основатель — генеральный директор)	Эрик Лунт (главный технический директор). Мэтт Шоуб (разработка продукта). Стив Олеховски (коммерческое развитие / программист)	Соучредитель Сотрудники (подчиненные)	8	Системы оповещения для тех, кто совершает покупки через Интернет
StrongMail <sup>22</sup>	2002	Фрэнк АддANTE (основатель — генеральный директор)	Тим Маккуиллен (соучредитель)	Сотрудник (подчиненный)/друг	2, 7, 9	Разработка пакета прикладных программ для корпоративной электронной почты
Transcitive <sup>23</sup>	1981	Лес Трахтман (ВП по текущей работе, позднее профессиональный генеральный директор)	Майк Броди (основатель — генеральный директор) Брат Майка (основатель — главный финансовый директор)	Родственник Майка	10, (11)	Корпоративное программное обеспечение для поощрения фондовыми опционами

Название стартапа	Год основания	Главное действующее лицо (первоначальная должность в стартапе)	Другие члены команды соучредителей (первоначальные должности)	Прежние отношения с соучредителями/ партнерами	Упоминается в главах (краткие упоминания взяты в скобки)	Первоначальный замысел стартапа
UpDown <sup>24</sup>	2007	Майкл Райх (основатель — генеральный директор)	Джордж Лудвикссон (один из соисполнителей обязанностей генерального директора). Фук Чунг (главный технический директор)	Сокурсники, программа MBA Не были знакомы ранее	3, (4), 6, 7	Создать социальную сеть для инвесторов
Wily Technology <sup>25</sup>	1998	Лью Серн (основатель — генеральный директор)	Нет (основатель-одиночка)	Нет	(3), 8, 10, 11	Програмное обеспечение для диагностики операционных систем
Zipcar <sup>26</sup>	2000	Робин Чейз (основатель — генеральный директор)	Антъ Дэниелсон (ВП по стратегии и экологическим вопросам)	Подруга	(2), 6, (8)	Компания, предоставляющая услуги краткосрочной аренды автомобилей на территории США
Zondigo <sup>27</sup>	2000	Фрэнк АддANTE (основатель — генеральный директор)	Два неназванных соучредителя	Деловые контакты	5, 6, 8	Разработать технологию рекламы «на ходу» на базе беспроводных сетей

<sup>24</sup> Имена и названия изменены.

<sup>1</sup> Noam Wasserman, Jeffrey J. Bussgang, and Rachel Gordon, «Curt Schilling's Next Pitch», HBS No. 810-053 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2010).

<sup>2</sup> Noam Wasserman, «Apple's Core», HBS No. 809-063 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2009).

<sup>3</sup> Noam Wasserman and L.P. Maurice, «Evan Williams: From Blogger to Odeo (A) and (B)», HBS Nos. 809-088 and 809-093 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2008).

<sup>4</sup> Monica Higgins and Noam Wasserman, «Humphrey and Cecilia», HBS No. 810-702 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2010); Monica Higgins, Adam Richman, and John Galvin, «Video Case: Humphrey Chen (Preview Note)», HBS No. 498-036 (Boston: Harvard Business School Publishing, 1997).

<sup>5</sup> Noam Wasserman and Eric Olson, «Lather, Rinse, Repeat: FeedBurner's Serial Founding Team», HBS No. 809-089 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2009).

<sup>6</sup> Noam Wasserman and Eric Olson, «Lather, Rinse, Repeat: FeedBurner's Serial Founding Team», HBS No. 809-089 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2009).

<sup>7</sup> Dwight B. Crane, Paul W. Marshall, and Indra A. Reinbergs, «Kendle International Inc.», HBS No. 200-033 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2000).

<sup>8</sup> Noam Wasserman and Antony Uy, «Frank Addante, Serial Entrepreneur», HBS No. 809-046 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2008).

<sup>9</sup> Noam Wasserman, «The Tale of the Lynx (A), (B), and (C)», HBS Nos. 807-151, 807-152, 807-153, (A and B); 807-112 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2009).

<sup>10</sup> Noam Wasserman and Rachel Galper, «Big to Small: The Two Lives of Barry Nails», HBS No. 808-167 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2008).

<sup>11</sup> Noam Wasserman and Kyle Anderson, «Knight the King: The Founding of Nike», HBS No. 810-077 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2010).

<sup>12</sup> Noam Wasserman, «Ockham Technologies: Living on the Razor's Edge», HBS No. 804-129 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2004).

<sup>13</sup> Noam Wasserman and L.P. Maurice, «Evan Williams: From Blogger to Odeo (A) and (B)», HBS Nos. 809-088 and 809-093 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2008).

<sup>14</sup> Noam Wasserman and L.P. Maurice, «Savage Beast (A) & (B)», HBS Nos. 809-069, 809-096 and (A) 801-051 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2008).

<sup>15</sup> Richard Hamermesh, Lauren Barley, and Ginger Graham, «Proteus Biomedical: Making Pigs Fly», HBS No. 809-051 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2008).

<sup>16</sup> Noam Wasserman and Antony Uy, «Frank Addante, Serial Entrepreneur», HBS No. 809-046 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2008).

<sup>17</sup> Noam Wasserman and Rachel Galper, «Rubbish Boys», HBS No. 808-101 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2008).

<sup>18</sup> Richard Hamermesh and David Kiron, «Managing Segway's Early Development», HBS No. 804-045 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2003).

<sup>19</sup> Noam Wasserman and Rachel Gordon, «Playing with Fire at Sittercity (A) & (B)», HBS Nos. 809-009 and 809-010 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2009).

<sup>20</sup> Noam Wasserman, «Smartix: Swinging for the Fences», HBS No. 808-116 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2009).

<sup>21</sup> Noam Wasserman and Eric Olson, «Lather, Rinse, Repeat: FeedBurner's Serial Founding Team», HBS No. 809-089 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2009).

<sup>22</sup> Noam Wasserman and Antony Uy, «Frank Addante, Serial Entrepreneur», HBS No. 809-046 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2008).

<sup>23</sup> Noam Wasserman and Rosy Fynn, «Les Is More, Times Four», HBS Case No. 807-173 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2008).

<sup>24</sup> Noam Wasserman and Deepak Malhotra, «Negotiating Equity Splits at UpDown», HBS No. 809-020 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2008).

<sup>25</sup> Noam Wasserman and Henry McCance, «Founder-CEO Succession at Wily Technology», HBS No. 805-150 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2007).

<sup>26</sup> Myra Hart, Michael J. Roberts, and Julia D. Stevens, «Zipcar: Refining the Business Model», HBS No. 803-096 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2003).

<sup>27</sup> Noam Wasserman and Antony Uy, «Frank Addante, Serial Entrepreneur», HBS No. 809-046 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2008).

Таблица Б2. Люди

Главное действующее лицо	Название стартапа	Роль и должности в стартапе	Образование	Опыт работы	Прочий релевантный опыт
АддANTE, Фрэнк	ReaXions	Соучредитель. Разработка продукта, коммерческое развитие, наем. Ведение переговоров о слиянии для создания L90	Средняя школа	Программист-самоучка; специалист по установке линий ТТ	Четыре года обучения в колледже (оставил учебу, не получив диплома)
	L90	Основатель — главный технический директор. Техническое развитие			
	Zondigo	Основатель — генеральный директор. Разработка продукта, коммерческое развитие. Привлечение капитала, наем персонала			
	StrongMail	Основатель — генеральный директор. Разработка продукта, коммерческое развитие. Привлечение капитала, наем группы руководства			
Бауэрман, Билл	Nike	Вице-президент и директор. Разработка продукта	Диплом колледжа высшей ступени (четыре года обучения)	Тренер по легкой атлетике	Занимался созданием спортивной обуви
Берген, Кристофер	Kendle International	Основатель, президент и главный операционный директор	MBA	Помощник ВП, Детская больница Филадельфии	
Бохан, Джон <sup>1</sup>	L90	Основатель — генеральный директор. Привлечение капитала, организация публичного предложения	Диплом по экономике	Открыл на Западном побережье офис одной из первых интернет-компаний; занимался продажей ТВ рекламы	
Броди, Майк <sup>2</sup>	Transcitive	Основатель — генеральный директор		Генеральный директор фотолaborатории. Соучредитель Stockholder Systems	
Бьюроуз, Кен	Ockham Technologies	Главный операционный директор. Коммерческое развитие. Выбыл из команды соучредителей	MBA, финансы и стратегический менеджмент	Консультант по системной интеграции. Директор по коммерческому развитию финансовых информационных систем	
Вестергрэн, Тим	Pandora	Основатель — главный специалист по музыкальным вопросам. Разработка музыкальной базы данных	Бакалавр (BA), политология	Композитор. Лидер рок-группы. Няня	Джазовый пианист

Главное действующее лицо	Название стартапа	Роль и должности в стартапе	Образование	Опыт работы	Прочий релевантный опыт
Гласс, Ной	Odeo	Основатель — генеральный директор. Разработка продукта		Работал над аудиоприложением для Blogger	
Глейзер, Уилл	Pandora	Главный технический директор. Техническое развитие	Дипломы по математике, компьютерным наукам и физике	Был одним из соучредителей стартапа в сфере высоких технологий. ИТ-консультант	Музыкант-любитель
Даниелсон, Антье	Zircar	Основатель, ВП по стратегии и экологическим вопросам. Налаживание контактов с автомобильными компаниями, проблемы охраны окружающей среды	PhD, геохимия	Научное руководство студенческими исследованиями политики в области энергетики в Гарвардском университете. Продажи автомобилей	
Здеблик, Марк	Proteus Biomedical	Соучредитель, главный технический директор	Бакалавр (BS), гражданское строительство Бакалавр (BA), архитектура Магистр (MS), аэронавтика и астронавтика, PhD, электротехника	Занимался технологиями микроэлектромеханических систем (MEMS). Получил несколько патентов на способы и устройства в сфере биомедицины и микротехнологий	
Кеймен, Дин	Segway	Основатель. Коммерческое развитие и разработка продукта. Привлечение капитала, наем персонала	Средняя школа	Изобретатель ряда медицинских продуктов, которые приобрели огромную популярность. Основатель — генеральный директор DEKA	
Кендл, Кэндес	Kendle International	Основатель — генеральный директор	Доктор фармакологии, доктор естественных наук	Руководящие должности на медицинских факультетах ряда ведущих университетов	
Кертис, Даг <sup>3</sup>	Lynx Solutions <sup>a</sup>	Основатель — генеральный директор. Коммерческое развитие, наем персонала, привлечение капитала		Опытный предприниматель	
Костоло, Дик	DKA	Один из ВП по технологии. Разработка продукта.	Бакалавр (BS), компьютерные науки	ИТ-консультант/менеджер. Один из создателей британского ТВ-шоу	Эстрадный комик
	Spyonit	Основатель — генеральный директор. Разработка продукта. Коммерческое развитие. Привлечение капитала			
	FeedBurner	Основатель — генеральный директор. Разработка продукта. Коммерческое развитие. Привлечение капитала			

Продолжение табл. B2

Главное действующее лицо	Название стартапа	Роль и должности в стартапе	Образование	Опыт работы	Прочий релевантный опыт
Краус, Джанет	Circles	Соучредитель — генеральный директор	MBA	Консалтинг в сфере информационных технологий; директор по социальному маркетингу в компании The Body Shop	
Крафт, Джон	Pandora	Генеральный директор. Коммерческое развитие		Основатель — генеральный директор стартапа, разрабатывающего корпоративные базы данных	
Куллер, Вивек	Smartix	Основатель — генеральный директор. Коммерческое развитие. Разработка продукта. Презентация идеи инвесторам и потенциальным заказчикам	Магистр (M.S.), MBA	5 лет в Bell Atlantic в качестве программиста и ИТ-менеджера	
«Кэри»	ReaXions	Соучредитель. Инвестор		ИТ-консультант	
Лудвикссон, Джордж	UpDown	Один из соисполнителей обязанностей генерального директора. Поддержка коммерческого развития. Разработка стратегии продаж и маркетинга	MBA	Компьютерное программирование. Продажи. Был соучредителем стартапа, разрабатывающего компьютерные игры	
Лунт, Эрик <sup>3</sup>	DKA	Один из ВП по технологии и разработке продукта.	Бакалавр (BSE), инженер-механик	Разработчик программного обеспечения в Andersen Consulting	
	Spyonit	Главный технический директор. Разработка продукта			
	FeedBurner	Главный технический директор. Разработка продукта			
Майзенхаймер, Майк <sup>4</sup>	Ockham Technologies	ВП по управлению продуктом. Разработка продукта, продажи и маркетинг. Участие в привлечении капитала, наем персонала	Магистр (MSM), маркетинг	Консультант по продажам и маркетингу	
Маккуиллен, Тим <sup>5</sup>	StrongMail	Соучредитель. Главный директор по информационным технологиям. Директор	Бакалавр (BA), психология	Партнер, специалист по коммерческому развитию в кадровых агентствах, подбирающих персонал в сфере ИТ. Глава ИТ-подразделений, продаж, центров сбора и обработки данных	



Главное действующее лицо	Название стартапа	Роль и должности в стартапе	Образование	Опыт работы	Прочий релевантный опыт
Мильмо, Джеймс <sup>2</sup>	Lynx Solutions <sup>3</sup>	Основатель-президент-председатель. Коммерческое развитие, привлечение капитала. Наем персонала, продажи и маркетинг	Государственное и муниципальное управление	Организатор [предвыборных] кампаний. Ученик изобретателя игрушек. Неудачный опыт создания стартапа	Член клуба предпринимателей
Миттал, Саурабх	Smartix	Соучредитель. Разработка продукта и коммерческое развитие	MBA	Стажировка в инвестиционном банке	
Найт, Фил	Nike	Основатель — президент и директор. Коммерческое развитие. Привлечение капитала. Переговоры и заключение контрактов с поставщиками. Наем группы руководства и группы сбыта	MBA	Бухгалтер	Занимался легкой атлетикой в школе и колледже
Ноллз, Барри	Masergy	Основатель — генеральный директор. Разработка продукта, коммерческое развитие, привлечение капитала, наем персонала, продажи и маркетинг	MBA	25 лет работы в GTE, прошел путь от младшего специалиста до старшего вице-президента	
Опеховски, Стив	Spyonit	Программист. Коммерческое развитие.		Разработчик программного обеспечения в Andersen Consulting	
	FeedBurner	Главный операционный директор			
Паскаль, Хавьер <sup>3</sup>	Lynx Solutions <sup>3</sup>	Основатель — главный технический директор. Разработка продукта, наем персонала	Диплом инженера	Инженер	
Райх, Майкл	UpDown	Основатель — генеральный директор. Коммерческое развитие. Привлечение капитала, подбор персонала / группы сбыта	MBA	Небольшой стартап по продажам шампанского; консультант; менеджер в стартапе	
Серн, Лью	Wily Technology	Основатель — генеральный директор. Разработка продукта, коммерческое развитие, наем персонала, продажи на раннем этапе, привлечение капитала	Бакалавр (BA), компьютерные науки	Ведущий специалист по программному обеспечению в Apple Computer. Руководитель проектов Java в Hummingbird Communications	
Стром, Дэвид <sup>4</sup>	Wily Technology	Партнер: Greylock Partners. Член совета директоров, консультант, инвестор	MBA	Работал в Greylock с 1980 г.	

Окончание табл. Б2

Главное действующее лицо	Название стартапа	Роль и должности в стартапе	Образование	Опыт работы	Прочий релевантный опыт
Сэвидж, Джордж	Proteus Biomedical	Соучредитель, главный медицинский специалист	Бакалавр (BS), биомедицинская техника, доктор медицины, MBA	Был соучредителем других биотехнологических компаний (совместно с Эндрю Томпсоном)	
Томпсон, Эндрю	Proteus Biomedical	Соучредитель — генеральный директор	Магистр (MA), инженерия и образование; MBA	Был соучредителем других биотехнологических компаний (совместно с Джорджем Сэвиджем)	
Трахтман, Лес	Transcitive	ВП по текущей работе, позднее генеральный директор. Реструктуризация продаж / маркетинга / работы с клиентами; кадровые перестановки для расширения компании. Подготовка продажи компании и переговоры с покупателями.	MBA / доктор юриспруденции	Директор по корпоративному развитию. Вице-президент по коммерческому развитию. Президент / генеральный директор нескольких стартапов в сфере высоких технологий	
	Megaserver <sup>3</sup>	Генеральный директор. Привлечение капитала, продажи и маркетинг, разработка бизнес-плана и системы финансового и внутреннего контроля			
Тьер, Женевиёв	Sittercity	Основатель — генеральный директор. Коммерческое развитие и разработка продукта. Наем персонала, продажи и маркетинг. Привлечение капитала	Бакалавр (BA), диплом по музыке (опера)	Технический писатель. Бебиситтер	Оперная певица
Уильямс, Зван	Вlogger (первоначально Pyra Labs)	Основатель — генеральный директор. Коммерческое развитие и разработка продукта, привлечение капитала, наем персонала	Средняя школа	Web-разработчик-самоучка; координатор по маркетингу; разрабатывал сайты для HP и Intel	Два года обучения в колледже. Неудачный опыт создания стартапа
	Odeo	Соучредитель, консультант, инвестор. В конечном итоге генеральный директор. Привлечение капитала, наем персонала, коммерческое развитие			

Главное действующее лицо	Название стартапа	Роль и должности в стартапе	Образование	Опыт работы	Прочий релевантный опыт
Уильямс, Ричард <sup>7</sup>	Wily Technology	Президент / генеральный директор Нанят, чтобы заменить генерального директора — основателя Лью Серна	Бакалавр (BS), математика	22 года на руководящих должностях в IBM. Digital Research — президент / генеральный директор. Novell — исполнительный вице-президент по продажам. Illustra Information Technologies — президент / генеральный директор. Quokka Sports — директор-основатель	
Хаурихан, Мег	Blogger (originally Pyra Labs)	Основатель-вице-президент. Коммерческое развитие, разработка продукта, управление персоналом, внесение части посевного капитала	Диплом по английскому языку	Технический консультант	
Чейз, Робин	Zircar	Основатель — генеральный директор. Проработка концепции, маркетинговые исследования, составление бизнес-плана и бюджета, разработка сайта. Наем специалистов для системы онлайн-бронирования	MBA, прикладная экономика и финансы	Медицинский консалтинг. Директор частной школы по финансам и текущей работе. Ответственный редактор журнала о здравоохранении	
Чен, Хамфри	ConneXus	Соучредитель. Разработка продукта, коммерческое развитие, привлечение капитала	MBA	Пятилетний опыт работы в сфере ИТ в нескольких компаниях, including online music store startup	
Чуонг, Фук	UpDown	Один из соисполнителей обязанностей генерального директора. Разработка продукта	Бакалавр (BA), экономика	Стартап в сфере высоких технологий. ИТ-консалтинг	
Шербрук, Кэти	Circles	Соучредитель, президент / главный операционный директор	MBA		
Шоуб, Мэтт	Spyonit FeedBurner	Разработка продукта	Диплом магистра	Разработчик пользовательских интерфейсов в Andersen Consulting	
Эванс, Кларк <sup>8</sup>	Lynx Solutions <sup>8</sup>	Президент / генеральный директор в переходном периоде. Коммерческое развитие, привлечение капитала, расширение компании		Старший вице-президент компании по производству потребительских товаров	

<sup>8</sup> Имена и названия изменены.

<sup>1</sup> John Bohan, «Biography», <http://www.johnbohan.com/bio.html> (информация получена с сайта в октябре 2010 г.)

<sup>2</sup> Exago, Inc., «About Us», [http://www.exagoinc.com/exago\\_aboutus.php](http://www.exagoinc.com/exago_aboutus.php) (информация получена с сайта в октябре 2010 г.)

<sup>3</sup> BrightTag, «Management Team», [http://www.thebrighttag.com/who\\_is\\_brighttag.php](http://www.thebrighttag.com/who_is_brighttag.php) (информация получена с сайта в октябре 2010 г.)

<sup>4</sup> NewSigma, «Management Team», <http://www.newsigma.com/Management-Team.html> (информация получена с сайта в октябре 2010 г.)

<sup>5</sup> Businessweek.com, «StrongMail Systems, Inc., Executive Profile», <http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/person.asp?personId=9328699&privcapId=8594882&previousCapId=8594882&previousTitle=StrongMail%20Systems,%20Inc> (информация получена с сайта в октябре 2010 г.)

<sup>6</sup> Greylack Partners, «David Strohm», <http://www.greylack.com/team/team/14/> (информация получена с сайта в октябре 2010 г.)

<sup>7</sup> Businessweek.com, «IBM Executive Profile», <http://investing.businessweek.com/research/stocks/people/person.asp?personId=2346878&ticker=IBM.US&previousCapId=19153&previousTitle=Benchmark%20Capital> (информация получена с сайта в октябре 2010 г.)

## **Примечания**

# Часть I

## Глава 1

1. (Gorman and Sahlman, 1989) Авторы опросили 49 известных венчурных капиталистов (ВК) о 96 компаниях, которые были объектами их инвестиций и обанкротились или находились на грани разорения. Венчурным капиталистам предложили список из 11 факторов и попросили выбрать из них 3, которые, по их мнению, привели к провалу этих проектов. В 91 случае из 96 (то есть в 95 %) ВК отнесли к числу трех важнейших факторов проблемы в группе руководства, поставив их на первое место в 65 % случаев (61 компания).

2. (Kaplan et al., 2004) Авторы исследования проанализировали 67 инвестиционных меморандумов 11 фирм, занимающихся венчурным инвестированием, и систематизировали преимущества и недостатки, связанные с внутренними и внешними проблемами и реализацией проекта. Первыми в списке внутренних проблем для 61 % стартапов были названы следующие: «генеральный директор – человек, с которым тяжело иметь дело», «группа руководства укомплектована не полностью» и «следует укрепить руководство, сделав ВК председателем совета директоров, и нанять генерального директора».

3. (Bhide, 2000: 1) Далее он пишет: «В рассуждениях о молодых быстро растущих компаниях доминируют стереотипы и пересказ тех или иных эпизодов или сетования о непостижимой сути предпринимательства».

4. Решения, принимаемые на ранних этапах, играют особую роль в формировании организации в дальнейшем; в первые дни стартапа основатель имеет

гораздо большую власть, чем после того, как начнут действовать силы инерции (Hannan et al., 1989) и последствия импринтинга начнут ограничивать [развитие] организации (Boeker, 1988, 1989).

5. (Stevenson et al., 1990: 23) Данное определение играет центральную роль при анализе компромиссов, на которые приходится идти основателям.

6. (Aldrich et al., 2006)

7. (Baker et al., 2003; Baker et al., 2005)

8. Когда почти 3000 владельцев мелких компаний был задан вопрос, как они оценивают свои шансы на успех, оказалось, что в среднем, по их мнению, эти шансы составляют 8,1 из 10. Когда их попросили оценить шансы на успех компаний, похожих на их собственные, средний показатель составил 5,9 из 10. Более подробно об этом см. Cooper et al. (1988).

9. (Busenitz et al., 1997) Авторы опросили 176 основателей компаний в сфере производства пластмасс, электроники и приборостроения и 95 менеджеров крупных открытых акционерных компаний. Участникам были заданы шесть вопросов, основанных на фактических данных о смертности от различных заболеваний, и вопросы, которые позволяли оценить уверенность респондентов в своих ответах. Основатели продемонстрировали излишнюю самонадеянность, давая ответы на пять из шести вопросов, тогда как менеджеры были чрезмерно уверенными в себе лишь в трех из шести случаев.

10. (Hayward et al., 2006) Авторы доказывают, что из-за чрезмерной уверенности в себе основатели привлекают меньший объем ресурсов, поскольку переоценивают потребительский спрос, упускают из виду наличие конкурентов, недооценивают требования к законности и преувеличивают свою способность налаживать социальные связи и изыскивать необходимые ресурсы.

11. В выборке, которая включала 201 генерального директора - основателя, из базы данных компании Dun & Bradstreet каждому респонденту предложили выполнить тест по жизненной ориентации (Life Orientation Test) из шести пунктов, который позволял оценить общий уровень оптимизма. Данная переменная ассоциируется со снижением роста доходов на 20 % и снижением роста занятости на 25 %. По мнению авторов, оптимизм может привести к провалу стартапа из-за нереалистических ожиданий предпринимателя, который старается избежать противоречий, сбрасывая со счетов открытую информацию и делая ставку на предшествующий опыт. Обратная зависимость между оптимизмом и результатами работы проявляется еще отчетливее при изменении внешних условий (Hmieleski et al., 2009).

12. (Baron, 1998)

13. (Emerson, 1962; Pfeffer et al., 1978)

14. (Stevenson et al., 1990)

15. (Amit et al., 2000; Carland et al., 1984; Sapienza et al., 2003)

16. (Wadhwa et al., 2009: 13)

17. (Hurst et al., 2010b, table 7)

18. (Scitovszky, 1943: 57)

19. (Kirzner, 1973; Schumpeter, 1942)

20. (Amit et al., 2000: 120)

21. (Moskowitz et al., 2002)

22. (Hall et al., 2010)

23. (Hamilton, 2000)

24. (Hamilton, 2000: 622-623) Хотя данное исследование недавно подверглось критике за то, что оно опирается на источники, занижающие реальные доходы предпринимателей (Hurst et al., 2010a), даже после внесения соответствующих поправок итоговые результаты говорят о том, что предприниматели зарабатывают меньше ожидаемого. По мнению автора, такое положение дел может объясняться тем, «что

многие предприниматели получают от своей деятельности нематериальную выгоду, в частности возможность работать на самого себя».

25. Двое из этих авторов (Moskowitz et al., 2002) даже вынесли этот вопрос в название своего исследования.

26. (Zaleznik et al., 1975)

27. (Boeker et al., 2002; Wasserman, 2003)

28. (Wasserman, 2006b)

29. (Mills, 1956: 162)

30. Данные инвестиционной компании Renaissance Capital по первичному публичному размещению с 2000 по 2009 г. показывают, что на стартапы в сфере высоких технологий приходится почти 30 % случаев первичного публичного размещения, а на стартапы в биомедицинской индустрии и здравоохранении – 18 %. На финансовую сферу приходится лишь 12 % таких случаев, а в прочих отраслях этот показатель не превышает 8,3 %.

31. Проанализировав годовые отчеты Центра венчурных исследований (Center for Venture Research) при Университете Нью-Хэмпшира, где собраны самые надежные данные по инвестициям бизнес-ангелов, я пришел к выводу, что за последние десять лет 45 % капиталовложений такого рода приходится на сферу высоких технологий (включая программное обеспечение, аппаратные средства, телекоммуникации и ИТ-сервисы), а 29 % – на биомедицинский сектор (биотехнологии и здравоохранение) (Sohl, 2001–2009).

32. По сведениям базы данных о венчурном капитале VentureXpert (Thomson Reuters), полученным 16 сентября 2010 г., на сферу высоких технологий (в том числе Интернет, программное и аппаратное обеспечение, вычислительные услуги, средства массовой коммуникации, полупроводники и другую электронику) в период 2000–2009 гг. приходится 56 % инвестиций

венчурных капиталистов, а на биомедицинскую индустрию (здравоохранение и биотехнологии) – 15 %.

33. (Aldrich et al., 2006; Hurst et al., 2010b)

## Глава 2

1. (Higgins, 2005a)

2. (Higgins et al., 2010)

3. Этот анализ опирается на данные 2732 основателей стартапов, создающих свою первую компанию. Недавнее исследование 86 000 выпускников университетов, получивших образование технического и научного профиля, показывает, что возраст не относится к достоверным прогностическим факторам, влияющим на вероятность создания собственного бизнеса. Используя базу данных Национального научного фонда США (National Science Foundation) – Scientists and Engineers Statistical Data System (SESTAT), исследователи проанализировали информацию за 1995–2000 гг. Все лица, включенные в выборку, имели по меньшей мере диплом бакалавра и специализацию в какой-либо научной или технической сфере (Elfenbein et al., 2009).

4. Это согласуется с данными других работ, в частности с исследованием 1547 мелких предпринимателей в США, которое показало, что средний возраст предпринимателей составляет 36,7 года, а стандартное отклонение от этого показателя – 9,4 года. Данные выборки были предоставлены Национальной федерацией независимого бизнеса (National Federation of Independent Businesses) (Gimeno et al., 1997).

5. Если проанализировать тенденции за достаточно длительный период времени, можно заметить, что за последние несколько десятков лет предприниматели стали моложе. Анализ данных выпускников Массачусетского технологического института



показывает, что в период 1950–1990-х гг. возраст основателей снизился на 12,5 лет, что заставило авторов данного исследования сделать вывод, что предпринимательство из удела людей зрелого возраста превращается в выбор, который делается на достаточно раннем этапе карьеры (Hsu et al., 2007).

6. В выборке, которая включала 229 генеральных директоров – основателей фирм, занимающихся проектированием деревянных домов, энтузиазм оказывал заметное влияние на уверенность основателя в своем профессионализме, целевые показатели продаж и роста занятости, а также на заявление о видении компании (Baum et al., 2004).

7. Авторы одной из работ (Busenitz et al., 1997), к примеру, сравнивают отношение к риску 176 основателей компаний в сфере производства пластмасс, электроники и приборостроения и 95 менеджеров крупных открытых акционерных компаний. Отношение к риску оценивалось с помощью личностного опросника Джексона (Jackson Personality Inventory) и не оказывало сколько-нибудь заметного влияния на склонность к предпринимательству. Метаанализ (Stewart et al., 2001) предыдущих исследований, посвященных различиям в отношении к риску между предпринимателями и руководителями, подтверждает предположение о том, что предприниматели, особенно ориентированные на развитие бизнеса, более толерантны к риску, чем руководители. Однако методика данного анализа была подвергнута критике за то, что авторы трактовали ряд работ, опирающихся на один и тот же массив данных, как независимые исследования и были недостаточно сдержанны при интерпретации полученных результатов (подробнее об этом см. в работе Miner et al., 2004).

8. (Higgins, 2005a; Higgins et al., 2010)

9. В ходе проведенного в 2007 г. исследования, участниками которого стали 20 000 человек из 27 стран

Европы и США (Stam et al., 2008), было обнаружено, что те, у кого родители имели собственный бизнес, чаще становятся предпринимателями и добиваются успеха при создании стартапов. Авторы объясняют это косвенным обучением в процессе наблюдения за близкими, которые служили респондентам примером для подражания.

10. В ходе данного исследования использовались десятки способов, позволяющих оценить, насколько тот или иной фактор мотивации важен для респондентов.

11. Эта база данных включала опросные листы, которые заполнили 27 357 человек, – в их числе были как предприниматели (1810 мужского и 404 женского пола), так и не предприниматели (13 939 мужского и 11 204 женского пола).

12. Подробнее различия формальной и неформальной составляющей человеческого капитала освещаются в работе Gimeno et al. (1997), а также в работе Aldrich et al. (2006, chap. 4), где рассматриваются феномены процедурной и декларативной памяти и накопление неявного знания об обращении к соответствующему типу памяти.

13. В работах Fiske et al. (1991) и Aldrich et al. (2006: 76) эти схемы определяются как «когнитивные структуры, представляющие собой систематизированные сведения о том или ином понятии или типе стимулов». Авторы выделяют три уровня таких схем: личностные схемы, которые определяют восприятие новых людей; ролевые схемы, которые определяют ожидания, связанные с поведением людей с соответствующим социальным статусом; и событийные схемы, которые определяют ожидания в отношении последовательности событий и зависят от опыта индивида в сходных ситуациях.

14. Прочие факторы, влияющие на формирование ментальных моделей, включают советы наставников и

специалистов, а также структуру и образ действий других организаций, о которых приходилось читать или слышать индивиду (Aldrich et al., 2006).

15. (Beckes-Gellner et al., 2008) Авторы использовали выборку, которая включала 2000 студентов из Кельна, обучающихся в немецких университетах. «Готовность стать предпринимателем» оценивалась по 4-балльной шкале на основе одного из пунктов в опросном листе. 16 % респондентов были отнесены к категории тех, кто готов стать предпринимателем. При этом оценивался и другой показатель - «Значительный человеческий капитал», который учитывал наличие разнообразного опыта работы и разностороннего образования. Оказалось, что данная переменная повышает готовность стать предпринимателем на 116 %.

16. (Shane, 2008: 47)

17. Из генеральных директоров - основателей в моем массиве данных такой опыт до создания собственной компании имели 25 %: 27 % в сфере высоких технологий, и 19 % - в биомедицинской индустрии.

18. (Meyer et al., 1990) Объектом тщательного изучения стали 25 генеральных директоров - основателей высокотехнологичных компаний в г. Боулдер, Колорадо. Исследователи обнаружили, что эти основатели являются прежде всего техническими специалистами, и выявили четыре особенности их типа мышления, препятствующие развитию управленческих навыков: а) внимание к деталям, которое зачастую мешает увидеть общую картину; б) недостаток гибкости; в) отвращение к формализованной структурированной среде и г) нежелание обращаться за советом к специалистам по вопросам управления.

19. (Bhide, 2000: 47)

20. Авторы инновационного теоретического исследования (Hambrick et al., 1984), посвященного влиянию представителей высшего руководства

организации, предполагают, что опыт работы в функциональных подразделениях часто оказывает глубокое влияние на стратегию фирмы.

21. (Shane 2008: 38)

22. Несомненно, развитая когнитивная схема восприятия определенного контекста мешает видеть новые или противоречащие сложившейся картине данные и может стать препятствием для креативного решения проблем (Walsh, 1995).

23. (Bruderl et al., 1992: 237) Изучив 1849 предпринимателей, которые зарегистрировали новые компании в Германии в 1985–1986 гг., авторы данного исследования обнаружили, что опыт работы в соответствующей отрасли снижает вероятность провала стартапа на 33,2 % и имеет устойчивую связь с объемом посевного капитала и ростом занятости.

24. (Higgins, 2005b)

25. Опыт работы в стартапах, созданных другими, повышает вероятность создания собственной компании на 78 % (Davidsson et al., 2003).

26. Более подробно об этом см. в работе Baron et al. (2006). Люди, обладающие солидным предпринимательским опытом, оценивают возможности с учетом следующих параметров: решение проблем потребителей, доходность, управляемость рисков, быстрота получения дохода и наличие рядом тех, кого можно подключить к созданию предприятия. Те, кто не имеет такого опыта, используют другие критерии: новизна идеи и технологии, на которую она опирается, преимущества продукта/услуги, возможность совершить переворот в отрасли и интуиция.

27. (Shane et al., 2000)

28. (Gompers et al., 2005)

29. (Elfenbein et al., 2009) Авторы исследования использовали базу данных Национального научного фонда США SESTAT, изучая сведения за 1995–2001 гг.

Все лица, включенные в выборку, имели по меньшей мере диплом бакалавра и специализацию в какой-либо научной или технической сфере. Выборка включала только мужчин, работающих в режиме полной занятости.

30. (Dobrev et al., 2005)

31. (Higgins, 2005b)

32. Более подробно виды и использование социального капитала освещаются в работе Kim et al. (2005).

33. В выборке за 1971-1981 гг., которая включала 1443 белых мужчин, в том числе 89 предпринимателей, средняя вероятность оказаться предпринимателем, испытывающим дефицит денежных средств, составляла 3,75 %, а вероятность оказаться предпринимателем, не стесненным в средствах, - 0,06 % (Evans et al., 1989).

34. (Blanchflower et al., 1998) Авторы использовали выборку из Национального исследования развития детей (National Child Development Study), долгосрочного когортного исследования всех, кто родился в Великобритании 3-9 марта 1958 г. Сбор данных для исследования осуществлялся в 1981 г. (возраст участников 23 года) и в 1991 г. (возраст участников 33 года).

35. В выборке, включающей 275 стартапов с высоким потенциалом, которые вышли на открытый рынок в 1996 г., социальные ресурсы (наличие деловых и личных связей и авторитетных андеррайтеров) ассоциировались с увеличением денежного капитала на 23 % (Florin et al., 2003).

36. (Davidsson et al., 2003)

37. В этом случае тот, кто начал работать в возрасте 21 год, создает стартап 25 лет спустя, в возрасте 46 лет.

38. (Bruderl et al., 1992) Авторы обнаружили нелинейную зависимость между опытом работы и частотой разорения стартапов. Эта зависимость была

обратной, если продолжительность опыта работы не превышала 25 лет, и становилась прямой при более продолжительном опыте.

39. В выборке, которая включала 5000 выпускников Стэнфордского университета, получивших диплом MBA, наблюдалась устойчивая позитивная связь между тягой к предпринимательской деятельности и числом должностей, которые респондент занимал на предыдущих местах работы (Lazear, 2004).

40. Любопытно, что авторы одной из работ (Elfenbein et al., 2009) считают, что наличие детей в семье может повысить шансы на создание собственного бизнеса, однако такое предположение нуждается в обосновании и подтверждении.

41. Речь идет об опросе, в котором участвовали 549 основателей из самых разных отраслей, включая компьютерную индустрию, здравоохранение, аэрокосмическую и оборонную промышленность и сферу услуг (Wadhwa et al., 2009).

42. Наличие неработающего супруга оказывает небольшое, но статистически значимое негативное влияние на шансы стать предпринимателем (Elfenbein et al., 2009).

43. (Gompers et al., 2005) Авторы, изучившие 5112 стартапов, которые стали объектами венчурного инвестирования в 1986–1999 гг., уделяли первоочередное внимание открытым акционерным компаниям, создающим дочерние компании-стартапы, и пришли к выводу, что рост продаж снижает вероятность создания стартапов.

44. (Elfenbein et al., 2009) В качестве эрзац-переменной для результатов работы использовалась зарплата. Индивиды в 5 процентиле распределения зарплаты имели на 35 % больше шансов стать предпринимателями, чем те, чья зарплата имела

медианное значение, а для тех, кто попадал в 95 процентиль, этот показатель составлял 28 %.

45. Респонденты, которые получили суммы, равные 5000 фунтов стерлингов и более, становились предпринимателями вдвое чаще тех, кто не получил ничего (Blanchflower et al., 1998).

46. (Hart et al., 2003)

47. См. работу Bhide (1994). Авторы одного из исследований мелкого бизнеса обнаружили, что 56 % основателей считают, что идея создания бизнеса появилась у них благодаря опыту работы в соответствующей отрасли или на соответствующем рынке (Hills et al., 2004).

48. Перечень наиболее авторитетных источников можно найти в монографии Майкла Портера (Porter, 1980).

49. (Bruderl et al., 1992)

50. (Christensen et al., 1996) Авторы данной работы собрали исчерпывающие сведения о характеристиках всех типов компьютерных дисководов и дисков с 1975 по 1990 г. Опросив 70 представителей высшего руководства в 21 компании, они выделили две категории инноваций - «разрушающие знание» и «стабилизирующие знание». Некоторые авторы (Aldrich et al., 2006) считают, что сформировавшиеся компании, признанные на рынке, успешно внедряют стабилизирующие инновации, но не в состоянии извлечь выгоду из разрушающих, поскольку фокус-группы, на которые они ориентируются в процессе маркетинга, не могут найти применение для подобных продуктов.

51. (Hannan et al., 1989)

52. (Pennings, 1982) Сравнение сведений по трем отраслям с данными переписи населения в крупных американских городах показало, что в городах с повышенным «коэффициентом рождаемости» организаций выше численность населения, занятого в

различных сферах экономической деятельности, больше жителей, имеющих высокий доход и сбережения, которые инвестируются в бизнес, приток населения из других регионов страны превышает среднестатистические показатели и имеются собственные колледжи и университеты.

53. Необъективная оценка респондентами интенсивности конкуренции снижала коэффициент выживаемости организаций на 20 % (Bruderl et al., 1992).

54. Общее представление о сетевых эффектах, их истоках и сферах, в которых они имеют место, дает работа Economides (1996). Анализ двусторонних рынков, на которых сетевые эффекты носят наиболее выраженный характер, содержится в работе Eisenmann et al. (2006).

55. (Hamermesh et al., 2008: 3)

56. (Cooper et al., 1988) Авторы проанализировали ответы 2994 владельцев компаний и представителей руководства (включая основателей и наемных генеральных директоров) за 1984-1985 гг. Данная выборка была составлена на основании перечня Национальной федерации независимого бизнеса США, охватывающего все отрасли и географические регионы Соединенных Штатов.

57. В процессе исследования респондентам задавали шесть вопросов, касающихся уровня смертности от конкретных заболеваний в США, а потом несколько вопросов, которые позволяли оценить уверенность респондента в своей правоте. При оценке самонадеянности учитывался средний уровень уверенности респондентов в своих ответах, - из этого среднего значения вычиталась доля правильных ответов (Busenitz et al., 1997).

58. (Bernardo et al., 2001) В соответствии с теоретической моделью, созданной авторами, предприниматели представляют собой социальную



группу, которая чаще ориентируется на собственную информацию, чем на ту, что находится в открытом доступе. Чем больше самонадеянность основателя, тем выше вероятность того, что он будет действовать, опираясь на собственную информацию.

59. (Baum et al., 2010) Изучив ответы 143 основателей быстрорастущих компаний, занимающихся графическим дизайном и издательской деятельностью, авторы пришли к выводу, что уверенность респондентов в своей способности решать коммерческие задачи ассоциируется с повышением оперативности при решении проблем на 33 %.

60. (Lovallo et al., 2003)

61. (Hayward et al., 2006)

62. (Hmieleski et al., 2009; Malach-Pines et al., 2002)

63. (Hmieleski et al., 2009)

64. (Kawasaki, 2006)

65. (Blank, 2009)

66. (Wasserman, 2008a)

## Часть II

### Глава 3

1. (Stinchcombe, 1965)

2. Эти результаты получены на основании анализа моего массива данных CompStudy за 2006–2009 гг., который содержит сведения о 1531 главном основателе. Наличие управленческого опыта оказывает устойчивое статистически значимое влияние на решение создать компанию в одиночку. Влияние а) опыта серийного предпринимательства и б) более продолжительного стажа работы оказалось гораздо более слабым, возможно из-за дополнительных факторов, которые заставляют серийных предпринимателей и тех, кто имеет большой стаж работы, чаще привлекать соучредителей.

3. (Awad et al., 2010: 11)

4. (Bruderl et al., 1992) В процессе изучения выборки, включающей 1849 основателей мелких компаний в Германии, авторы обнаружили, что опыт работы в соответствующей отрасли ассоциируется со снижением вероятности провала на 33,2 %.

5. Панельное исследование динамики предпринимательства (PSED) – это одна из исследовательских программ Мичиганского университета. Она включает два долгосрочных проекта, цель которых – выявить и регулярно опрашивать начинающих предпринимателей, – то есть тех, кто недавно приступил к созданию своей компании. Проект PSED I начался в 1998 г., и его участниками стали 830 предпринимателей, которых интервьюировали каждые 13–14 месяцев в 1998–2000 гг. Проект PSED II представляет собой измененную и расширенную версию

PSED I, – на данном этапе в исследовании участвовала группа из 1214 предпринимателей, которых опрашивали каждые 12 месяцев, начиная с 2005 г.

6. Интересно отметить, что в массиве данных PSED о малом бизнесе тоже наблюдается определенное влияние гендерных и этнических факторов на стремление создать компанию в одиночку. По оценкам авторов одного исследования, женщины становятся основателями-одиночками в 1,2 раза чаще мужчин, а представители национальных меньшинств создают компании в одиночку в 1,2 раза чаще предпринимателей, не относящихся к данной категории (Ruef et al., 2003).

7. (Stinchcombe, 1965)

8. (Hackman et al., 2000; Mosakowski, 1998)

9. (Eisenmann et al., 2006)

10. (Haleblian et al., 1993) Авторы данной работы обнаружили, что в компьютерной индустрии более многочисленная команда ассоциируется с повышением результативности на 49 %. По их мнению, в условиях нестабильной внешней среды большая команда способна более эффективно обрабатывать информацию, что компенсирует дополнительные затраты на координацию и обмен информацией.

11. (Aldrich et al., 2006; Eisenhardt et al., 1988; Keck, 1997; Virany et al., 1992)

12. (Haleblian et al., 1993)

13. (Bruderl et al., 1992; Eisenhardt et al., 1990; Singh et al., 1990) Любопытные данные, касающиеся внутренних причин уязвимости новизны (Stinchcombe, 1965), наводят на мысль о том, что порой преимущества команды соучредителей уравнивают риски, о которых говорит Стинчкомб.

14. (Reynolds et al., 2008; Shane, 2008) Лишь в 13 % мелких компаний из массива данных PSED было больше двух соучредителей (Aldrich et al., 2004). Лишь около

30 % компаний, входящих в список самых быстрорастущих частных компаний США Inc. 500, были созданы предпринимателями-одиночками (Bhide, 2000).

15. Как мы увидим в следующих главах, такие «основатели» владеют значительно меньшими пакетами акций, чем их товарищи по команде, или играют менее важные роли в стартапе.

16. (Bussgang, 2010)

## **Глава 4**

1. (Ruef et al., 2003)

2. (Baker et al., 2003) Авторы данной работы выдвигают предположение, согласно которому предприниматель, ограниченный во времени, вынужден импровизировать, и создает стартап, используя наиболее доступные ресурсы.

3. (Aldrich et al., 2006) Авторы считают, что наем незнакомых людей усложняет определение границ организации, и предполагают, что рост числа таких работников в новых организациях ассоциируется с повышением текучести кадров.

4. (Hambrick et al., 1984)

5. (Amason, 1996; Knight et al., 1999)

6. В выборке из 79 человек, принадлежащих к 20 рабочим группам в компаниях-франчайзи крупной сети, неоднородность стажа и возраста ассоциировалась со снижением показателей социальной интеграции группы соответственно на 54 % и 25 % (O'Reilly et al., 1989).

7. Команды с разнообразным опытом, к примеру, те, что создавали комиксы разных жанров, более успешно создают инновационные продукты, хотя если опыт членов команды различается слишком сильно, это может снизить эффективность коллективной работы (Taylor et al., 2006). Авторы другой работы освещают этот

вопрос применительно к командам соучредителей (Ucbasaran et al., 2003).

8. В условиях нестабильности наличие в команде специалистов разного профиля ассоциируется с более высокими доходами (Keck, 1997; Wiersema et al., 1992).

9. (Beckman, 2006)

10. (Kim et al., 2005) Авторы доказывают, что команды соучредителей, имеющих разный круг общения, быстрее получают доступ к разнообразной информации и возможностям. В то же время однородные команды обладают меньшим совокупным социальным капиталом, поскольку их члены имеют похожий круг общения (Burt, 1992).

11. (Beckes-Gellner et al., 2008) Авторы использовали массив данных Кельнского исследования основателей (Cologne Founder Study), содержащий сведения о студентах пяти университетов Кельна за 1999–2000 гг., чтобы оценить готовность респондентов стать предпринимателем. Выяснилось, что люди с более разнообразным кругом знакомств создавали новые компании чаще прочих. Авторы другой работы (Davidsson et al., 2003) сравнили группу начинающих предпринимателей, которая включала 623 человека, с контрольной группой из 608 не предпринимателями и пришли к выводу, что разнообразие деловых связей и участие и причастность к бизнес-сообществу оказывает позитивное статистически значимое влияние на склонность к предпринимательству.

12. Любопытно, что тяга к себе подобным, по-видимому, имеет место как при выборе учебного заведения самими студентами, так и при отборе подходящих кандидатов приемными комиссиями.

13. (Wozniak, 2006: 279)

14. (Wozniak, 2006: 12, 43, 147)

15. (Schaubroeck et al., 1998)

16. (Бытие 2: 18)

17. (Ruef et al., 2003)

18. (Wasserman et al., 2008)

19. (In Baron et al., 1996) В выборке из 172 высокотехнологичных стартапов Кремниевой долины 83 % компаний, где в числе главных партнеров были друзья или родственники основателя, взяли на вооружение модель «заинтересованного участия» (подробнее об этом см. главу 8), тогда как их доля в общей выборке составляла 30 %.

20. (Eisenhardt et al., 1990; O'Reilly et al., 1989; Pennings et al., 2010; Ucbasaran et al., 2003) Одно из исследований показало, что аналитики Уолл-стрит, которые переходили в новые компании вместе с товарищами по работе, добивались лучших результатов, чем те, кто менял место работы в одиночку (Groysberg, 2010).

21. (Wozniak, 2006: 172)

22. (Lencioni, 2002)

23. (Wozniak, 2006: 147)

## Глава 5

1. (Roberts et al., 2009)

2. Примечательным исключением являются фирмы, оказывающие профессиональные услуги: структура мелких фирм такого рода напоминает перевернутую пирамиду, - лишь став более зрелой, крупной и формализованной, такая организация приобретает традиционную пирамидальную структуру (Wasserman, 2005). Другое исключение, более актуальное для данной книги, - это начинающие компании, занимающиеся венчурным инвестированием, которые вкладывают средства в стартапы. Подробнее о результативности венчурных компаний, взявших на вооружение пирамидальную структуру и структуру перевернутой пирамиды, см. в работе Wasserman (2008b).

3. Результаты анализа данных 952 основателей стартапов в сфере высоких технологий и биомедицинском секторе за 2008–2009 гг.

4. (Jehn, 1997)

5. В веберовской социологической теории идеальный тип определяется характеристиками и составляющими феномена. Идеальный тип предполагает наличие составляющих, зачастую присутствующих в феномене, но не всегда соответствует совокупности данных составляющих. Такой подход позволяет создать унифицированные аналитические конструкты, которые могут использоваться в качестве мерила для оценки и сравнения реальных явлений (Weber, 1949/1997).

6. Анализируя ценность и проблемы иерархии, Вебер использует в качестве примера иерархическую бюрократическую организацию, которая опирается на разделение труда, придавая большое значение профессиональной компетентности. Такая организация гораздо более эффективна, надежна и стабильна, чем другие формы организаций (Weber, 1946).

7. (Haleblian et al., 1993) Эффективность работы компании оценивалась по совокупности нескольких показателей – доходности активов, доходности продаж и прибыли на акционерный капитал. Неравномерность распределения власти в команде высшего руководства каждой компании и ее сосредоточение в руках генерального директора оценивались с помощью коэффициентов вариации 10 показателей власти, в том числе компенсации, званий, членства в совете директоров, образования и уровня профессионализма.

8. (Eisenhardt et al., 1988)

9. (Haleblian et al., 1993)

10. (Eisenhardt, 1989)

11. (Rogers et al., 2006: 56)

12. Встреча группы The Indus Entrepreneurs-Boston (TiE-Boston) в ноябре 2005 г. под председательством

Ноама Вассермана.

13. Эгалитарные команды встречают неодобрение и у венчурных капиталистов, которые предпочитают иметь дело с генеральным директором, несущим полную ответственность за происходящее. Такое неприятие эгалитаризма в стартапах весьма любопытно, поскольку в большинстве молодых венчурных компаний тоже превалирует эгалитарный подход, и главные партнеры принимают решения коллективно (Wasserman, 2002, 2008b).

14. Увеличение размера организации обычно сопровождается углублением структурной дифференциации и ростом неоднородности задач, выполняемых разными подразделениями. Это углубляет разделение труда и порождает проблемы координации и интеграции (Blau, 1970).

15. (Hellman et al., 2002)

16. (Eisenhardt, 1989)

17. Детальный анализ стратегических решений 45 команд на предприятиях пищевой промышленности показал, что размер команды ассоциируется с повышением вероятности аффективных конфликтов на 13,9 % (Amason et al., 1997).

## **Глава 6**

1. Применительно к стартапам, являющимся объектами венчурного инвестирования, этот тезис подтверждается в работе Hall et al. (2010), а применительно к малому бизнесу – в работах Hamilton (2000) и Moskowitz et al. (2002).

2. (Northcraft et al., 1987)

3. (Bhattacharyya et al., 1995: 767)

4. (Young et al., 2004: 34)

5. Вопросы, которые задавались респондентам, содержатся в Приложении Б.



6. Зависимой переменной при регрессионном анализе методом наименьших квадратов была доля акционерного капитала, полученная каждым соучредителем. Основной независимой переменной была фиктивная переменная, которая показывала, является ли соучредитель генератором идеи. Контрольные переменные включали параметры, характеризующие подготовку основателя (например, опыт работы, отраслевой опыт, опыт предпринимательства), вклад в создание стартапа на начальном этапе (например, вложенный капитал), первоначальную должность, число соучредителей, отраслевой сегмент и другие.

7. Размер надбавки за идею слегка варьируется в зависимости от отрасли и типа регрессионной модели, но не выходит за пределы диапазона 10-15 %. Возможно, данная вариация объясняется различием идей: авторы хорошо разработанных оригинальных идей получают более высокую надбавку, чем те, чьи идеи находятся в зачаточном состоянии и являются менее революционными.

8. Анализ данных PSED показал, что вклад соучредителя в посевной капитал ассоциируется с увеличением его доли акционерного капитала на 20,6 % (Ruef, 2009).

9. При исследовании группы начинающих предпринимателей, которая включала 623 человека, и контрольной группы из 608 не предпринимателей выяснилось, что опыт создания стартапов повышал вероятность оказаться в группе предпринимателей на 77 % (Davidsson et al., 2003).

10. Анализ данных PSED.

11. (Wasserman et al., 2010a)

12. Мы использовали пробит-регрессии, где зависимой переменной был бинарный индикатор, который показывал, распределен ли акционерный капитал в равных долях. Данные регрессии учитывали

прежние отношения между членами команды, среднюю величину четырех названных переменных, коэффициент вариации каждой из четырех переменных в исследуемой команде, размеры команды и включали фиктивные переменные для отрасли, географического положения и года распределения акционерного капитала.

13. Наш анализ показывает, что если речь идет о денежном вкладе, и соучредители инвестировали в создание стартапа почти равные суммы, это повышает вероятность того, что акционерный капитал будет распределен поровну. При регрессионном анализе результатов распределения капитала, переменная, характеризующая вложенный капитал, имела самый высокий уровень статистической значимости по сравнению с прочими факторами.

14. В процессе анализа зависимой переменной был логарифм доинвестиционной стоимости компании в первом раунде внешнего финансирования. Основной независимой переменной был бинарный индикатор, показывающий, распределен ли акционерный капитал в равных долях, и сопутствующий бинарный индикатор, показывающий, быстро или медленно распределен акционерный капитал. Контрольные переменные были теми же, что и в пробит-регрессии, описанной выше: прежние отношения между членами команды, средняя величина четырех переменных (предпринимательский опыт, стаж работы, выдвижение идей и участие в посевном капитале), коэффициент вариации каждой из четырех переменных в исследуемой команде, размеры команды и фиктивные переменные для отрасли, географического положения и года распределения акционерного капитала.

15. (Bagley et al., 2003)

16. (Strasser et al., 1991)

17. В каждом штате действуют свои законы, которые определяют наличие договора, его условия, факт его

нарушения и средства правовой защиты. Однако процесс заключения любого договора в соответствии с общим правом включает три составляющих а) предложение заключить договор; б) принятие этого предложения и в) обсуждение взаимных обязательств. В то же время устные соглашения бывает трудно привести в исполнение, если переговоры затягиваются или заходят в тупик. Отдельные штаты приняли законы об обманных действиях, которые требуют, чтобы определенные виды договоров заключались в письменной форме. Чтобы избежать ситуации, в которой соглашение лишается исковой силы, любой договор, срок исполнения которого превышает год, должен заключаться в письменной форме (Bagley et al., 2003).

18. (Malhotra, 2009)

19. (Shane, 2008: 69)

20. (Видеоматериалы, Hart et al., 2003)

21. (Hegedus et al., 2001)

22. Пресс-конференция министра обороны США Дональда Рамсфельда, 12 февраля, 2002 г.

23. (Coleman, 1988)

24. Предотвратить «езду зайцем» и другие виды недобросовестности в «закрытых» командах или товариществах можно, отделив право собственности от власти и поручив одному из принципалов контролировать вклад и поведение агентов. Такое изменение происходит со временем, когда предприятие становится более зрелым и привлекает внешний капитал, о чем рассказывается в главе 9. Более подробно об этом см. в работах Alchian et al. (1972), Holmstrom (1982).

25. Эти выводы были сделаны на основании данных, собранных мною в 2005–2009 гг. в процессе опросов соучредителей стартапов, в которых команда включала более двух человек. Итоговая выборка включала 2815 соучредителей 1148 стартапов.

26. (Jensen et al., 1976)

## **Глава 7**

1. (Baron et al., 1996)
2. (Ruef, 2009)
3. (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Leventhal, 1976)
4. (Deutsch, 1975).
5. (Austin, 1980; Kabanoff (1991)
6. (Deutsch, 1975; Leventhal, 1976; Leventhal et al., 1980)
7. (Wasserman et al., 2008)
8. (Lawler, 1971; Leventhal, 1976)
9. (Leventhal, 1976)
10. (Wasserman, 2006b)
11. (Sabherwal et al., 2001)

## **Часть III**

### **Введение**

1. (Baron et al., 1996; Baron et al., 2001; Galbraith, 1982; Greiner, 1972)

2. Такова центральная идея теории обмена и теории зависимости от ресурсов. Более подробно об этих теориях см. Blau et al. (1962), Emerson (1962) и Pfeffer et al. (1978).

### **Глава 8**

1. Начиная с 1994 г. исследователи наблюдали за 172 стартапами Кремниевой долины в рамках программы SPEC. Они беседовали с основателями, генеральными директорами и директорами службы персонала и собирали данные о стратегии, методах работы с персоналом, деловых партнерах, финансировании и других аспектах бизнеса.

2. 50,9 % компаний в выборке не внесли свою модель никаких поправок, а 29,7 % изменились лишь в одном аспекте (Baron et al., 2001; Baron et al., 2002).

3. (Baker et al., 2003) Авторы предлагают теоретическую модель, в соответствии с которой предприниматель, ограниченный во времени, вынужден импровизировать и создает стартап, используя наиболее доступные ресурсы.

4. Речь идет о 1522 наемных руководителях в стартапах, возглавляемых генеральными директорами-основателями, в сфере высоких технологий и биомедицинском секторе в 2007–2009 гг.

5. (Aldrich et al., 2006; Waldinger et al., 2003)

6. (Hsu, 2007) Исследуемая выборка включала 149 стартапов, которые принимали участие в учебно-образовательной программе «Лаборатория предпринимательства» (E-Lab) в Массачусетском технологическом институте.

7. Использование сильных связей ассоциируется со снижением профессионального статуса на 40 % по сравнению с первым местом работы и на 29 % по сравнению с последним местом работы. Выборка включала 399 мужчин в возрасте от 20 до 64 лет из штата Нью-Йорк в 1975 г. (Lin et al., 1981).

8. (Aldrich et al., 2006)

9. (Bhide, 2000: 49)

10. (Sherer, 1995)

11. (Hitt et al., 2001; Wasserman, 2008b)

12. (Baker et al., 1994) В ходе углубленного исследования 14 стартапов в регионе Исследовательского треугольника в Северной Каролине авторы разработали модель прерывистого равновесия, которая предполагает, что со временем организация становится более формализованной, поскольку ее основатели начинают искать узких специалистов вне своего круга знакомств.

13. (Burton et al., 2007) Анализируя выборку высокотехнологичных стартапов SPEC, авторы обнаружили, что текучесть во втором и последующих поколениях наемных работников с опытом, отличным от опыта тех, кого смещают с должности, повышается на 11 %. При этом если опыт лица, смещаемого с должности, уникален в том или ином отношении, этот показатель увеличивается на 15–23 %.

14. (Baker et al., 1994)

15. (Baker et al., 1994)

16. (Baron et al., 2001)

17. (Hart et al., 2003: 9)

18. (Baker et al., 1994) И наоборот, если стартап нанимает молодежь с опытом работы в крупных компаниях, он может почувствовать необходимость во внедрении тех же методов управления трудовыми ресурсами, к которым новички привыкли на прежнем месте работы.

19. На ранней стадии развития стартапа, когда соучредители и работники обычно дублируют друг друга, оценить результаты индивидуальной работы и увязать с ними размеры денежной компенсации достаточно сложно (Aldrich et al., 2006). Возможно, именно этим объясняется внимание, уделяемое распределению акционерного капитала.

20. (Carpenter et al., 2002) Изучив результаты пятилетних опросов представителей бывшего руководства, проводившихся крупной консалтинговой компанией в 1980-е гг., авторы обнаружили, что совокупный размер компенсации руководителя во многом зависит от того, какие подразделения играют стратегическую роль в текущий момент.

21. (Baron et al., 1986) Изучив выборку, включающую 209 компаний, франчайзи и дочерних предприятий Калифорнии, авторы обнаружили гендерные различия в размере компенсации.

22. Представленные результаты опираются на анализ моих данных за 2008 г., когда я добавил в свой ежегодный опрос вопрос о гендерной принадлежности. Итоговый массив данных включает 2202 представителей высшего руководства и вице-президентов из 459 частных стартапов в сфере высоких технологий и биомедицинском секторе. Регрессионные модели учитывали различия должностей (15 фиктивных переменных для должностей высшего и вице-президентского уровня), отрасль, географическое положение, зрелость компании (число раундов финансирования и численность наемного персонала),

подготовку руководителей (участие в создании компании, предшествующий опыт работы, продолжительность работы в компании, образование) и долю акционерного капитала.

23. (Jensen et al., 1976)

24. (Anderson et al., 2000) Изучив данные о компенсации представителей высшего руководства в выборке, включающей 316 компаний в сфере высоких технологий, авторы обнаружили, что работодатели используют бонусы и опционы в качестве взаимозаменяемых вариантов.

## **Глава 9**

1. (Gorman et al., 1989: 241)

2. (Gimeno et al., 1997) Авторы использовали выборку из базы данных Национальной федерации независимого бизнеса США, которая включает более 1500 предпринимателей, чьи компании функционируют менее 18 месяцев.

3. (Sapienza et al., 2003) Авторы подробно рассматривают вопрос о том, влияют на финансовую стратегию стартапа его условия функционирования и целевые установки.

4. В более широком смысле, проблемы из-за разделения собственности и власти (принципалов-собственников и агентов-руководителей), когда агенты принимают решения в личных интересах, а не в интересах собственников, могут быть частично устранены за счет использования материальных активов, которые служат залоговым обеспечением, открывая новые финансовые возможности (Jensen et al., 1976).

5. В среднем объем финансирования стартапов Кремниевой долины, которые участвовали в



Стэнфордском проекте SPEC, составлял около \$2,5 млн (Burton, 1995).

6. Изучение 100 высокотехнологичных компаний Кремниевой долины в рамках проекта SPEC показало, что те из них, которые финансировались венчурными капиталистами, на 47,7 % чаще совершенствовали методы управления персоналом, в том числе практику найма (Hellman et al., 2002).

7. В своей книге *The Venture Capital Cycle* («Кругооборот венчурного капитала») Пол Гомперс и Джош Лернер классифицируют этапы финансирования следующим образом: инвестирование посевного капитала при создании стартапа относится к «ранним раундам», первый раунд внешнего финансирования – к «средним раундам», а второй, третий и промежуточные раунды финансирования – к «поздним раундам». При этом участие венчурных капиталистов становится более активным на поздних стадиях (Gompers et al., 1999: 183–187). Аналогичные модели, разбивающие процесс финансирования на три этапа, предлагаются и другими авторами (например, Prowse, 1998; Sohl, 2003).

8. В первом раунде этот показатель составляет 31 % для высокотехнологичных компаний, и 36 % – для компаний биомедицинского профиля. Во всех остальных раундах разница между двумя отраслями не превышает двух процентов.

9. (Aldrich et al., 1996)

10. (Nanda, 2008)

11. <http://www.hbs.edu/entrepreneurs/scottcook.html>

(информация получена с сайта в октябре 2010 г.)

12. (Heskett, 1996: 2)

13. (Cespedes, 2009: 1)

14. Пресс-релиз, Центр венчурных исследований, Университет Нью-Хэмпшира, 11 июня 2003 г.

15. (Kerr et al., 2010)

16. (Prowse, 1998)

17. (Sohl, 2001-2009)
18. (Kerr et al., 2010) Данные количественного анализа инвестиций двух объединений бизнес-ангелов.
19. (Sohl, 2001-2009)
20. Данные по всем соглашениям о венчурном инвестировании во всех отраслях из массива ThomsonOne Banker Thomson Reuters, информация получена 20 сентября 2010 г.
21. (Sohl, 2001-2009)
22. (Hall et al., 2010)
23. В ходе этого исследования было проанализировано 246 предложений, сделанных 149 стартапам, которые принимали участие в учебно-образовательной программе «Лаборатория предпринимательства» в Массачусетском технологическом институте. Более подробно об этом см. Hsu (2004).
24. (Gompers et al., 1999)
25. По данным выборки из базы данных VentureOne за 1987-2000 гг., включающей 16 613 раундов финансирования 7765 компаний (Cochrane, 2004).
26. Данные по всем соглашениям о венчурном инвестировании во всех отраслях из массива ThomsonOne Banker Thomson Reuters, информация получена 20 сентября 2010 г.
27. (Stinchcombe, 1965)
28. При опросе 62 венчурных капиталистов, которые рассказывали о своей деятельности при инвестировании в стартапы, акционерное инвестирование получило в среднем 3,63 балла из 5, а взаимодействие с другими инвесторами 3,62 балла из 5 (MacMillan et al., 1989).
29. (Rosenstein et al., 1993; MacMillan et al., 1989)
30. Корпоративными - или стратегическими - инвесторами обычно называют крупные корпорации в том же или смежном секторе, которые вкладывают средства в стартап по стратегическими и/или

финансовым причинам и позднее могут стать основными претендентами на его покупку.

31. «Известность» оценивалась как доля всех биотехнологических альянсов в отрасли, в которые вкладывал средства каждый инвестор. Более подробно об этом см. Stuart et al. (1999).

32. При оценке деятельности по пятибалльной шкале, аналогичной шкале Лайкерта, этот пункт получил в среднем 3,77 из 5 баллов (MacMillan et al., 1989).

33. В выборке из 162 компаний, являющихся объектами венчурного инвестирования, представители 38,3 % компаний оценили этот вид деятельности как один из трех важнейших видов деятельности своих инвесторов (Rosenstein et al., 1993).

34. (Hellman et al., 2002)

35. При исследовании 246 инвестиционных предложений 149 стартапам-участникам E-Lab в Массачусетском технологическом институте, среднестатистический предприниматель был готов уступить до \$4,1 млн при оценке доинвестиционной стоимости компании, чтобы получить поддержку авторитетных ВК (Hsu, 2004).

36. (Bussgang, 2010: 114)

37. В качестве эрзац-переменной для времени, которое члены совета директоров тратили на дела стартапа, мы использовали количество часов, которое председатель совета директоров без исполнительных полномочий – самый активный приглашенный директор – ежемесячно посвящал соответствующему стартапу.

38. (Healy et al., 1990; Kram, 1985)

39. Не исключено, что генеральные директора с опытом работы в продажах и других подразделениях, ориентированных «вовне», лучше подготовлены к развитию более зрелой компании, чем генеральные директора с опытом работы в подразделениях,

ориентированных на внутренние процессы (Boeker et al., 2005).

40. (Bagley et al., 2003: 112)

41. Исследуемая выборка включала 307 частных стартапа биотехнологического профиля, являющихся объектами венчурного финансирования в 1978–1989 гг. (Lerner, 1995).

42. (Kaplan et al., 2004)

43. (Wilmerding, 2004)

44. Подробнее о данной условии см. Wasserman et al. (2010b), Baudler (2009).

45. Чем серьезнее внешние риски, с которыми сталкивается стартап (например, чем выше неопределенность размеров рынка, ожидаемых темпов восприятия продукта потребителем, состояния финансового рынка и условий выхода из проекта), тем выше вероятность того, что венчурные капиталисты будут настаивать на особых условиях выхода из проекта (Kaplan et al., 2004; Wilmerding, 2004).

46. Можно предположить, что если привлечение средств инвесторов повышает выживаемость организаций и одновременно увеличивает текучесть в команде, такая текучесть способствует повышению жизнеспособности. Данное предположение нуждается в проверке и заслуживает внимания исследователей.

47. При этом 8 % мест достается наемным руководителям, которые в одних случаях встают на сторону соучредителей, а в других примыкают к инвесторам, которые содействовали их найму.

48. (Hellman et al., 2002) Анализируя первый раунд финансирования в компаниях SPEC, авторы пришли к выводу, что венчурные капиталисты способствуют совершенствованию методов управления трудовыми ресурсами, играя важную роль в «профессионализации» стартапов.

49. Сами венчурные капиталисты, когда речь заходит об избытке ВК в совете директоров стартапа, любят говорить: «Венчурные капиталисты в совете директоров подобны мартини. Один – хорошо, два – еще лучше, три – уже проблема».

50. Любопытно, что одним из потенциальных преимуществ разводнения капитала является возможность сократить размеры совета директоров стартапа. Венчурный капиталист Скотт Яффе заметил: «Когда компания прошла несколько раундов финансирования, а затем подвергается рекапитализации или разводнению капитала, совет директоров, как правило, уменьшается в размере. Инвесторы нередко используют рекапитализацию для того, чтобы избавиться от балласта, в том числе от лишних членов совета директоров, к которым относятся мелкие инвесторы, а также инвесторы, не участвующие в его работе. Крупные инвесторы считают, что уменьшение численности совета директоров позволяет более эффективно контролировать сложную ситуацию».

51. (Gompers, 1995) Проанализировав случайную выборку из 794 компаний, которые были объектами венчурного инвестирования в 1961-1992 гг., автор обнаружил, что в условиях повышенной неопределенности промежутки между раундами финансирования были короче, а инвестируемые суммы – меньше.

52. Подробнее о том, как данные условия влияют на право собственности и контроль, см. в работе Wasserman et al. (2010b).

53. Стандартное инвестиционное соглашение предполагает, что соучредители являются агентами, – и чтобы они действовали в интересах стартапа, необходимы материальное стимулирование и тщательный контроль. Однако поскольку соучредители иногда действуют не как агенты, а как стюарды

(Donaldson et al., 1991), для которых данная структура стимулирования может оказаться излишней или даже контрпродуктивной – не говоря уже о сопутствующих затратах, – в такой ситуации подход к стимулированию, предусматриваемый соглашением об инвестировании, должен быть иным.

## **Глава 10**

1. В 2008–2009 гг. я расширил свои опросные листы, добавив ряд вопросов о смене генерального директора – основателя. Результаты этих опросов служат источником данных, которые приводятся в настоящей главе и касаются а) инициаторов смены власти; б) дальнейшей судьбы смещенного основателя и в) наемных руководителей, которые приходят на смену генеральному директору – основателю. Эти данные включают 169 случаев смещения генерального директора – основателя.

2. (Virany et al., 1986)

3. (Gompers et al., 1999; Stuart et al., 1999)

4. (Wasserman, 2003)

5. (Greiner, 1972; Kazanjian, 1988)

6. (Emerson, 1962; Pfeffer et al., 1978)

7. (Boeker et al., 2002)

8. (Agrawal et al., 2006)

9. Это касается доходности акционерного капитала (Fee et al., 2003) и результатов текущей деятельности (Agrawal et al., 2006), – если хотя бы один из этих показателей слишком низок, это резко повышает вероятность того, что совет директоров будет подыскивать нового руководителя на стороне.

10. (Burton et al., 2007) Анализируя выборку высокотехнологичных стартапов SPEC, авторы обнаружили, что текучесть во втором и последующих поколениях наемных работников повышается на 15–

23 %, если опыт лиц, смещаемых с должности, уникален в том или ином отношении.

11. (Hamermesh, 2003: 7)
12. (Hamermesh, 2003: 7)
13. (Hamermesh, 2003: 8)
14. (Kirsner, 2010)

## Глава 11

1. (Stevenson et al., 1990: 23)
2. (Evans et al., 1989: 824)
3. (Starr et al., 1990; Stevenson et al., 1990; Venkataraman, 1997)
4. (Romanelli, 1989: 375)
5. (Stinchcombe, 1965)
6. (Peteraf, 1993)
7. (Pfeffer et al., 1978)
8. (Amit et al., 1990; Coff, 1999)
9. (Hellman, 1998; Wasserman, 2003)
10. (Lerner, 1995; Sahlman, 1990)
11. Более подробно об этом см. Wasserman (2006a). В прошлом исследователи нередко использовали долю акционерного капитала в качестве эрзац-переменной для контроля принятия решений (Finkelstein et al., 1989; Gomez-Mejia et al., 1987; Salancik et al., 1980). Однако в условиях создания стартапа размеры пакета акций далеко не всегда позволяют оценить уровень контроля принимаемых решений (Kaplan et al., 2003). Поэтому, изучая контроль принятия решений генеральным директором или советом директоров, я наблюдал данный феномен напрямую, не увязывая его с размерами доли акционерного капитала.
12. (Miller, 2010)
13. Erick Schonfeld,  
<http://techcrunch.com/2011/03/03/jack-dorsey-twitter->

[punched-stomach/](#), информация получена с сайта 3 марта 2011 г.

14. (Miller, 2010)

15. (Bhide, 2000)

16. (Wasserman, 2003)

17. Брайан Белл, председатель Buffalo Angel Network, замечания от 1 марта 2006 г.

18. Или на статус «короля».

19. (Baum et al., 2001) Подобным образом крупные компании, которым не удается выработать четкую стратегию – например, быть лучшими за счет лидирующего положения на рынке, дифференциации продукта или узкой специализации, – обычно оказываются в невыгодном положении по отношению к конкурентам (Porter, 1980).

20. (Marlin et al., 1994; Porter, 1980)

21. (Hamermesh, 2003: 9)

22. (Abetti, 2005)

23. (Hamermesh, 2003: 4)

24. (Bhide, 2000: 149)

25. (Sapienza et al., 2003).

26. При этом три характеристики операций такого рода – их частота, неопределенность и специфичность активов – повышают вероятность того, что компания постарается решить встающие перед ней задачи за счет внутренних ресурсов. Это объясняется тем, что иерархические отношения внутри организации позволяют разрешать потенциальные конфликты более эффективно, чем рыночные отношения (Williamson, 1985).

27. (Agrawal et al., 1995; Lillis et al., 1976)

28. (Burt, 1997; Lin, 1999: 35)

29. (Burt, 1997)

30. (Shane et al., 2002)

31. (Burt, 1997)

32. (Shane et al., 2002)



33. (Uzzi, 1997)
34. (Fredrickson et al., 1988)
35. (Tsai et al., 1998)
36. (Lippman et al., 2003)
37. (Evans et al., 1989)
38. (Holtz-Eakin et al., 1994)
39. (Spence, 2002)
40. (Gompers et al., 2010) Изучив выборку, включающую 8753 стартапов за 1987–2000 гг., автор пришел к выводу, что предшествующий опыт создания стартапов повышает вероятность успешного первичного размещения акций на 3,8 %, а опыт вывода стартапа на открытый рынок повышает вероятность того, что нынешний стартап достигнет стадии первичного публичного предложения на 7,8 %.
41. (Finkelstein, 1992)
42. (Mills, 1956: 162)
43. (Jensen et al., 1976)
44. (Davis et al., 1997)
45. (Hamilton, 2000; Hurst et al., 2010b; Moskowitz et al., 2002)
46. (Stevenson et al., 1990)
47. (Ostrander, 1987) Автор изучил авторитетные частные организации, занимающиеся социальным обслуживанием населения одного из крупных городов США. Получая средства от частных фондов, руководители таких организаций были ограничены в своих возможностях из-за политики финансирования, которой придерживались члены правления фондов.
48. Более подробная информация о программе GEM представлена по адресу <http://www3.babson.edu/eship/research-publications/gem.cfm>.
49. Исключениями оказались Франция, где соотношение числа ориентированных на богатство и

контроль составляло 10 % к 90 %, и Швейцария, где оно составляло 22 % к 78 %.

50. (Gompers et al., 2010)

51. Примером таких отношений может служить франчайзинг, при котором основатель компании-франчайзера принимает решение не открывать новые подразделения компании (что часто требует крупных капиталовложений), а передать право на ведение бизнеса франчайзи, который привлекает необходимый капитал и нанимает персонал, отчисляя франчайзеру часть своей прибыли. Такие партнерские отношения позволяют стать «на 75 % “богачом” и на 75 % “королем”» с помощью внешних поставщиков ресурсов.

52. (Aldrich et al., 2006)

53. (Lerner, 1995)

54. (Broughman et al., 2010)

55. (Livingston, 2007: 123)

56. (Miller, 2010)

57. (Black et al., 1995)

58. (Chemmanur et al., 1999)

59. (Black et al., 1995)

60. (Lin et al., 1995)

61. (Delfassy et al., 2010: 7)

## **Приложение А**

1. (Jensen et al., 1990)

2. (Beatty et al., 1994)

3. (Deckop, 1988; Henderson et al., 1996)

4. (Wasserman, 2003, 2006a, 2006b; Wasserman et al., 2005; Wasserman et al., 2008; Wasserman et al., 2010a)

5. (Wasserman, 2003, 2006b)

6. (Wasserman, 2006b)

7. (Finkelstein, 1992; Waldman et al., 2001)

## Библиография

Abetti P.A. 2005. The creative evolution of Steria. *Creativity and Innovation Management* 14(2): 191-204.

Adams J.S. 1965. Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2: 267-299. Academic Press: New York.

Agrawal A., Knoeber C.R., Tsoulouhas T. 2006. Are outsiders handicapped in CEO successions? *Journal of Corporate Finance* 12(3): 619-644.

Agrawal D., Lal R. 1995. Contractual arrangements in franchising: An empirical investigation. *Journal of Marketing Research* 22(May): 213-221.

Alchian A.A., Demsetz H. 1972. Production, information costs and economic organization. *American Economic Review* 62: 777-795.

Aldrich H. 2010. Beam me up, Scott(ie)! Institutional theorists' struggles with the emergent nature of entrepreneurship. In W. Sine, R. David (Eds.), *Research in the Sociology of Work, on Institutions and Entrepreneurship*, Vol. 21: 329-364. Emerald: Bradford, UK.

Aldrich H., Carter N, Ruef M. 2004. Teams. In W.B. Gartner, K.G. Shaver, P. Reynolds (Eds.), *Handbook of Entrepreneurial Dynamics*: 299-324. Sage: Thousand Oaks, CA.

Aldrich H., Ruef M. 2006. *Organizations Evolving* (2nd ed.). Sage: Thousand Oaks, CA.

Aldrich H.E., Elam A.B., Reese P.R. 1996. Strong ties, weak ties, and strangers. In S. Birley, I.C. MacMillan (Eds.), *Entrepreneurship in a Global Context*: 1-25. Routledge: London.

Allen P. 2011. *Idea Man*. Portfolio/Penguin, New York.

Amason A.C. 1996. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision

making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal* 39: 123-149.

Amason A.C., Sapienza H.J. 1997. The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management* 23(4): 495-516.

Amit R., Glosten L., Muller E. 1990. Entrepreneurial ability, venture investments, and risk sharing. *Management Science* 36(10): 1232-1245.

Amit R., MacCrimmon K.R., Zietsma C., Oesch J.M. 2000. Does money matter? Wealth attainment as the motive for initiating growth-oriented technology ventures. *Journal of Business Venturing* 16: 119-143.

Anderson M.C., Banker R.D., Ravindran S. 2000. Executive compensation in the IT industry. *Management Science* 3: 530-547.

Austin W. 1980. Friendship and fairness: Effects of type of relationship and task performance on choice of distribution rules. *Personality and Social Psychology Bulletin* 6: 402-408.

Awad J., Perkins B., Neff M. 2010. Building a team and Rich vs. King in the context of functional beverage ventures. *Founders' Dilemmas Paper* (April).

Bagley C.E., Dauchy C.E. 2003. *The Entrepreneur's Guide to Business Law*. Thomson Learning: Ontario, Canada.

Baker T., Aldrich H. 1994. Friends and strangers: Early hiring practices and idiosyncratic jobs. *Frontiers of Entrepreneurship Research* 13: 75-87.

Baker T., Miner A.S., Eesley D.T. 2003. Improvising firms: Bricolage, account-giving, and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy* 32: 255-276.

Baker T., Nelson R.E. 2005. Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly* 50: 329-366.

Baron J., Bielby T. 1986. Men and women at work: Sex segregation and statistical discrimination. *American Journal*

*of Sociology* 91(4): 759–799.

Baron J.N., Burton M.D., Hannan M.T. 1996. The road taken: Origins and evolution of employment systems in emerging companies. *Industrial and Corporate Change* 5(2): 239–275.

Baron J.N., Hannan M.T. 2002. Organizational blueprints for success in high-technology start-ups: Lessons from SPEC. *California Management Review* 44(3): 8–36.

Baron J.N., Hannan M.T., Burton M.D. 2001. Labor pains: Change in organizational models and employee turnover in young, high-tech firms. *American Journal of Sociology* 106(4): 960–1012.

Baron R.A. 1998. Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing* 13: 275–294.

Baron R.A., Ensley M.D. 2006. Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from novice and experienced entrepreneurs. *Management Science* 52(6): 1331–1344.

Baudler M. 2009. From the WSGR Database: Financing trends. In *The Entrepreneur's Report: Private Company Financing Trends*.

<http://www.wsgr.com/publications/PDFSearch/entreport/Summer2009/private-company-financing-trends.htm#3>.

Baum J.R., Bird B.J. 2010. The successful intelligence of high-growth entrepreneurs: Links to new venture growth. *Organization Science* 21(2): 397–412.

Baum J.R., Locke E.A. 2004. The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology* 89(4): 587–598.

Baum J.R., Locke E.A., Smith K.G. 2001. A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal* 44(2): 292–303.

Beatty R.P, Zajac E.J. 1994. Managerial incentives, monitoring, and risk bearing: A study of executive compensation, ownership, and board structure in initial public offerings. *Administrative Science Quarterly* 39(2): 313-335.

Beckes-Gellner U., Moog P.M. 2008. Who chooses to become an entrepreneur? The jacks-of-all-trades in human and social capital. *University of Zurich Working Paper*.

Beckman C. 2006. The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal* 49(4): 741-758.

Bernardo A.E., Welch I. 2001. On the evolution of overconfidence and entrepreneurs. *Yale International Center for Finance, Working Paper Series No. 137*.

Bhattacharyya S., Lafontaine F. 1995. Double-sided moral hazard and the nature of share contracts. *RAND Journal of Economics* 26(4): 761-781.

Bhide A. 1994. How entrepreneurs craft strategies that work. *Harvard Business Review* 72(2): 150-161.

Bhide A. 2000. *The Origin and Evolution of New Businesses*. Oxford University Press: Oxford.

Black BS, Gilson RJ. 1995. Venture capital and the structure of capital markets. *Journal of Financial Economics* 47(3): 243-277.

Blanchflower DG, Oswald AJ. 1998. What makes an entrepreneur? *Journal of Labor Economics* 1(1): 26-60.

Blank S. 2009. Lies entrepreneurs tell themselves. <http://steveblank.com/2009/06/15/lies-entrepreneurs-tell-themselves/>.

Blau P. 1970. A formal theory of differentiation in organizations. *American Sociological Review* 35: 201-218.

Blau P.M., Scott WR. 1962. *Formal Organizations*. Chandler: San Francisco.

Boeker W. 1988. Organizational origins: Entrepreneurial and environmental imprinting at the time of founding. In GR

Carroll (Ed.), *Ecological Models of Organizations: 33-51*. Ballinger: Cambridge, MA.

Boeker W. 1989. Strategic change: The effects of founding and history. *Academy of Management Journal* 32: 489-515.

Boeker W., Karichalil R. 2002. Entrepreneurial transitions: Factors influencing founder departure. *Academy of Management Journal* 45(3): 818-826.

Boeker W., Wiltbank R. 2005. New venture evolution and managerial capabilities. *Organization Science* 16(2): 123-133.

Broughman B., Fried J. 2010. Renegotiation of cash flow rights in the sale of VC-backed firms. *Journal of Financial Economics* 95(3): 384-399.

Bruderl J., Preisendorfer P., Ziegler R. 1992. Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review* 57(April): 227-242.

Burt R.S. 1992. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press: Cambridge, MA.

Burt R.S. 1997. The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly* 42(2): 339-365.

Burton D. 1995. The evolution of employment systems in high technology firms. *Unpublished Ph.D. dissertation, Department of Sociology, Stanford University*.

Burton M.D., Beckman C. 2007. Leaving a legacy: Position imprints and successor turnover in young firms. *American Review of Sociology* 72: 239-266.

Busenitz L.W., Barney J.B. 1997. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing* 12(1): 9-30.

Bussgang J. 2010. *Mastering the VC Game*. Portfolio hardcover.

Carland J.W., Hoy F., Boulton W., Carland J.A.C. 1984. Differentiating entrepreneurs from small business owners: A

conceptualization. *Academy of Management Review* 9: 354-359.

Carpenter M., Wade J. 2002. Microlevel opportunity structures as determinants of non-CEO executive pay. *Academy of Management Journal* 45(6): 1085-1103.

Cespedes F.V. 2009. Intuit. *Harvard Business School Case No. 810-018*.

Chemmanur T.J., Fulghieri P. 1999. A theory of the going-public decision. *Review of Financial Studies* 12(2): 249-279.

Christensen C.M., Bower J.L. 1996. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal* 17: 197-218.

Cochrane J.H. 2004. *The Risk and Return of Venture Capital*. University of Chicago: Chicago.

Coff R.W. 1999. When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science* 10(2): 119-133.

Coleman J.S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology* 94: 95-120.

Cooper A.C., Woo C.Y., Dunkelberg W.C. 1988. Entrepreneurs' perceived chances for success. *Journal of Business Venturing* 3: 97-108.

Davidsson P., Honig B. 2003. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* 18: 301-331.

Davis J.H., Schoorman F.D., Donaldson L. 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review* 22(1): 20-47.

Deckop JR. 1988. Determinants of chief executive officer compensation. *Industrial and Labor Relations Review* 41(2): 215-226.

Delfassy N., Price G. 2010. Entrepreneurial contradictions: Making sense of differences in theory and practice. *Founders' Dilemmas Paper* (April).



Deutsch M. 1975. Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis for distributive justice? *Journal of Social Issues* 31: 137-149.

Dobrev S.D., Barnett W.P. 2005. Organizational roles and transition to en-trepreneurship. *Academy of Management Journal* 48(3): 433-449.

Donaldson L., Davis J.H. 1991. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management* 16(1): 49-64.

Economides N. 1996. The economics of networks. *International Journal of Industrial Organization* 14(6): 673-699.

Edmondson A.C., McManus S.E. 2007. Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review* 32(4): 1155-1179.

Eisenhardt K.M., Bourgeois III L. 1988. Politics of strategic decision making in high-velocity environments. *Academy of Management Journal* 31: 143-159.

Eisenhardt K.M. 1989. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal* 32(3): 543-576.

Eisenhardt K.M., Schoonhoven C.B. 1990. Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly* 35: 504-529.

Eisenmann T.R., Parker G., Alstyne M.V. 2006. Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review* 84(10): 92-101.

Elfenbein D.W., Hamilton B.H., Zenger T.R. 2009. Entrepreneurial spawning of scientists and engineers: Stars, slugs and small firms. *Washington University, St. Louis Working Paper*.

Emerson R.M. 1962. Power-dependence relations. *American Sociological Review* 27: 31-40.

Evans D.S, Jovanovic B. 1989. An estimated model of entrepreneurial choice under liquidity constraints. *Journal of*

*Political Economy* 97(4): 808–827.

Fama E.F., Jensen M.L. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics* 26: 301–325.

Fee C.E., Hadlock C. 2003. Raids, rewards, and reputations in the market for managerial talent. *Review of Financial Studies* 16(4): 1315–1357.

Fernandez R., Sosa M.L. 2005. Gendering the job: Networks and recruitment at a call center. *American Journal of Sociology* 111(3): 859–904.

Finkelstein S. 1992. Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 35: 505–538.

Finkelstein S., Hambrick D.C. 1989. Chief executive compensation: A study of the intersection of markets and political processes. *Strategic Management Journal* 10: 121–134.

Fiske S.T., Taylor S.E. 1991. *Social Cognition: From Brains to Culture*. McGraw-Hill: New York.

Florin J., Lubatkin M., Schulze W. 2003. A social capital model of high-growth ventures. *Academy of Management Journal* 46(3): 374–384.

Fredrickson J.W., Hambrick D.C., Baumrin S. 1988. A model of CEO dismissal. *Academy of Management Review* 13(2): 255–270.

Galbraith J. 1982. The stages of growth. *Journal of Business Strategy* (Summer): 70–79.

Gimeno J., Folta T.B., Cooper A.C., Woo C.Y. 1997. Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly* 42(4): 750–783.

Goldin C. 2008. Gender gap. In *Library of Economics and Liberty: The Concise Encyclopedia of Economics*. <http://www.econlib.org/library/Enc/GenderGap.html>.

Gomez-Mejia L.R., Tosi H.L., Hinken T. 1987. Managerial control, performance, and executive compensation. *Academy of Management Journal* 30: 51–70.

Gompers P. 1995. Optimal investment, monitoring, and the staging of venture capital. *Journal of Finance* 50: 1461-1489.

Gompers P., Lerner J. 1999. *The Venture Capital Cycle*. MIT Press: Boston.

Gompers P., Lerner J., Scharfstein D. 2005. Entrepreneurial spawning: Public corporations and the genesis of new ventures. *Journal of Finance* 60(2): 577-614.

Gompers P., Lerner J., Scharfstein D., Kovner A.R. 2010. Performance persistence in entrepreneurship and venture capital. *Journal of Financial Economics* 96(1): 18-32.

Gorman M., Sahlman W.A. 1989. What do venture capitalists do? *Journal of Business Venturing* 4(4): 231-248.

Granovetter M. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* 78: 1360-1380.

Greiner L.E. 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review* 50(4): 37-46.

Grossman S.J., Hart O.D. 1986. The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy* 94(4): 691-719.

Grossman S.J., Hart O.D. 1988. One share-one vote and the market for corporate control. *Journal of Financial Economics* 20: 175-202.

Groysberg B. 2010. *Chasing Stars: The Myth of Talent and the Portability of Performance*. Princeton University Press: Princeton, NJ.

Hackman J.R., Wageman R., Ruddy T., Ray C.R. 2000. Team effectiveness in theory and practice. In E. Locke (Ed.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice*: 275-294. Blackwell: London.

Haleblian J., Finkelstein S. 1993. Top management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion. *Academy of Management Journal* 38(4): 844-863.

Hall R.E., Woodward S.E. 2010. The burden of the nondiversifiable risk of entrepreneurship. *American Economic*

*Review* 100(June): 1163-1194.

Hambrick D.C., Mason P.A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review* 9: 193-206.

Hamermesh R.G. 2003. Managing Segway's early development. *Harvard Business School Case No. 804-065*.

Hamermesh R.G., Barley L., Graham G. 2008. Proteus Biomedical: Making pigs fly. *Harvard Business School Case No. 809-051*.

Hamilton B.H. 2000. Does entrepreneurship pay? An empirical analysis of the returns to self-employment. *Journal of Political Economy* 108(3): 604-631.

Hannan M.T., Burton D., Baron J. 1996. Inertia and change in the early years: Employment relations in young, high-tech firms. *Industrial and Corporate Change* 5(2): 239-275.

Hannan M.T., Freeman J. 1989. *Organizational Ecology*. Harvard University Press: Cambridge, MA.

Hart M.M., Roberts M.J., Stevens J.D. 2003. Zipcar: Refining the business model. *Harvard Business School Case No. 803-096*.

Hart O., Moore J. 1990. Property rights and the nature of the firm. *Journal of Political Economy* 98(6): 1119-1158.

Hayward M., Shepherd D.A., Griffin D. 2006. A hubris theory of entrepreneurship. *Management Science* 52(2): 160-172.

Healy C.C., Welch A. 1990. Mentoring relations: A definition to advance research and practice. *Educational Researcher* 19(9): 17-21.

Hegedus C., Noujaim J. 2001. *Startup.com* (Documentary). Live/Artisan: Santa Monica, CA.

Hellman T. 1998. The allocation of control rights in venture capital contracts. *RAND Journal of Economics* 29: 57-76.

Hellman T, Puri M. 2002. Venture capital and the professionalization of start-up firms: Empirical evidence.

*Journal of Finance* 57(1): 169–197.

Henderson A.D., Fredrickson J.W. 1996. Information-processing demands as a determinant of CEO compensation. *Academy of Management Journal* 39(3): 575–606.

Heskett J.L. 1996. Scott Cook and Intuit. *Harvard Business School Case No. 396-282*.

Higgins M. 2005a. Building career foundations: Humphrey Chen. *Harvard Business School Video Series No. 405-704*.

Higgins M. 2005b. *Career Imprints: Creating Leaders across an Industry*. Jossey-Bass: San Francisco.

Higgins M., Wasserman N. 2010. Humphrey and Cecilia. *Harvard Business School Video Series No. 810-702*.

Hills G., Singh R. 2004. Opportunity recognition. In W.B. Gartner, K.G. Shaver, P. Reynolds (Eds.), *Handbook of Entrepreneurial Dynamics*: 259–272. Sage: Thousand Oaks, CA.

Hitt M.A., Bierman L., Shimizu K., Kochhar R. 2001. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal* 44(1): 13–28.

Hmieleski K.M., Baron R.A. 2009. Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective. *Academy of Management Journal* 52(3): 473–488.

Holmstrom B. 1982. Moral hazard in teams. *Bell Journal of Economics* 13: 324–340.

Holtz-Eakin D., Joulfaian D., Rosen H.S. 1994. Entrepreneurial decisions and liquidity constraints. *RAND Journal of Economics* 25(2): 334–347.

Hsu D. 2004. What do entrepreneurs pay for venture capital affiliation? *Journal of Finance* 59(4): 1805–1844.

Hsu D. 2007. Experienced entrepreneurs, capital and VC funding. *Research Policy* 36: 722–741.

Hsu D., Roberts D.R., Eesley D. 2007. Entrepreneurs from technology-based universities: Evidence from MIT.

*Organization Science* 6(3): 768–788.

Hurst E., Li G., Pugsley B. 2010a. Using expenditures to estimate missing self employed income. *University of Chicago Working Paper*.

Hurst E.G., Pugsley B.W. 2010b. Non pecuniary benefits of small business ownership. *University of Chicago Working Paper*.

Jehn K.A. 1997. Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict. In C.K.W. De Dreu, E. Van de Vliert (Eds.), *Using Conflict in Organizations*: 87–100. Sage: Thousand Oaks, CA.

Jensen M., Meckling W. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3: 305–360.

Jensen M., Murphy K. 1990. Performance pay and top management incentives. *Journal of Political Economy* 98: 225–264.

Kabanoff B. 1991. Equity, equality, power and conflict. *Academy of Management Review* 16: 416–441.

Kaplan S.N., Stromberg P. 2003. Financial contracting theory meets the real world: An empirical analysis of venture capital contracts. *Review of Economic Studies* 70: 281–315.

Kaplan S.N., Stromberg P. 2004. Characteristics, contracts, and actions: Evidence from venture capitalist analyses. *Journal of Finance* 59: 2173–2206.

Kawasaki G. 2006. Top ten lies of entrepreneurs. [http://blog.guykawasaki.com/2006/01/the\\_top\\_ten\\_lie\\_1.html](http://blog.guykawasaki.com/2006/01/the_top_ten_lie_1.html).

Kazanjan R.K. 1988. Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal* 31(2): 257–279.

Keck S.L. 1997. Top management team structure: Differential effects by environmental context. *Organization Science* 8(2): 143–156.

Kerr W., Lerner J., Schoar A. 2010. The consequences of entrepreneurial finance: A regression discontinuity analysis. *NBER Working Paper*. Harvard Business School, MIT.

Kim P.H., Aldrich H.E. 2005. Social capital and entrepreneurship. In *Foundations and Trends in Entrepreneurship*: Vol. 1, Issue 2. NOW: Hanover, MA.

Kirsner S. 2010. Legendary Hub venture investor, musician works on his next hit. Boston Globe. [http://www.boston.com/business/articles/2010/07/18/legendary\\_hub\\_venture\\_investor\\_musician\\_works\\_on\\_his\\_next\\_hit/](http://www.boston.com/business/articles/2010/07/18/legendary_hub_venture_investor_musician_works_on_his_next_hit/).

Kirzner I.M. 1973. *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press: Chicago.

Knight D., Pearce C., Smith K.G., Olian J.D., Sims H.P., Smith K.A, Flood P. 1999. Top management team diversity, group process and strategic consensus. *Strategic Management Journal* 20: 445-465.

Kram K.E. 1985. *Mentoring at Work: Developing Relationships in Organizational Life*. Scott, Foresman: Glenview, IL.

Lawler E.E.I. 1971. *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. McGraw-Hill: New York.

Lazear E.P. 2004. Balanced skills and entrepreneurship. *American Economic Review* 94: 208-211.

Lease R.C., McConnell J.J., Mikkelson W.H. 1983. The market value of control in publicly-traded corporations. *Journal of Financial Economics* 11: 439-471.

Lencioni P. 2002. *The Five Dysfunctions of a Team*. Jossey-Bass: San Francisco.

Lerner J. 1995. Venture capitalists and the oversight of private firms. *Journal of Finance* 50: 301-318.

Leventhal G.S. 1976. The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz, E. Walster (Eds.), *Equity Theory: Toward a General Theory of Social Interaction*: 92-133. Academic Press: New York.

Leventhal G.S., Karuza J., Fry W.R. 1980. Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and Social Interaction: Experimental and Theoretical Contributions from Psychological Research*: 167-208. Springer-Verlag: New York.

Lillis C., Chem N., Gilman J. 1976. Competitive advantage variation over the life cycle of a franchise. *Journal of Marketing* 40(4): 77-80.

Lin N. 1999. Building a network theory of social capital. *Connections* 22(1): 28-51.

Lin N., Ensel W., Vaughn J.C. 1981. Social resources and strength of ties: Structural factors in occupational status attainment. *American Sociological Review* 46(August): 393-405.

Lin T.H., Smith R.L. 1995. Insider reputation and selling decisions: The unwinding of venture capital investments during equity IPOs. *Claremont College Working Paper*.

Lippman S.A., Rumelt R.P. 2003. A bargaining perspective on resource advantage. *Strategic Management Journal* 24: 1069-1086.

Livingston J. 2007. *Founders at Work*. Apress: New York.

Lovullo D., Kahneman D. 2003. Delusions of success: How optimism undermines executives' decisions. *Harvard Business Review* 81(7): 56-67.

MacMillan I.C., Kulow D.M., Khoylian R. 1989. Venture capitalists' involvement in their investment: Extent and performance. *Journal of Business Venturing* 4(1): 27-47.

Malach-Pines A., Sadeh A., Dvir A., Yafe-Yanai O. 2002. Entrepreneurs and managers: Similar yet different. *International Journal of Organizational Analysis* 10(2): 172-190.

Malhotra D. 2009. When contracts destroy trust. *Harvard Business Review* 87(5): 25.

Marlin D., Lamont B.T., Hoffman J.J. 1994. Choice situation, strategy, and performance: A reexamination. *Strategic Management Journal* 15: 229-239.



McCall M.W. 1998. *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Harvard Business School Press: Boston.

McDougall P., Oviatt B. 1996. New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing* 11(1): 23-40.

Meyer G.D., Dean T.J. 1990. Upper echelons perspective on transformational leadership problems in high-technology firms. *Journal of High Technology Management Research* 1(2): 223-242.

Miller C.C. 2010. Why Twitter's C.E.O. demoted himself. *New York Times*, October 30, 2010.

Mills C.W. 1956. *The Power Elite*. Oxford University Press: New York.

Miner J.B., Raju N.S. 2004. Risk propensity differences between managers and entrepreneurs and between low- and high-growth entrepreneurs: A reply in a more conservative vein. *Journal of Applied Psychology* 89(1): 3-13.

Moore G.A. 2002. *Crossing the Chasm* (3rd ed.). HarperCollins: New York.

Mosakowski E. 1998. Entrepreneurial resources, organizational choices, and competitive outcomes. *Organization Science* 9(6): 625-643.

Moskowitz T.J., Vissing-Jorgensen A. 2002. The returns to entrepreneurial investment: A private equity premium puzzle? *American Economic Review* 92(4): 745-778.

Nanda R. 2008. Entrepreneurship and the discipline of external finance. *Harvard Business School Working Paper No. 08-047*.

Northcraft GB, Neale MA. 1987. Experts, amateurs, and real estate: An anchoring-and-adjustment perspective on property pricing decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 39(1): 84-97.

O'Reilly C.A., Caldwell D., Barnett W.P. 1989. Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly* 34: 21-37.

Ostrander S.A. 1987. Elite domination in private social agencies. In G.W. Domhoff, T.R. Dye (Eds.), *Power Elites in Organizations*: 85-102. Sage: Thousand Oaks, CA.

Pennings J.M. 1982. Organizational birth frequencies: An empirical investigation. *Administrative Science Quarterly* 29(1): 120-144.

Pennings J.M., Wezel F.C. 2010. Faraway, yet so close: Organizations in demographic flux. *Organization Science* 21(2): 451-468.

Peteraf M.A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal* 14(3): 179-191.

Pfeffer J., Salancik G.R. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper and Row: New York.

Porter M.E. 1980. *Competitive Strategy*. Free Press: New York.

Prowse S. 1998. Angel investors and the market for angel investments. *Journal of Banking and Finance* 22(6-8): 785-792.

Reynolds P.D., Curtin R.T. 2008. *Business Creation in the United States*. NOW: Hanover, MA.

Roberts P., Khaire M. 2009. Getting known by the company you keep: Publicizing the qualifications and former associations of skilled employees. *Industrial and Corporate Change* 18(1): 77-106.

Rogers P., Blenko M. 2006. Who has the D? How clear decision roles enhance organization performance. *Harvard Business Review* 84(1): 52-61.

Romanelli E. 1989. Environments and strategies of organization startup: Effect on early survival. *Administrative Science Quarterly* 34(3): 369-387.

Rosenstein J., Bruno A.V., Bygrave W.D., Taylor N.T. 1993. The CEO, venture capitalists, and the board. *Journal of Business Venturing* 8(2): 99-113.

Ruef M. 2009. Economic inequality among entrepreneurs. In L.A. Keister (Ed.), *Economic Sociology of Work*, Vol. 18: 57-71. Emerald: Bradford, UK.

Ruef M. 2010. *The Entrepreneurial Group: Social Identities, Relations, and Collective Action*. Princeton University Press: Princeton, NJ.

Ruef M., Aldrich H.E., Carter N. 2003. The structure of founding teams: Homophily, strong ties, and isolation among U.S. entrepreneurs. *American Sociological Review* 68: 195-222.

Sabherwal R., Hirschheim R., Goles T. 2001. The dynamics of alignment: Insights from a punctuated equilibrium model. *Organization Science* 12(2): 179-197.

Sahlman W. 1990. The structure and governance of venture-capital organizations. *Journal of Financial Economics* 27: 473-521.

Salancik G.R., Pfeffer J. 1980. Effects of ownership and performance on executive tenure in U.S. corporations. *Academy of Management Journal* 23(4): 653-664.

Sapienza H.J., Korsgaard M.A., Forbes D.P. 2003. The self-determination motive and entrepreneurs' choice of financing. In J.A. Katz, D. Shepherd (Eds.), *Cognitive Approaches to Entrepreneurship Research*, Vol. 6: 105-138. Elsevier: Burlington, MA.

Sarasvathy S. 2008. *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar: Northampton, MA.

Schaubroeck J., Ganster D.C., Jones J.R. 1998. Organization and occupational influences in the attraction-selection-attribution process. *Journal of Applied Psychology* 83: 869-891.

Schumpeter J. 1934. *Theory of Economic Development*. Harper and Row: New York.

Schumpeter J. 1942. *Capitalist, Socialism, and Democracy*. Harper & Brothers: New York.

Scitovszky T.D. 1943. A note on profit maximization and its implications. *Review of Economic Studies* 11(1): 57-60.

Shane S. 2008. *Illusions of Entrepreneurship*. Yale University Press: New Haven, CT.

Shane S., Stuart T. 2002. Organizational endowments and the performance of university start-ups. *Management Science* 48(1): 154-170.

Shane S., Venkataraman S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review* 25: 217-226.

Sherer P.D. 1995. Leveraging human assets in law firms: Human capital structures and organizational capabilities. *Industrial and Labor Relations Review* 48: 671-691.

Singh J.V., Lumsden C.J. 1990. Theory and research in organizational ecology. *Annual Review of Sociology* 16: 161-195.

Sohl J. 2001-2009. Annual report: The angel investor market. *Center for Venture Research, University of New Hampshire*.

Sohl J.E. 2003. The U.S. angel and venture capital market recent trends and developments. *Journal of Private Equity* 6(2): 7-17.

Spence M. 2002. Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review* 92(3): 434-459.

Spolsky J. 2003. Fixing venture capital. *Joel on Software blog*, June 3, 2003. <http://www.joelonsoftware.com/articles/VC.html>.

Stam E., Thurik R., Van der Zwan P. 2008. Entrepreneurial exit in real and imagined markets. *Tinbergen Institute Discussion Paper No. 08-031/3*.

Starr JA, MacMillan IC. 1990. Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal* 11: 79-92.

Stevenson H.H., Jarillo J.C. 1990. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal* 11(1): 17-27.

Stewart W.H., Roth PL. 2001. Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology* 86(1): 145-153.

Stinchcombe A.L. 1965. Organizations and social structure. In J.G. March (Ed.), *Handbook of Organizations*: 153-193. Rand McNally: Chicago.

Strasser J.B., Becklund L. 1991. Swoosh: *The Unauthorized Story of Nike and the Men Who Played There*. Harcourt Brace Jovanovich: New York.

Stuart T., Hoang H., Hybels R. 1999. Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly* 44: 315-349.

Taylor A., Greve H.R. 2006. Superman or Fantastic Four? Knowledge combination and experience in innovative teams. *Academy of Management Journal* 49(4): 723-740.

Tsai W., Ghoshal S. 1998. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal* 41(4): 464-476.

Ucbasaran D., Lockett A., Wright M., Westhead P. 2003. Entrepreneurial founding teams: Factors associated with member entry and exit. *Entrepreneurship Theory and Practice* 28: 107-128.

Uzzi B. 1997. Social structures and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly* 42(1): 35-67.

Venkataraman S. 1997. The distinctive domain of entrepreneurship research. In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, Vol. 3: 119-138. JAI: Greenwich, CT.

Virany B., Tushman M.L. 1986. Top management teams and corporate success in an emerging industry. *Journal of Business Venturing* 1(3): 261-274.

Virany B., Tushman M.L., Romanelli E. 1992. Executive succession and organization outcomes in turbulent environments: An organization learning approach. *Organization Science* 3(1): 72-91.

Wadhwa V., Aggarwal R., Holly K., Salkever A. 2009. The anatomy of an entrepreneur: Family background and motivation. *Kauffman Foundation Research Paper* (July).

Waldinger R.D., Lichter M.I. 2003. *How the Other Half Works: Immigration and the Social Organization of Labor*. University of California Press: Berkeley.

Waldman D.A., Ramirez G.G., House R.J., Puranam P. 2001. Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal* 44(1): 134-143.

Walsh J.P. 1995. Managerial and organizational cognition: A trip down memory lane. *Organization Science* 6(3): 280-321.

Walton R.E., McKersie R.B. 1965. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*. McGraw-Hill: New York.

Wasserman N. 2002. The venture capitalist as entrepreneur: Characteristics and dynamics within VC firms. *Unpublished Ph.D. thesis, Harvard University*.

Wasserman N. 2003. Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success. *Organization Science* 14(2): 149-172.

Wasserman N. 2005. Upside-down venture capitalists and the transition toward pyramidal firms. In L. Keister (Ed.), *Research in the Sociology of Work: Entrepreneurship*: 151-208. JAI: Greenwich, CT.

Wasserman N. 2006a. Rich vs. King: The entrepreneur's dilemma. *Best Paper Proceedings, Academy of Management*.

Wasserman N. 2006b. Stewards, agents, and the founder discount: Executive compensation in new ventures. *Academy of Management Journal* 49: 960-976.

Wasserman N. 2008a. Don't wait too long to become an entrepreneur. *Harvard Business Review Blogs*, September 9, 2008.

[http://blogs.hbr.org/cs/2008/09/dont\\_wait\\_too\\_long\\_to\\_be\\_come\\_a.html](http://blogs.hbr.org/cs/2008/09/dont_wait_too_long_to_be_come_a.html).

Wasserman N. 2008b. Revisiting the strategy-structure-performance paradigm: The case of venture capital. *Organization Science* 19(2): 241-259.

Wasserman N., Barley L. 2009. A note on the legal and tax implications of founders' equity splits. *Harvard Business School Note No. 809-110*, 1-15.

Wasserman N., Boeker W. 2005. Mentoring and monitoring: The evolution of boards of directors in new ventures. *Best Paper Proceedings, Babson Research Conference*.

Wasserman N., Hellman T. 2010a. The first deal: The division of founder equity in new ventures. *Academy of Management Annual Meeting*.

Wasserman N., Marx M. 2008. Split decisions: How social and economic choices affect the stability of founding. *Academy of Management Annual Meeting*.

Wasserman N., Nazeeri F., Anderson K. 2010b. A «Rich-vs.-King» approach to term sheet negotiations. *Harvard Business School Note No. 810-119*.

Weber M. 1946. *From Max Weber: Essays in Sociology*. Oxford University Press: New York.

Weber M. 1949/1997. *The Methodology of the Social Sciences* (E.A. Shils, H.A. Finch, Trans.). Free Press: New York.

Wiersema M.F., Bantel K.A. 1992. Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal* 35(1): 91-121.

Williamson O.E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press: New York.

Wilmerding A. 2004. *Term Sheets & Valuations*. Aspatore: Boston.

Wozniak S. 2006. *iWoz: Computer Geek to Cult Icon: How I Invented the Personal Computer, Co-Founded Apple, and Had Fun Doing It*. Norton: New York.

Young J.S., Simon W.L. 2004. *iCon: Steve Jobs, the Greatest Second Act in the History of Business*. John Wiley: San Francisco.

Zaleznik A., Kets de Vries M.F.R. 1975. *Power and the Corporate Mind*. Houghton Mifflin: Boston.

---

<b>notes</b>
--------------



# **СНОСКИ**

# 1

В одной из своих работ Стинчкомб (Stinchcombe, 1965) доказывает, что уязвимость новизны имеет три внутренних причины – члены команды должны наладить деловые отношения, распределить роли и принять решение о распределении материального вознаграждения, и одну внешнюю – отсутствие налаженных связей с потенциальными потребителями, поставщиками и прочими сторонними организациями. Последнему фактору исследователи уделяют самое пристальное внимание, тогда как первые три изучены куда меньше.

## 2

Широкомасштабное исследование CareerLeader, проведенное Тимом Батлером и Джеймсом Уолдрупом, кроме того, учитывает основные интересы личности, тип организационной культуры, близкий основателю, сильные и слабые стороны последнего и черты, препятствующие его успеху. В главе 2 перечислены 13 потенциальных факторов мотивации, увязанных с социальными и демографическими факторами.

## 3

Все ситуационные исследования Гарвардской школы бизнеса – как семь перечисленных в данном разделе, так и большую часть остальных, которые рассматриваются в этой книге, – можно получить через HBS Publishing. Подробные ссылки содержатся в Приложении Б.

## 4

Как отмечалось в главе 1, важная роль богатства и контроля в качестве факторов мотивации перекликается с данными Фонда Кауффмана и панельного исследования динамики предпринимательства. Я отдаю предпочтение массиву данных CareerLeader, принимая во внимание его объем, многоаспектность и научную базу.

Серийные предприниматели чаще начинают с оценки того, что уже есть в наличии – собственных сильных сторон и имеющихся ресурсов, – после чего ищут возможности, которые можно использовать с такими исходными данными. Руководители, не имеющие предпринимательской жилки, действуют иначе, – они ставят цель, а затем ищут оптимальные пути ее достижения. Подробнее об этом см. в работе Sarasvathy, 2008.

## 6

Термин «вестинг» означает, что сотрудник компании приобретает права на акционерный капитал, проработав определенный период времени, или по завершении определенных этапов работы. Такой подход может и должен играть центральную роль при поощрении долевым участием в акционерном капитале.

Предвзятостью подтверждения называется склонность предпочитать информацию, которая подтверждает уже сложившееся мнение, независимо от ее достоверности. Нередко возникает из-за принятия желаемого за действительное или ограниченной рациональности (то есть ограниченных способностей человека обрабатывать информацию) и способствует самонадеянности.



История создания консьерж-сервиса Circles, изложенная в главе 1, показывает, что в группе предпринимателей, создающих компанию, может быть несколько главных основателей. Дилеммы, о которых идет речь в этой части книги, относятся и к таким командам.

## 9

Анализируя ситуацию, я использую следующие индикаторы:

- Участвует ли данный член команды в создании стартапа с первого дня или подключился к делу позднее?

- Участвовал ли он в выдвижении идеи или создании интеллектуальной собственности, которые стали основой для создания стартапа?

- Какова была его роль изначально? Был ли он руководителем высшего уровня? Входил ли он в совет директоров с момента его создания?

- Кто официально считается основателем данного стартапа?

- Какова доля акционерного капитала каждого из основателей?

## 10

Следует отметить, что текучесть в команде соучредителей не всегда причиняет вред. Если один из соучредителей не справляется со своими обязанностями или не растет вместе со стартапом и отказывается от более скромной роли, его уход снижает напряженность в команде.

В то же время адвокат Билл Шнур отмечает, что создание компании вместе с бывшими коллегами (и даже их наем) может оказаться невозможным с юридической точки зрения, если потенциальный основатель подписал с бывшим работодателем договор об отказе от конкуренции или соглашение, запрещающее переманивать сотрудников компании, или если работодатель претендует на интеллектуальную собственность, на базе которой создается стартап.

## 12

На самом деле, как показано на рисунке, зона игры с огнем для бывших сотрудников может оказаться «отрицательной», поскольку, как правило, они не избегают обсуждения «слонов» и почти не боятся разрыва отношений.

Любопытно, что философия «экономического стартапа», отвергая бюрократию и иерархию, придает большое значение способности компании быстро совершать «развороты». Один серийный предприниматель, работающий в сфере высоких технологий, заметил, что «совершать развороты в отсутствие авторитетного генерального директора очень непросто».

# 14

Как правило, соучредители распределяют акционерный капитал до завершения первого раунда внешнего финансирования.

Кроме того, отсрочка распределения капитала имеет налоговые последствия, – налогооблагаемая база увеличивается, а налоговый период для исчисления суммы налога на долгосрочный прирост стоимости капитала начинается позднее. Более подробно об этом см. Wasserman et al. (2009).



# 16

Еще чаще распределение в равных долях встречается в малом бизнесе, где этот показатель составляет 70 % (Ruef, 2009).

# 17

На самом деле даже при распределении акционерного капитала в соотношении 60 %:40 %, разводнение акций после первого раунда финансирования приводит к тому, что максимальный пакет не превышает 50 %.

К примеру, если речь идет об интеллектуальной собственности, соучредителям следует принимать во внимание раздел 351 Налогового кодекса США, и своевременно провести выборы в соответствии с разделом 83b, если одной из форм распределения капитала является вестинг. Более подробно об этом см. в работе Wasserman et al. (2009).

На вопрос журналистов о намерениях Саддама Хусейна поставлять террористам оружие массового уничтожения, шеф Пентагона философски заметил: «Существуют известные известные. Это вещи, о которых мы знаем, что мы их знаем. Существуют известные неизвестные. Это вещи, о которых мы знаем, что мы их не знаем. Но еще существуют неизвестные неизвестные. Это вещи, о которых мы не знаем, что мы их не знаем». – *Прим. пер.*

Чаще всего применяется схема, в соответствии с которой соучредитель получает первую часть своей доли по истечении года, после чего пакет его акций увеличивается ежемесячно. К примеру, если вестинг рассчитан на четыре года, по истечении года соучредитель получает 25 % акций, после чего его пакет акций каждый месяц увеличивается на  $1/36$  оставшейся доли акционерного капитала.

В среднем разрыв между максимальной и минимальной зарплатой соучредителей в этих компаниях составляет 30 %. Эта величина почти не меняется при мобилизации внешнего капитала, продолжая колебаться в диапазоне 29–32 %.

Более подробно эти теории, выборки и результаты освещены в работе Wasserman, 2006b.

Теория стюардов выявляет психологические и ситуативные факторы, которые повышают вероятность того, что руководитель будет действовать в интересах организации, даже если они идут вразрез с его собственными (Davis et al., 1997). Источник проблем, связанных с агентами, – разграничение прав собственности и власти, однако молодая компания – это классический пример слияния прав собственности и власти (Fama et al., 1983), поэтому высока вероятность того, что соучредители будут действовать как стюарды или принципалы, а не как агенты.



Подробнее о том, как мы оценивали «заслуженную» долю акционерного капитала, см. в работе Wasserman et al. (2008).

В половине стартапов такой соучредитель занимает должность вице-президента, а в остальных – должность главного технического или научного директора.

Три основных принципа набора персонала включали квалификацию в краткосрочном аспекте, потенциал в долгосрочной перспективе и ценности/установки. Три основных принципа вознаграждения включали любовь или принадлежность группе, работу или целенаправленное стремление к созиданию и деньги. Четыре средства координации и управления включали формальный надзор с помощью должностных инструкций и официальных процедур, прямое наблюдение и воздействие, неформальный контроль со стороны товарищей по работе и с помощью культуры и профессиональный контроль за счет найма из лучших источников.

Эти пять моделей таковы: а) звездная модель, при которой найм ориентирован на потенциал, вознаграждение поощряет новаторство, а контроль осуществляется с помощью социализации в элитарной среде; б) инжиниринговая модель, при которой найм ориентирован на квалификацию, вознаграждение поощряет новаторство, а контроль осуществляется с помощью товарищей по работе; в) модель заинтересованного участия, при которой найм ориентирован на соответствие культуре, вознаграждение учитывает любовь к организации, а контроль осуществляется с помощью товарищей по работе; г) бюрократическая модель, при которой найм ориентирован на навыки, актуальные в данный момент, вознаграждение выплачивается по результатам работы, а контроль осуществляется службой персонала с помощью формальных методов; д) автократическая модель, при которой найм ориентирован на навыки, актуальные в данный момент, вознаграждение носит фиксированный характер, а контроль осуществляется с помощью прямого надзора.

Связи делятся на сильные и слабые в зависимости от близости людей, длительности, эмоциональной глубины и взаимного или одностороннего характера их отношений. Более подробно об этом см. в работе Granovetter (1973).

Подробнее о теории агентов и теории стюардов см. главу 6.

В моем массиве данных она снижалась на 4-17 % в зависимости от конкретной должности при контроле изменения общего числа соответствующих должностей.

Подробнее об этом см. в работе Goldin, 2008. Исследования гендерных различий в оплате труда подвергаются критике за отсутствие контроля таких факторов, как различия в человеческом и социальном капитале и функциональной специализации. Анализируя данный вопрос, я контролировал широкий спектр факторов, связанных с опытом и должностью руководителя, отраслевой и географической принадлежностью, а также ряд других. Более подробно об этом см. в примечании 22 к настоящей главе.



Вестинг может предусматривать и еще одно условие, способное разомкнуть «золотые наручники», – ускоренное выделение причитающегося работнику пакета акций при продаже стартапа или смене руководства. В такой ситуации возможны различные формы ускоренного вестинга, но при этом сохраняется общая закономерность: чем выше ценность работника, тем меньше вероятность того, что «золотые наручники» будут разомкнуты, в противном случае сделка может потерять привлекательность для покупателя.

Ликвидационной стоимостью при заключении соглашения между венчурными капиталистами и предпринимателем называются прибыли при ликвидации или продаже предприятия.

Подобным образом от венчурного инвестирования отказалась целая группа предпринимателей в сфере высоких технологий, в том числе Джоэл Спольски, основатель Fog Creek Software (Spolsky, 2003).

По связям и авторитету ведущие бизнес-ангелы порой превосходят венчурных капиталистов. Так, бизнес-ангел Рон Конуэй, один из первых инвесторов Google, PayPal и многих других успешных стартапов, с 2007 г. входит в первую десятку инвесторов в «Списке Мидаса», ежегодно публикуемом Forbes, опережая подавляющее большинство венчурных капиталистов.

Следует отметить, что из-за проблем с прозрачностью рынка капиталовложений бизнес-ангелов, скорее всего данные о численности их инвестиций являются заниженными (Aldrich, 2010).

Правление часто включает «наблюдателей» – людей, которые могут приходить на собрания, но не участвуют в обсуждениях и голосовании. Иногда ВК и другие инвесторы оставляют за собой право ввести в состав правления своего наблюдателя, который не вмешивается в происходящее.

Данные о частоте заседаний совета директоров сохраняли статистическую значимость даже после введения эрзац-переменной для частоты неформальных совещаний соучредителей и членов совета директоров.

75 % предпринимателей, создавших стартапы при поддержке венчурных капиталистов, не получили никакого финансового вознаграждения за годы труда (Hall et al., 2010).



Более подробно об уязвимости новизны и факторах, которыми она объясняется по мнению Артура Стинчкомба (Stinchcombe, 1965), см. начало главы 1.

Подробнее об этом рассказывается в главе 9.

Поскольку мы не имели возможности отделить убежденных основателей-одиночек от тех, кто пытался найти соучредителей, но потерпел неудачу, на полученные результаты накладывается определенный «шум», что не позволяет в полной мере оценить статистическую значимость независимых переменных.

В последние годы сайты, подобные TheFunded.com, созданному Аудио Ресси, облегчили для основателей процесс проверки потенциальных инвесторов, что помогает предотвратить соответствующие проблемы.

Определение стартапов с высоким потенциалом дано в главе 1.

Данные CareerLeader, приведенные в главе 2, говорят о том, что хотя богатство и контроль возглавляют список факторов предпринимательской мотивации, в первую четверку факторов мотивации ряда возрастных групп входят альтруизм, разнообразие и возможность реализовать интеллектуальный потенциал.

В работе Холла и др. (Hall et al., 2010), посвященной исследованию компаний, использовавших венчурный капитал в период 1987-2008 гг., из стартапов, владельцы которых так или иначе вышли из проекта (половина выборки), 52 % были поглощены или куплены другими компаниями, 18 % вышли на открытый рынок, а 30 % были ликвидированы или обанкротились.

**47**

В среднем на заполнение опросных листов у респондентов уходил час.