

Екатерина Иноземцева

# СТАРТАП

## без купюр



ИЛИ 50 И 1 УРОК,  
КАК СДЕЛАТЬ БИЗНЕС В МОСКВЕ  
ДЛЯ КЛИЕНТОВ СО ВСЕГО МИРА



# **СТАРТАП БЕЗ КУПЮР,**

**ИЛИ 50 И 1 УРОК,  
КАК СДЕЛАТЬ БИЗНЕС  
В МОСКВЕ  
ДЛЯ КЛИЕНТОВ  
СО ВСЕГО МИРА**

Екатерина Иноземцева

Москва

**МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР**

2014

УДК 82-311.4:658.51  
ББК 84(2=411.2)6-442.3:65.290  
И67

**Иноземцева, Екатерина Сергеевна**

И67      Стартап без купюр, или 50 и 1 урок, как сделать бизнес в Москве для клиентов со всего мира / Екатерина Иноземцева. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 368 с.

ISBN 978-5-00057-145-3

Эта книга о героях нашего стартаперского времени: тех, кто начал свой бизнес в 2010-х, об их победах и поражениях, о непростом, но захватывающем пути к успеху. Ее цель — научить и подсказать, вдохновить и мотивировать.

Она адресована тем, кто уже примерил на себя роль предпринимателя, а также тем, кто еще только мечтает создать свой бизнес. В ней кратко и емко отражена вся карта реальности современной российской предпринимательской среды: куда обращаться за финансированием, в каких стартап-конкурсах участвовать, на какой площадке искать инвестора и у кого учиться.

Книга представляет собой пошаговый мотиватор, состоящий из 50 и одного урока, призванных помочь начинающим предпринимателям. Текст дополнен ссылками на страницу издания на сайте [www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru), где размещены практикумы и бонусы для читателя (полезные шаблоны документов и практические рекомендации).

Если вы не представляете, с чего начать, хотите узнать, как мыслят и чем живут стартаперы, но не знаете, у кого спросить, — спросите у самих стартаперов в этой книге!

УДК 82-311.4:658.51  
ББК 84(2=411.2)6-442.3:65.290

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-00057-145-3

© Иноземцева Е. С., 2014  
© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>История этой книги</b> . . . . .	9
<b>Урок № 1.</b> Правильно расставляй приоритеты, чтобы не пропустить встречу на миллион . . . . .	11
<b>Урок № 2.</b> Чтобы двигаться вперед, нужно уметь сжигать мосты прошлого. . . . .	14
<b>Урок № 3.</b> Сила настоящего: неважно, кем ты был, важно, кто ты есть сейчас. . . . .	19
<b>Урок № 4.</b> Настоящий оппортунист сделает высокий ROI даже на яйцах Бланманже . . . . .	23
<b>Урок № 5.</b> В минуту выбора будь самим собой . . . . .	28
<b>Урок № 6.</b> Развивай интуицию полезными инструментами . . . . .	35
<b>Урок № 7.</b> Москва — тоже инструмент (по завоеванию мира). . . . .	43
<b>Урок № 8.</b> Мы создаем свое окружение, окружение создает нас . . . . .	50
<b>Урок № 9.</b> Бежать сейчас, чтобы не стоять на месте потом . . . . .	58
<b>Урок № 10.</b> Ставя промежуточные цели, думай о том, какой будет твоя эпитафия . . . . .	62
<b>Урок № 11.</b> Стройте отношения на фундаменте взаимного доверия. . . . .	68
<b>Урок № 12.</b> Ментор — двигатель прогресса . . . . .	74
<b>Урок № 13.</b> Лидерство начинается с коммуникации. . . . .	80
<b>Урок № 14.</b> Просто бери и делай! . . . . .	87
<b>Урок № 15.</b> Идея — ничто, реализация — всё. . . . .	95
<b>Урок № 16.</b> Первый источник инвестиций — 3F (friends, family, fools). . . . .	102
<b>Урок № 17.</b> Фокус, фокус, фокус. . . . .	109
<b>Урок № 18.</b> «Если не можешь лететь — беги, не можешь бежать — иди, не можешь идти — ползи. Что бы ты ни делал, ты должен двигаться вперед!»! . . . . .	117
<b>Урок № 19.</b> У каждого своя истина. Ищи свою . . . . .	127
<b>Урок № 20.</b> Успех измеряется не только деньгами . . . . .	139
<b>Урок № 21.</b> Сила подхода win-win: ищи взаимовыгодные решения . . . . .	148
<b>Урок № 22.</b> Тяга к победе — ее первое и необходимое условие . . . . .	158

<b>Урок № 23.</b> Делите доли на берегу . . . . .	163
<b>Урок № 24.</b> Предпринимателя и инвестора рассудит convertible note (договор конвертируемого займа) . . . . .	166
<b>Урок № 25.</b> Обязанности и обязательства: разделяй и властвуй . . . . .	179
<b>Урок № 26.</b> Стартап по lean-методу: семь раз отрежь, чтобы в итоге один раз правильно отмерить . . . . .	185
<b>Урок № 27.</b> Вовремя надевай и снимай розовые очки . . . . .	193
<b>Урок № 28.</b> Москва — страна возможностей (для стартаперов и не только) . . . . .	198
<b>Урок № 29.</b> Требуйте обратную связь от окружающих: это самый эффективный путь к развитию . . . . .	206
<b>Урок № 30.</b> Бери в команду людей сильнее себя . . . . .	223
<b>Урок № 31.</b> Будь готов к неожиданным поворотам: дорога в библиотеку может закончиться сексом на Манхэттене . . . . .	228
<b>Урок № 32.</b> Смотришь вперед — кажется стратегией, оглядываешься назад — случайность . . . . .	233
<b>Урок № 33.</b> Делегируй, чтобы разгрузиться от непрофильных задач . . . . .	239
<b>Урок № 34.</b> Не клади яйца в одну корзину — тестируй разные рынки . . . . .	244
<b>Урок № 35.</b> Твой социальный капитал измеряется количеством денег, которые тебе могут дать под честное слово . . . . .	250
<b>Урок № 36.</b> Мало не проспать встречу на миллион. Нужно правильно распорядиться ее результатами . . . . .	255
<b>Урок № 37.</b> Инвестируй скорее в сильную команду со слабым проектом, чем в сильный проект со слабой командой . . . . .	259
<b>Урок № 38.</b> Везение — результат кропотливого труда . . . . .	264
<b>Урок № 39.</b> Лучшее лекарство от сомнений — меньше сомневаться . . . . .	270
<b>Урок № 40.</b> Свобода — выбор сильных людей . . . . .	277
<b>Урок № 41.</b> Цени провалы так же сильно, как успехи: это опыт, а не ошибки . . . . .	282
<b>Урок № 42.</b> Управляй ожиданиями стейкхолдеров, чтобы они не управляли тобой . . . . .	288
<b>Урок № 43.</b> Желать и не действовать — значит не желать. Знать и не делать — значит не знать . . . . .	294
<b>Урок № 44.</b> Цель — это мечта, имеющая план . . . . .	301
<b>Урок № 45.</b> Знай и люби своего клиента . . . . .	309
<b>Урок № 46.</b> Строя партнерские отношения, не забывай о человеческих . . . . .	317
<b>Урок № 47.</b> Регулярно измеряй температуру климата в команде . . . . .	323
<b>Урок № 48.</b> Борьбись и ищи, найди и не сдавайся . . . . .	329
<b>Урок № 49.</b> Бизнес для жизни, а не жизнь для бизнеса . . . . .	337
<b>Урок № 50.</b> Умей отделять факты от интерпретации . . . . .	343
<b>Самый главный урок</b> (вместо эпилога). Мечтать — полезно! . . . . .	349

*На этом месте обычно пишется посвящение.  
Но мой муж его уже получил — в личном  
экземпляре книги. Поэтому здесь слова  
для вас, пусть мы еще не знакомы.  
Посвящаю эту книгу вашей самой смелой  
Мечте! И пусть она только попробует  
не сбыться*





## ИСТОРИЯ ЭТОЙ КНИГИ

У КНИГИ, которую вы сейчас держите в руках, необычная история. Каждый январь мы с мужем, Димой Юрченко, ставим цели на будущий год. 19 января 2013 года я запланировала написать книгу. А чтобы сделать план более конкретным, Дима попросил ее в качестве подарка на свой день рождения. Я так и сделала: к 27 июля книга была готова. Все знают, что книга — «лучший подарок», но мне хотелось, чтобы подарок был еще и полезным. Поэтому книга получилась многоликой: у нее художественная форма и практическое содержание.

Мой муж — предприниматель, три года я наблюдала, как растут он и его бизнес. Внимательно следила за тем, что происходит в Москве предпринимательской и как она меняется на глазах. Я смотрю на Диму и его окружение, на наших друзей и старшее поколение предпринимателей, у которых мы учимся, и понимаю, что любой предприниматель в России — уже герой. Вне зависимости от финансового результата и общественного признания. А любому герою непросто. Чем страшнее тернии, тем ярче звезды.

О терниях, звездах и героях нашего предпринимательского времени — в этой книге. О том, почему они выбирают этот

путь, какие трудности им приходится преодолевать и что еще есть в их жизни, кроме бизнеса, — в 50 уроках. Это уроки, которые получили реальные предприниматели на собственном опыте. Я надеюсь, что эти открытия и озарения помогут новым поколениям молодых стартаперов не повторить их ошибок... а сделать собственные. Потому что ошибки для предпринимателя — это не неудача, а бесценный опыт. Который обязательно нужно получить и которым нужно делиться с другими!

С искренним восхищением и уважением к каждому стартаперу, предпринимателю и хозяину своего дела.

**ЕКАТЕРИНА ИНОЗЕМЦЕВА,**  
жена предпринимателя со стажем

# Урок № 1

**ПРАВИЛЬНО  
РАССТАВЛЯЙ ПРИОРИТЕТЫ,  
ЧТОБЫ НЕ ПРОСПАТЬ  
ВСТРЕЧУ НА МИЛЛИОН**

ДИМЧЕНКО ОСТОРОЖНО открыл глаза. Губы пересохли, мучило непреодолимое желание схватить стакан воды и жадно проглотить его вместе со стеклянной оболочкой. Справа должна быть бутылка... сейчас, только потянуться немного... Ого, да я не один — рядом девица какая-то! Всё. Утро безнадежно пропало. Сейчас придется здороваться с ней, разбираться, чем вчера закончили, вызывать такси... Лучше бы она поскорее исчезла — одной проблемой будет меньше. Ладно, пока надо принять душ.

В зеркале отражался настоящий неандерталец: трехдневная щетина, всклокоченная грива... Ужас.

Скорей под холодные брызги и закрыть дверь, чтоб ничего не беспокоило. Сколько сейчас может быть времени? Судя по свету из окна, десятый час. В десять должна быть встреча со спикером, какой-то айтишной теткой, которую порекомендовал Редис. Можно и сходить. Эх, наверняка не придет никто: закончили-то пару часов назад. До восьми утра играли в лобби в «Крокодила». Сидели до тех пор, пока охранники не начали ходить туда-сюда. Значит, спал от силы часа два. Трудновато сегодня будет.

*Ага, вот и она. Ну чего скребешься? Сиди себе и жди под дверью!*

— Привет. Проснулась?

— Да, а ты?

— Ну слышишь же, душ принимаю, почти огурцом.

— Ручки, ножки, огуречик — вот и вышел человечек...

— Чего-чего?..

— Да так, считалка детская. Я поехала.

— А, ну пока. Я позвоню!

*Как бы не так. У меня даже номера твоего нет.*

В аудиторией было два человека: Димченко и айтишная тетка. Она оказалась миловидной женщиной, одетой соответственно статусу — все-таки преподаватель-практик, топ-менеджер крупной корпорации, участник многомиллионных сделок, первооткрыватель ERP-решений для медицинского рынка в России (примерно так ее отреккомендовал Редис).

— Здравствуйте! — прохрипел весьма помятый после бурной ночи Димченко. И продолжил увереннее (голос набирал силу): — Я пришел перед вами извиниться.

— Да? А за что, интересно? Я, кстати, Ирина, — женщина протянула маленькую ладошку. На безымянном пальце поблескивал очаровательный каратик.

— Я Юрий. Боюсь, что наша лекция пройдет сегодня именно в таком составе: я и вы. Потому что вчера мы отмечали мой день рождения, точнее закончили сегодня в восемь утра. Если вас не пугает рандеву с похмельным именинником, то можем начать.

Женщина расхохоталась, тряхнув каштановыми волосами. Димченко обратил внимание, что она носит брекеты и ничуть не смущается. Судя по всему, она давно переросла подростковую привычку прятать их за крепко сомкнутыми губами.

— Да что вы говорите, Юрий?! Значит, я все-таки в настоящей школе! А мне уже мерещилось иное: центр города, студенты почти мои ровесники, а может, и старше, — думала, приду в филиал

---

#### СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА

Enterprise resource planning (англ.) — планирование ресурсов предприятия.

---

своего офиса. А тут все по-настоящему: студенческая жизнь, вечеринки! С днем рождения, кстати. Как отметили?

— Отметили хорошо. Только мне, правда, очень стыдно. Они из-за этого не пришли, а не потому, что им тема неинтересна.

— Да не оправдывайтесь! День рождения — отличный праздник. И даже если вы это только что выдумали, я все равно не обижусь, потому что мне это даже понравилось.

— Тук-тук! — в дверях показалась чья-то кучерявая голова. — Вы тут как? Или что? — Воскресенцев протиснулся всем своим выдающимся телом внутрь аудитории, умудрившись по пути задеть пару стульев, и, добравшись до первой парты, плюхнул на нее рюкзак. — Так мы втроем, что ли? — он озирался вокруг и, казалось, до сих пор не верил, что остальные не спрятались под парты и не разыгрывают его. — Димченко, ты как, жив после вчерашнего?! — тут он заметил Ирину и поспешил поздороваться.

— Да ладно, Мишаня, третьим будешь! Вот, знакомься с Ириной — наш человек!

— А вам не обидно выступать всего перед парой слушателей? — Воскресенцев оттопырил локоть и почесал голову.

— Да, в общем, нет. После того как я вела семинары для нескольких сотен айтишников, любые выступления кажутся мне сущим пустяком. Давайте без формальностей. Поговорим о том, что волнует лично вас. Помимо абстинентного синдрома, конечно... — усмехнулась она, поглядев на зевающего Димченко.

— Ирина, а вам знакомы устройства PERS\*? — прикрывая зевок одной рукой и разворачивая стул другой, пробормотал тот.

---

\* Personal emergency response system (англ.) — системы экстренной персональной помощи. *Прим. ред.*

## Урок № 2

**ЧТОБЫ ДВИГАТЬСЯ  
ВПЕРЕД, НУЖНО УМЕТЬ СЖИГАТЬ  
МОСТЫ ПРОШЛОГО**

ЭЛИНА СОБРАЛА волосы в высокий хвост и распустила кончики по плечам. Так они лучше контрастировали с белой блузкой. Минимум украшений, только жемчуг на шею, или надеть пуссеты в уши... или не надо... Нет, сегодня пусть будет совсем naïve\*.

Выбор наряда по утрам стал ежедневным ритуалом. Еще с вечера начиналась мысленная ревизия, в соответствии с расписанием запланированных встреч. Аксессуары, сумка и туфли могли быть выбраны буквально перед выходом из дома, но чаще всего они также подвергались строгому предварительному отбору. Сегодня это был классический образ идеальной синьоры из хорошего итальянского кино. Вызывающе стильные черные лодочки, темная юбка рюмочкой, блуза с широкими манжетами, приоткрывающими тонкие запястья.

«Хорошо!» — улыбнулась Элина Аниле, появившейся в зеркале. Она разговаривала со своим отражением, как Оля с Яло, и советовалась

---

\* Наивно, невинно (фр.).

с ним в вопросах выбора нарядов, а также в минуты временного смятения, когда неожиданно начинали мерещиться складочки, морщинки и бугорки в ненужных местах.

Элина Ринник собиралась на деловую встречу. Точнее, она ехала, чтобы сообщить руководителю о своем увольнении. Сразу, окончательно и бесповоротно. Элина трудилась советником по маркетингу в крупном банке. И больше всего на свете хотела навсегда расстаться с этой частью профессиональной биографии. За три года постоянной работы над собой она преуспела в дрессировке тараканов начальства, приобрела исключительные навыки по безболезненному отшиванию коллег и даже приноровилась к нетворкингу с хмурыми сотрудниками других отделов на корпоративах. Все это ей порядком надоело. Ей хотелось почувствовать ободряющий вкус свежести и свободы, а вместо этого в руках у нее был несуразный пластиковый стакан с гремучей смесью обстоятельств, материальной зависимости и хромающей самооценки, который она тянула через длинную трубочку собственной нерешительности.

Решение было принято после того, как к очередному закрытию квартала ей поручили подготовить отчет для совета директоров о статусе развития новых продуктов в рознице. От Лины требовали обновление ассортимента, расширение линейки розничных продуктов и — непременно! — поиск новых рынков сбыта для продуктов автострахования. И все это в сжатые сроки и с нулевым маркетинговым бюджетом. Не меньше семидесяти страниц текста (двенадцатым шрифтом), не считая таблиц и графиков в приложении.

Шел октябрь 2008-го. Люди спешно складировали деньги в кубышки и бережно гладили накопленные кучки сине-зеленых дома под матрасом. Остальное тратили в небольших количествах на закупку провизии на случай голода в ближайших супермаркетах. Те, кто успел отложить себе на черный день ложку икры, выводили

ее вместе с другими деривативами куда-нибудь в офшоры на BVI\*. Задержки оплат по кредитам достигли исторического максимума, ставки по ипотеке с каждым днем взлетали вверх, уровень продаж автомобилей и сопутствующих страховых услуг понизился втрое. Гоняться за новыми рынками сбыта и увеличивать показатели продаж в этой ситуации было бессмысленно. Очевидно, что в случае невыполнения поставленных руководством целей весь средний и высший состав выходил на улицу без компенсации. «Это не со мной, извините», — сказала она себе и решила позже повторить свою мысль вслух перед руководителем...

...Петр сидел, положила ногу на ногу, и читал газету. Перед ним — черный кофе и белый iPhone. Подойдя ближе, Лина притормозила и оценивающе посмотрела на него. Часы — коричневый крокодиловый ремешок и бронзовый контур, вычурный хронограф с тремя циферблатами — выглядывают из-под кристально чистого рукава рубашки, перехваченного платиновой звериной мордой. Ботинки умыты и причесаны в сервисной будке дорогой гостиницы руками специально обученного человека, который ненавидит своих клиентов, в особенности их ботинки. Два обтянутых кожей чехла для человеческой ноги как в зеркале отражали окружающую действительность в унисон с тремя циферблатами. Галстук — виндзорский двойной родной, привыкший к умелым пальцам консультанта из Cornelianі, выходящий в свет только в трио со звериными мордами на запястьях. «Какая скука!» — подумала Лина и быстрыми шагами направилась к без-пяти-минут-бывшему.

— Привет! Я ненадолго.

— Да? — он удивился и отложил газету. — У нас же завтрак запланирован. Я уже заказал тебе скрэмбл и фрэш. У тебя изменились планы?

---

\* British Virgin Islands — Виргинские острова в бассейне Карибского моря, офшорная зона.



— Да. Я ухожу.

— Не понял. Ты сегодня не в духе? Уже несут твой завтрак.

— Петя, ты не понял. Я совсем ухожу. От тебя. Я больше ничего не хочу. Только давай без расспросов, мы уже все друг другу сказали.

Он отпил кофе, раздраженно смахнул несуществующие крошки со стола, быстро посмотрел на iPhone и плотно сжал губы.

— У меня сорок минут до встречи. Давай спокойно поговорим и обсудим ситуацию. Что побудило тебя сегодня к такому поведению? Во сколько ты проснулась? Что на работе? Ты поссорилась с матерью?

— Петя, я все сказала. Я не ссорилась с мамой, отлично выспалась, на работе все прекрасно до тошноты. Я просто не хочу встраиваться в твой график и слышать о том, что у тебя только сорок минут до встречи. Я в принципе ничего не хочу. Я решила. Это все. Извини, если все звучит не так, как должно. Я не хочу соответствовать твоим идеалам — я хочу просто быть собой.

— Ты совершаешь сейчас жуткую ошибку.

— Да, скажи еще «ты будешь жалеть об этом...» — перебила Элина. — Я все это знаю. Вообще все, что ты мне сейчас скажешь! Может, и совершаю. Но это мой выбор, и я несу за него полную ответственность — уголовную в том числе, — она непроизвольно улыбнулась.

— Дома вечером обсудим. Я не готов сейчас... Это совершенно не в тему. Не забудь покормить Гошу, — Петр махнул рукой официанту.

С начальником все прошло легко и быстро. У Элины сложилось ощущение, что он только и ждал ее заявления. Что, можно даже без отработки? Замечательно! Устроит ли меня пять окладов по соглашению сторон? Почему не шесть? А, ну конечно... бедственное положение тонущего в кризисе банка. Государственные перезачеты разошлись на зарплаты топ-менеджмента. Понимаю, Сан Саньч, ничего не поделаешь. Ну, давайте пять, раз такое положение, что же тут скажешь. Ага, спасибо, не поминайте лихом.

Свобода!

Ринник шла навстречу неяркому октябрьскому солнцу, пробивающемуся сквозь облака, и улыбалась сама себе: первый раз в жизни она обошла выверенный сценарий даже не сбоку, а как-то по кривой, без всякого плана, экспромтом. Впереди ее ждала новая весна. И начаться она должна была не через пять месяцев, как утверждал строгий настенный календарь, а прямо сейчас. Внутренние часы подсказывали, что по случаю кардинальных перемен в жизни ее ждет небольшая компенсация в виде земляничного смузи в «Кофемании».

## Урок № 3

**СИЛА НАСТОЯЩЕГО:  
НЕВАЖНО, КЕМ ТЫ БЫЛ,  
ВАЖНО, КТО ТЫ ЕСТЬ  
СЕЙЧАС**

— ДАВАЙ-ДАВАЙ, ты первый! — хохмили приятели перед входом в аудиторию, толкая друг друга в приоткрытую дверь и подставляя подножки. Им предстояло сдавать зачет по практике предпринимательской деятельности. В аудитории их ждал Рэддис, и они прекрасно знали, о чем он не преминет спросить. Друзья даже делали ставки на то, какой вопрос будет первым — назвать MIT best practices\* или перечислить «теоретико-методологические основания развития предприятия на ранней стадии жизненного цикла». Юра Димченко и Миша Коваленко знали, что ни списать, ни считать не получится. Рэддис видел все и всех, причем, кажется, еще до того, как они появлялись в аудитории. А потом смотрел немигающими голубыми глазами, и одного этого взгляда было достаточно, чтобы понять, есть зачет или нет. С первого раза не сдал никто. Со второго тоже. Оставалась третья попытка.

Рэддис, в оригинале Dimitry Raddis, американец с русскими корнями, пять лет назад переехал из Бостона в Москву, «чтобы построить

---

\* Имеется в виду перечисление лучших кейсов и примеров бизнес-школы MIT Sloan в Бостоне (США). *Прим. ред.*

в этой стране венчурную индустрию». Звучало красиво, масштабно, поэтому Рэддис не уставал повторять это на каждой встрече со знакомыми и малознакомыми людьми. По достоверным сведениям, американец принимал участие в запуске нескольких прогремевших на всю страну доткомовских проектов\* в начале 2000-х, потом получил MBA в MIT, где и остался преподавать. Почему его потянуло в Россию — никто не знал. Поговаривали, что он влюбился в русскую девушку. Ходили слухи, что он шпион.

Редисом его окрестил староста группы, чьим любимым занятием, помимо координаторской деятельности, было наделять окружающих звонкими прозвищами и выдумывать им причудливые биографии, зачастую не имеющие ничего общего с действительностью. Так, по его мнению, Рэддис числился в розыске ФБР после совершения серии незаконных махинаций в интернете с печально известной гражданкой Чап О Ман\*\*, тоже русского происхождения. На пару с аферисткой они якобы переводили огромные суммы за границу и обирали обманутых вкладчиков не хуже небезызвестного Сергея М. Это и стало основной причиной переезда в Россию, где правоохранительные органы «взяли его под крыло». На этом эпизоде рассказ старосты прерывался, от вопросов о подробностях и реальных условиях сделок он отмахивался. Хотя его небылицы всерьез никто не воспринимал, биографию Рэддиса продолжали обсуждать. Чем он занимается помимо преподавания, точно никто не знал, поэтому слухи вокруг его фигуры не утихали.

Сам Рэддис был довольно деятельным человеком, постоянно участвовал в предпринимательских мероприятиях разной величины,

---

\* Производное от американского понятия dotcom (.com) — бум интернет-проектов конца 1990-х годов. *Прим. ред.*

\*\* Имя персонажа напоминает по звучанию фамилию Анны Чапман (урожденной Кущенко — родилась 23 февраля 1982 года в Волгограде) — предпринимателя, по сообщениям российских спецслужб и собственным показаниям, данным в ходе суда в 2010 году, — раскрытого агента российской разведки. *Прим. ред.*

приглашал на них студентов, советовал им обращаться к полезным людям из своего обширного круга знакомств, однако прямых контактов не давал. Считал, «кто ищет — тот всегда найдет». Предпочитал ярко-оранжевый цвет, который резко контрастировал с его тронутыми сединой волосами. Даже на встречу с президентом не считал нужным надевать галстук, напоказ расстегивая две верхние пуговицы ворота рубашки. Студенты к нему прислушивались, многие были знакомы с ним еще до поступления, в целом в тусовке считалось модным знаться и дружить с Рэддисом.

Говорили, что он мажоритарный акционер крупного сталелитейного завода (и потому был замечен в тесной дружбе с небезызвестным политиком). По другим слухам, он жил на доли от стартапов, в которые инвестировал еще на посевной стадии. Поговаривали, что именно он держит подпольную сеть магазинов «Розовый кролик». Эту версию активно продвигал тот же староста группы, однако ее мигом забыли, как только выяснился источник слухов. Одно было известно точно: Рэддис обожал море и сам ходил под парусами. Если у него собственная яхта или он ее арендует, тоже никто не знал.

Наконец, Коваленко решился. «Ну, давай!» — хлопнул его по плечу Юра. Тот выпучил глаза, скорчил рожицу и практически вбежал в аудиторию. Рэддис спокойно смерил его немигающим взглядом.

«Ну точно про методологию начнет мурыжить... так и знал!» — мелькнуло в голове Коваленко.

Ровно через десять минут он вышел из аудитории побледневший, затворил за собой дверь, сделал неопределенный жест рукой в направлении выхода и недовольно сморщился под взглядами одногруппников.

— Ну как там Редис? Совсем жешь, да? — нервно спросил староста, переминаясь с одной ноги на другую. Папка с конспектом была зажата у него под мышкой, другой рукой он придерживал эту папку со стороны спины. Его нервная поза свидетельствовала о крайней степени возбуждения из-за предстоящего зачета.

Миша Коваленко посмотрел на старосту группы, поворачивая глазами, секунду-другую полюбовался его смятением, после чего сказал обыденным тоном: «Да все нормально, парни! Колян, ты, главное, его не тормози на тему, где он бабки заработал, как ты всегда делаешь, и свои варианты не предлагай, и все у тебя будет хо-ро-шо!»

После этого он поискал глазами Димченко и, не увидев его в коридоре, отправил сообщение: “Davai v 7:30 v Starbucks”.

## Урок № 4

**НАСТОЯЩИЙ  
ОПОРТУНИСТ  
СДЕЛАЕТ  
ВЫСОКИЙ ROI  
ДАЖЕ НА ЯЙЦАХ  
БЛАНМАНЖЕ**

ГЕРМАН ГЕРМАНОФФ был одним из самых ярких преподавателей кафедры. Будучи тридцати трех лет от роду, он успел уже произвести катастрофическое количество информационных, коммуникационных и бизнес-продуктов.

Некоторые из них были действительно полезными: какие-то для общества, какие-то лично для него. Другие же казались чистой воды агитпропагандой для раскручивания и поддержки иных информационно-коммуникационных приложений. Одни проекты и идеи продвигали другие, а все вместе они создавали великую матрицу работы со стейкхолдерами (MPC), которую он демонстрировал слушателям как пример идеальной коммуникационной стратегии. Мастер пиара и предприниматель от Бога, Герман практически не создавал ничего материального, однако из любого события умел сделать информационный повод.

Еще работая в крупной кондитерской корпорации, мажоритарным акционером которой, по слухам, был «тайный шпион Рэддис», Германовф в перерывах между командировками по всей стране начал скупать яйца Бланманже — аналоги знаменитых ювелирных яиц Фаберже, сделанные из сладостей и марципана.

Предприимчивый Германовф никогда специально не рассказывал, из чего именно были сделаны его сахарные раритеты, однако он удивительным образом предвосхитил эйфорию вокруг яиц Фаберже, вызванную покупкой коллекции Вексельбурга.

Помимо газетных заметок о своей растущей коллекции, он регулярно генерил тексты о ней в глянце и сюжеты на телевидении, вел собственный блог и даже нанял специальное SMM-агентство для накрутки лайков и просмотров. Германовф скупал сладкие яйца по всему Поволжью, ездил за ними в Сибирь, вывозил десятками из деревень Северного Поморья и копил, копил, копил... Пока через пару лет один узкоспециализированный международный справочник по ювелирному делу не включил его в тройку ведущих коллекционеров мира по направлению «сладких яиц Фаберже». Это была победа! Окончательная и бесповоротная.

Герман снял копии со страницы справочника, где была указана его фамилия, и разослал их вместе с пресс-релизом собственного сочинения всем знакомым журналистам. К тексту прилагалось фото лучших яиц в его коллекции.

Затем он поручил помощнице обработать всю базу его личных контактов, поднять визитки пятилетней давности и сделать веерную рассылку с приглашением поздравить его с тем, что он собрал тысячу сладких яиц, которые приравнены по стоимости и исторической значимости к ювелирным.

На вопрос друзей, где он будет принимать ватагу гостей, желающих попить на халяву «у самого эксцентричного пиарщика» (титул, которым его наградило популярное бизнес-издание «БИ» в 2004 году), Герман мигом выдал только что придуманный план.

---

**СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА**

SMM (от англ. social media marketing) — нишевый вид маркетинга, фокусирующийся на продвижении продукта через социальные сети. Существуют специализированные агентства, оказывающие подобные услуги частным лицам и компаниям.

---



**ШАГ ПЕРВЫЙ:**

организовать выставку на его старинной даче  
в Подмосковье на три дня  
(1000 долларов)

**ШАГ ВТОРОЙ:**

взять на аутстаффинг двух гостей столицы,  
которые разложат яйца  
в смысловой последовательности  
(50 долларов)

**ШАГ ТРЕТИЙ:**

аутсорсить услуги редактора,  
который опишет экспонаты в лаконичном жанре  
музейных табличек  
(500 долларов)

**ШАГ ЧЕТВЕРТЫЙ:**

произвести сами таблички и указатели  
(300 долларов)

**ШАГ ПЯТЫЙ:**

подготовить еду и напитки  
(5000 долларов  
«Не забыть также притащить содержимое  
домашнего бара»)

«Сначала подаем аперитив, пусть гости общаются. Через час половина из них уже забудет, по какому поводу они сюда пришли, как на всех светских мероприятиях. Для остальных попрошу выступить «всемирно известного профессора по кулинарному и ювелирному

искусству” — надо будет выдернуть того сумасшедшего дедулю с исторического факультета. Потом добавим еды, попоим-покормим, чтобы все расслабились, я проведу экскурсию по музею (до нее дойдет десять процентов), а в конце объявлю аукцион! Стартовая цена — тысяча долларов за одно яйцо! — размышлял Герман Германович.

ROI\* мероприятия составил 400%. На эти деньги Герман развеял по соседней Рублевке гламурные объявления об экспозиции яиц «В жанре Contemporary a la Rus». По воскресеньям Герман начал проводить частные экскурсии в новоявленном музее, на чем заработал за одно лето еще двадцать тысяч зеленых. К началу следующего года это был реально работающий бизнес, финансовая модель которого строилась на перепродаже «уникальных яиц» ценителям и коллекционерам, которые под влиянием тысячи заметок и статей (90% из которых были инициированы самим Германом) стали собирать никому доселе не известные «предметы искусства». Апогеем созданного Германовичем тренда стало приобретение олигархом Вексельбургом коллекции яиц Фаберже, что стало одним из самых ярких событий в истории российского арт-рынка.

Герман Германович преподавал теорию коммуникаций и GR. Из десяти занятий курса лишь одно, самое первое, прошло в стенах аудитории. Все остальное время преподаватель таскал своих студентов по кабинетам правительственных чиновников и депутатов Государственной думы. Одной группе в качестве заказчика проекта досталась Администрация Президента РФ, менее везучим пришлось проводить по месяцу в глухих российских регионах.

Все это мало походило на привычный формат обучения, однако студенты обожали Германа и редко пропускали его занятия. Посещаемость приближалась к стопроцентной. Между собой они называли

---

\* ROI (от англ. return on investment) — окупаемость инвестиций — финансовый коэффициент, иллюстрирующий уровень доходности или убыточности бизнеса с учетом суммы вложенных в этот бизнес инвестиций. *Прим. ред.*

---

**СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА**

Government relations (англ.) — отношения с органами государственной власти.

---

его «Многоконтактофф», намекая на талант Германа превращать любой контакт в золото. Мужская половина любила посидеть с ним после занятий в баре, студентки боролись за его внимание. И те и другие постоянно приносили ему свежие идеи, проекты, бизнес-планы для получения обратной связи, а Германофф охотно краудсорсил их таланты и знания. Все были счастливы и очень расстроились, когда курс подошел к концу.

## Урок № 5

**В МИНУТУ ВЫБОРА  
БУДЬ САМИМ СОБОЙ**

ОБУЧЕНИЕ В ШКОЛЕ предпринимательства «Сколково» длилось два года. Она была построена на деньги частных инвесторов — известных российских бизнесменов, которые сделали свои состояния в голодные 1990-е, закрепили успех в сытые 2000-е и сейчас активно противостояли надвигавшемуся кризису среднего возраста, реализуя в проекте учебного заведения для взрослых собственные амбиции созидателей масштабных проектов мирового уровня. В 2005 году школа «Сколково» распахнула двери перед «успешными, которые хотят становиться еще более успешными». По мановению рекламного слогана в двери зашли двадцать новобранцев.

Предпринимательство было в моде, профессия «бизнесмен» впервые в новейшей истории России взлетела на верхнюю строчку карьерного рейтинга, потеснив «Газпром» и Администрацию Президента. В стране укреплялось целое поколение настоящих, живых и уверенных в себе предпринимателей первой волны, которые хотели и могли передавать свой опыт будущим поколениям. Поэтому создатели школы предпринимательства «Сколково» начали целенаправленно собирать и рекрутировать лучшие антрепренерские таланты импортного и отечественного происхождения, чтобы сформировать крепкий костяк предпринимательской экспертизы внутри школы.

Фамилии создателей, сиречь инвесторов «Сколково», были на слуху: Абрамович, Нахапетян, Михельсон, Тарико, Мордашов. Директором школы единогласно избрали Рубена Варданяна. Российский предприниматель с щедрым армянским сердцем, известный своими твердыми принципами и непоколебимой честностью, вложил во вверенное ему детище всю свою широкую душу. Миссию школы инвесторы во главе с Рубеном определили так: «Сделать честное и свободное предпринимательство социально-экономической основой развития общества в России и мире».

Основателям школы действительно удалось создать уникальное и неповторимое место, которое не укладывалось в стандартную систему координат. Это была не совсем бизнес-школа, но точно не российский вуз. Предпринимательству учили как профессии, однако довольно нетрадиционными методами — через работу на реальных проектах. Классических старорежимных профессоров в школе не было. Свои знания и опыт слушателям передавали действующие успешные предприниматели, а также счастливые дауншифтеры\*, бывшие топ-менеджеры, которые посчитали преподавание и вольные хлеба достойной альтернативой корпоративному кладбищу мамонтов.

Поначалу на обучение набирали только молодых специалистов, уже имевших одно высшее образование и небольшой опыт работы.

---

\* Приверженцы дауншифтинга (англ. downshifting — замедление или ослабление какого-либо процесса). Термин обозначает философию «жизни ради себя», «отказа от чужих целей». Родственно понятию simple living (англ. «простая жизнь»), а также опрощению в религиозной философии Льва Толстого. Причисляющие себя к дауншифтерам склонны отказываться от стремления к пропагандируемым общепринятым благам (постоянному увеличению материального капитала, карьерному росту и т. д.), ориентируясь на жизнь ради себя и семьи. Идеология и термин распространились на рубеже XX–XXI веков в странах Запада, позже явление проникло и в Россию, где особенно популярно среди жителей мегаполисов — Москвы и Петербурга. *Прим. ред.*

---

#### СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА

Кладбище мамонтов (корп. сленг) — тупик корпоративной карьеры топ-менеджера, когда назначение на более высокую позицию невозможно. В таких ситуациях заслуженного корпората часто отправляют на номинальную вакансию, которая не несет реальной пользы.

---

Через несколько лет запустили программу для продвинутых: по ней учились совсем взрослые управленцы с более чем десятилетним стажем работы. Измерителем успеха в школе, по мнению основателей, считался «талант, конкретизированный в экономической деятельности и применяемый во благо себе и обществу». То есть мерилом успеха, в отличие от других бизнес-школ и университетов, «Сколково» признавала не успешность как субъективную категорию, а наличие потенциала, который можно было раскрывать через активную созидательную деятельность. В школе ее называли предпринимательской и измеряли количеством начатых и доведенных до определенной стадии развития проектов. Не обязательно финансово успешных: Рубен и инвесторы школы считали, что успех измеряется в первую очередь не деньгами, а социальным вкладом в развитие общества. Кроме того, в «Сколково» учили, что «не бывает проваленных проектов — бывает ценный опыт».

Считалось, что каждый, свободно владеющий английским языком, имеющий диплом о высшем образовании (цвет корочек и качество знаний не имели принципиального значения), опыт работы и (обязательно!) стойкие моральные принципы, а также личный план развития на ближайшие двадцать лет, мог стать слушателем школы. При поступлении принципы сличались с картой принципов, разработанной специально для «Сколково». Команда психологов экстра-класса и тренеров по развитию человеческого потенциала анализировала мельчайшие детали личного плана развития, придирчиво изучала их при помощи тестов четвертого поколения и затем выносила вердикт: годен, не годен, годен с ограничениями.

В последнем случае финальное решение принимал один из инвесторов школы. Так как «годным с ограничениями», согласно статистике, признавался каждый «полуторный землекоп»\*, экзаменация

---

\* «Полтора землекопа» — цитата из детской сказки Лии Гераскиной «В стране невыученных уроков». *Прим. ред.*

пограничных случаев происходила весьма часто. «Пограничников» собирали в группки и выставляли на интеллектуальное татами против участника списка Forbes. Носители громкого титула, они же инвесторы «Сколково», — каждый вел поединок согласно собственным представлениям о методах раскрытия собеседника. Как правило, методы были напрямую связаны с историей становления его собственного бизнеса и представлениями о личном счастье.

Так, один из инвесторов считал обязательным выявить в ходе беседы слабые стороны кандидатов в предприниматели и затем виртуозно показывать на примере из собственной жизни, есть ли у кандидата шанс улучшить эти недоработки природы. Как правило, шанса не выявлялось.

*Инвестор: Как вы считаете, сколько в вас плохих качеств?*

*Кандидат в слушатели: Как понять «плохих качеств»? Смотря какие качества считать плохими...*

*Инвестор: Не надо мне тут воду разводить. Надо взять и прямо сказать: я плохой, потому что... Чем вы плохи? Где у вас слабые места? Куда бить? Давай, давай, ну? Куда? (Тут инвестор, в прошлом мастер спорта международного класса по боксу, для пущей убедительности вставал в привычную боксерскую стойку.)*

*Кандидат (в замешательстве): Ну... только в лицо не бейте — у меня и так нос сломан.*

*Инвестор: О-о-о! Тепленькая пошла! Нос? Сломан? Когда? Как именно? Вот это уже интересно.*

Другой интервьюер опутывал группку трясущихся кандидатов паутиной из смыслов бытия и философии раннего Канта, которые, как оказалось, самым непосредственным образом повлияли на развитие и процветание его бизнеса. Кандидаты в слушатели смотрели на него испуганными глазами, испытывали жуткое чувство вины за свою интеллектуальную бездарность и прогулянные лекции по философии на первом курсе института и больше всего на свете в этот момент хотели провалиться сквозь землю. Обычно пауза между эффектной

точкой в завершение фразы инвестора и негромким блеянием самого стойкого кандидата затягивалась. Прерывало ее деликатное покашливание тренера по развитию человеческого потенциала, который незримо присутствовал в углу комнаты. Его основной функцией было вовремя вывести кандидата из ментального обморока, а инвестору напомнить, что перед ним совсем молодые люди, только готовые стать предпринимателями.

*Инвестор: Итак, резюмирую. Можете не записывать. Ранние работы Канта стали своеобразным компасом для развития моего предприятия. Это был компас. Компас новой реальности. И я неоднократно обращался к более поздним трудам, чтобы обозначить мотивы и нормы деятельности уже созданной и сработавшейся команде...*

*Кандидат: Вы хотите сказать, что вы часто критиковали подчиненных?*

*Инвестор (вполоборота, смотря куда-то за линию горизонта): Молодец. Именно так. В 1994 году я перечитывал «Критику чистого разума» Канта. Вы приняты.*

Элина Ринник тоже получила отметку «годен с ограничениями»: тренеров по развитию человеческого потенциала смутили ее оценки по социальной ответственности, выявленный в ходе тестов синдром отличницы, а также «наличие командирских замашек, особенно в отношениях с животными и младшими по статусу», как значилось в итоговом протоколе. Элина попала в группу «пограничников», направленных на собеседование к Гуру Н., управляющему директору компании «Тройка Диалог», одному из первых инвесторов «Сколково».

*Гуру Н.: Всем привет. Как настроение?*

*Все: Отлично! — Хорошее. — Всё в норме.*

*Гуру Н.: Давайте начнем с анекдота. Какой ваш любимый анекдот? — он остановил взгляд на Элине, подперев рукой четко очерченный подбородок.*



Элина была к такому вопросу не готова. Она терпеть не могла анекдотов, не умела их рассказывать и считала этот вид народного фольклора вредоносным для нежного уха записной гимназистки. При этом, будучи активисткой комсомольского типа, она усиленно старалась «соответствовать» и еще в школьные годы заучила на всякий случай пару-тройку анекдотов, чтобы применить их в подходящих ситуациях. И вот понадобилось! Как на грех, в голову не шло ничего, кроме безобидно-детского «Негр загорает». Вместо достойной альтернативы мозг услужливо погрузил ее в самоедство: «Ну как можно было до такого додуматься? Какие негры?! Я же всегда говорю afro-americans... Сморозить такое на собеседовании! Что же делать... Вспоминай хоть что-нибудь...» Тут Элина поняла, что смотрит Гуру Н. куда-то в район третьего глаза уже дольше минуты, а это для живого диалога чересчур много. Между страхом сказать глупость и не сказать ничего (то есть провалить задание!) она выбрала первое и неожиданно для себя самой брякнула: «Ленин загорает!»

Гуру Н. чуть наклонился к ней, как будто для того, чтобы убедиться, что не ослышался, отвел руку от подбородка, глаза его расширились, и он мягко улыбнулся.

— Ленин? Загорает? А где же он загорает и почему, можно узнать?

И тут к его улыбке присоединились восемь оттенков хохота со всех концов стола. Элина тоже невольно улыбнулась: то ли успокоившись, что задание уже выполнено, пусть и провалено, то ли от ощущения бессмысленности дальнейших действий — все равно ее уже не возьмут, то ли от бессилия после внутренней борьбы.

Потом были еще какие-то вопросы. Гуру Н. шутил, сам рассказывал анекдоты, декламировал что-то из истории компании «Тройка Диалог», но Элине было уже все равно: она расслабилась, легко отвечала на его вопросы, не обдумывая заранее ответы, — все и так уже было решено. Свой последний перед уходом вопрос Гуру Н., как ни странно, задал тоже ей. Как будто бы вскользь он спросил:

— У меня к вам только один вопрос, последний. Папа военный?

Элина опешила и вытаращила глаза: как он узнал?

— Да, — пробормотала она себе под нос и уставилась на него янтарными глазищами.

Гуру Н. удовлетворенно кивнул и вышел за дверь, махнув на прощание всем рукой.

Через две недели Элина получила Admission status letter\*, в котором черным по белому было написано, что она зачислена на первый курс школы предпринимательства «Сколково» в компании еще тридцати девяти молодых, рискованных, амбициозных лидеров с предпринимательским духом. И первого сентября у них начинается the most prominent and fruitful time for discovering new horizons\*\*.

---

\* Письмо от приемной комиссии о зачислении на курс (англ.).

\*\* Самое многообещающее и плодотворное время для открытия новых горизонтов (англ.).

## Урок № 6

**РАЗВИВАЙ ИНТУИЦИЮ  
ПОЛЕЗНЫМИ  
ИНСТРУМЕНТАМИ**

«КОФЕМАНИЯ» НА БЕЛОРУССКОЙ, как всегда вечером в будни, была переполнена. Кластерная выборка целевого сегмента освобождала маркетологов от необходимости проведения «полевых исследований» и фокусных групп: стоит лишь окинуть взглядом гудящий улей сменяющих друг друга образов или зафиксировать ежевечернюю ротацию у одного-единственного столика. За вечер он претерпит как минимум три смены актерского состава. Около шести вечера за ним встретятся две подружки-студентки из МГИМО, коротающие вечер за чашечкой doppio. Они стреляют глазками в «вон те прикольные Ulysse Nardin лимитированной серии, корпус диаметром 43 мм, автоматический автозавод (Tatler\* не врёт!), — выглядят действительно “а-а-афигенно!”». В восемь они разойдутся, перебив косточки всем знакомым, и, слегка огорченные отсутствием улова в этот вечер, уступят место двум хомячкам\*\* в идеально сидящих Cacharel,

---

\* Глянцевый журнал о стиле жизни и жизни стиля. *Прим. ред.*

\*\* Автор имеет в виду метафору «хомячки», применяющуюся к наиболее доверчивой и легко манипулируемой части активных пользователей интернета, обычно менеджеров среднего звена в мультинациональных корпорациях, которые часто поддерживают популярных блогеров и популярные общественные тренды. *Прим. ред.*

но уже без пиджаков и галстуков (брошенных на задних сиденьях их вместительных GLK). Эти приходят сюда буквально на час — обсудить подготовку к завтрашнему релизу и встрече с акционерами. За час уходят супчик и филе лосося, разбавляются свежевыжатым сельдереем и сверху полируются гламурным dos potatos (известным старшему поколению под названием «пирожное картошка»). Хомячки пожимают друг другу руки и стремительно расходятся в разные стороны, мельком окидывая зал в поисках новеньких студенток из МГИМО. Наступает час романтики: после девяти вечера сюда стекаются разнокалиберные парочки, совокупный возраст которых не превышает, как правило, шестьдесят пять лет, то есть сорок пять ему и двадцать ей.

— Будьте добры, «завтрак у Тиффани» и те гуанинь\*, — крикнула Элина бросившемуся к ней официанту, ловко пристроила шубку на вешалку и поспешила к столику, за которым уже собрались подружки.

Анна Мухер была ее лучшей подругой еще со школьных времен. Две медалистки филологической гимназии при МГУ, они вместе пережили времена подросткового соперничества, негласной конкуренции за самого перспективного десятиклассника, сложный период подготовки к вступительным экзаменам и поступление в университет. Учась на первом курсе — Анна в Литературном институте, а Элина на экономическом факультете МГУ, — они поняли, что судьбой им предназначено дружить и в радости, и в горе. С тех пор они вместе переживали все трепетные моменты личной жизни, карьеры и других важных девичье-женских вопросов.

Мухер отличалась яркой южной красотой, слепившей глаза в тусклом, дымном московском пространстве. Она была правнучкой сеньора Санчоса Мухера, боевого офицера, прошедшего с эскадрилейей всю знаменитую испанскую Guerra (гражданскую войну) 1930-х. В наследство от прадеда ей достался породистый испанский нос,

---

\* Один из самых известных и изысканных сортов китайского чая семейства улунов. *Прим. ред.*

влажный взгляд с поволокой и каштановая грива, которой не требовались ни бальзам, ни блеск, ни спрей для поддержания локонов — так насыщена она была всеми оттенками испанской страсти. Папа Анны берег семейные традиции и стремился сохранить дедовскую ноту в воспитании дочери. Раз в год он вывозил ее в Барселону и Каталонию, где, согласно переписи 1954 года, были замечены их родственники. В семейном кругу он нежно называл ее «Ани» и не жалел денег на репетиторов и курсы испанского языка, чтобы сохранить как можно больше культурных связей с корнями. Так испанский стал для Анны вторым родным языком.

Ее фамилия постоянно вызывала вопросы у окружающих, и ответ, произнесенный не одну сотню раз, казалось, звучал уже отдельно от нее: одни губы раздраженно шевелились вслед за буравящими собеседника темными глазами: «Правильно говорить Мухёр, — артикулировала по слогам Анна, — от испанского la Mujer — “женщина”! У меня испанские корни, наша фамилия восходит к XVI веку, ее носили представители известного рода каталонских грандов. И пожалуйста, не надо коверкать и ставить неправильное ударение. Мухи — это не ко мне!»

От испанских предков Мухер унаследовала не только выдающуюся фамилию, но и знаменитую южную пылкость: ко всему она относилась яростно, со страстью, с неукротимой жадой жизни и, в отличие от постоянно анализирующей и проверяющей каждый свой шаг Элины, всегда действовала быстро и решительно, подчиняясь природным импульсам. Ее критический ум автоматически оценивал эффективность любой идеи, любого предложения, в первую очередь материальную. Мухер любила деньги и знала им счет. Она работала пиарщицей в известном инвестфонде, любила свое дело за возможность получения постоянных дивидендов в виде публикаций с упоминанием ее имени и сюжетов на ТВ с ее физиономией. Содержанием сообщений она никогда особо не интересовалась, поэтому спала спокойно и работала с удовольствием.

— Погляди, я тут такой *sujeito fabuloso* нашла! — Мухер часто вставляла в речь испанские обороты, и окружающим оставалось лишь запоминать их значение, потому что к сказанному она уже не возвращалась, считая это неэффективной тратой времени. — Вот, система межличностных коммуникаций по методу Д.И.С.К.\*, — Ани тыкала пальцем в экран планшета, оставляя на нем пятна, — ты об этом слышала?

Элина наклонилась, внимательно просмотрела открытую страницу, одним движением прокрутила курсор вниз и ответила:

— Ну да, мы это изучали с Каринэ. Совсем недавно. Метод реально работающий. А ты почему об этом спрашиваешь?

— О-о-о! Это нечто! Из-за него я не спала всю последнюю неделю! — затрещала еще одна участница посиделок, Катька Соловьева, и раскидала свои длинные кучерявые волосы по столу, задевая ими чужие стаканы.

— Новый кавалер-р-р? — голосом брюзжащей пенсионерки спросила третья подруга — серьезная Виктория. Все улыбнулись.

— Да нет же, девочки! Что вы вечно на меня наговариваете! — вяло отмахнулась Катька, перекинула часть волос к Мухер в тарелку и затараторила еще быстрее, повернувшись к ней в профиль: — В общем, Каринэ давала на прошлой неделе нам этот Д.И.С.К.... И там тако-о-ое! Там такое! Я многих своих знакомых по нему разложила... И все, буквально все сразу же про них поняла. Сейчас расскажу... — она привычно состроила глазки проходящему мимо толстопузу в кофеварке и продолжила делиться впечатлениями.

---

\* Автор ссылается на модель мотивации и человеческих психотипов D.I.S.C. (здесь и далее — Д.И.С.К.) (впервые опубликована в 1928 году Уильямом Марстоном, позднее, в 1972 году, преобразована исследователями Миннесотского университета в инструмент профессиональной оценки). Модель классифицирует людей по типам в зависимости от уровня влияния на окружающий мир и наличия силы для преобразований внешней среды. *Прим. ред.*

Каринэ, потомственная армянка лет сорока пяти с великолепными черными волосами и четко очерченными бровями, знала себе цену и держалась с достоинством, присущей всем красивым армянкам. Не говорила лишнего, но и не сдерживала себя в эмоциях. Иногда ее раскатистый, неожиданно громкий для утонченной особы смех забирался сразу во все аудитории, так что студенты, услышав его, выходили в коридор с радостными воплями «Каринэ-э-э!» и забрасывали своими вопросами и просьбами о следующей индивидуальной встрече. Оказавшись рядом с ней, они вдруг превращались в стеснительных школьников, их смелость и энтузиазм меркли перед обезоруживающей энергетикой этой женщины. Растянувшись колбасой по стенам коридора, слушатели потом все же захватывали ее в кольцо, и это кольцо двигалось вместе с ней дальше, образуя пробки и затягивая в свои ряды проходящих мимо.

Каринэ была заместителем директора школы по воспитательной работе и руководила группой тренеров по развитию человеческого потенциала. Как и многие другие преподаватели, она занималась слушателями «Сколково» исключительно из симпатии к Рубену и веры в его великую идею. На преподавание она выделяла не более десяти часов в неделю, при этом жадно любила все связанное с ее «студентиками», как она называла их в глаза и за глаза. Каринэ была профессиональным HR'ом, построила систему управления персоналом в нескольких крупных корпорациях, ее книгами зачитывались рекрутеры по всей стране. Она выступала на конференциях, давала интервью, консультировала большие производственные империи по вопросам развития сотрудников.

Влияние ее было огромно: казалось, она могла все. Возвысить, вдохновить, пристыдить, вырастить и тут же понизить в своих и чужих глазах. Каринэ владела всеми известными способами приготовления личностных полуфабрикатов, доводила их до кипения и томления, ловко выкладывала уже готовый продукт на блюдечко

с голубой каемочкой и со всей присущей ей грациозностью искусно украшала перед подачей на стол.

На прошлой неделе Каринэ познакомила первую группу с теорией управления мотивацией по модели Д.И.С.К., чтобы затем перейти к самой интересной части курса: командообразованию и развитию синергетического потенциала. Всякий раз она сама с нетерпением ждала этой части курса, чтобы оценить последствия для организационно-душевного баланса своих студентов. В группе оказалось много талантливых, живых ребят, которым было интересно передавать ценные зерна опыта.

На стол водрузилась бутылка Dom Perignon 1985 года. Официант с загадочным лицом ловко поддернул салфетку с подноса щипчиками для льда и как великую ценность осторожно передал Катьке. Та развернула артефакт, секунду смотрела на салфетку не отрываясь и вдруг захохотала во весь голос: «Ха-ха-ха! Ну вот, еще один за сегодня! Вы видели его косоворотку? Это же “ди” какой-то! Ха-ха-ха! Без шансов!» — Она махала салфеткой с номером телефона перед подружками. Официант мысленно хмыкнул, мысленно же покрутил пальцем у виска и неслышно удалился. Мужер тут же выхватила салфетку у Катьки из руки, сложила ее вчетверо и засунула себе под тарелку, предварительно протерев ею испачканную вилку.

— Гм, восемьдесят пятый... Интересно, потому, что это самая дорогая бутылка из имеющихся здесь, или потому, что как бы год рождения? А откуда он знает? Dios mio! Катька, тебе что, всего двадцать пять?! Ну ладно, рассказывайте уже про свои «ди», «пи», «си»... Что вам наговорила эта ваша Diosa grandiosa\*... как там ее то бишь? Га-яне? Армянэ?

— Каринэ, — поправила Элина. — Катька вон утверждает, что тот толстосум — D [ди] персонаж. А на каком основании ты это решила? То, что у него странная косоворотка, не подходящая для этого места,

---

\* Великолепная богиня (исп.).



говорит скорее о том, что он явно I [ай] тип: любит привлечь к себе внимание, выбирает вычурные вещи, рвется на сцену. Собственно, это ему вполне удалось. Странно, что он не вынес бутылку сам, водрузившись тушкой на стол. Или не сбросил с себя косоворотку, зайдя в кадрили прямо тут. Это было бы очень «по-айному».

— Ой! — захихикала Катька. — Я бы так сама сделала! Как истинный «ай»!.. — и она вдруг повалилась набок, вдоль по дивану, за спину сидящей рядом Элины, схватилась за живот и беззвучно затряслась в конвульсиях.

Со стороны могло показаться, что у девушки начинается приступ эпилепсии, однако это была всего лишь привычная манера Соловьевой смеяться над самыми простыми вещами, и подруги даже не обратили внимания. Между собой они считали, что таким образом она набирается энергии для новых подвигов.

— Между прочим, слова Кати не бессмысленны. Каринэ говорила, что если в гардеробе появляется хоть один красный элемент, то это явное указание на присутствие «ди» в психотипе, — подвела итог неоконченному диалогу Виктория, чинно отпивая овсяное толокно из высокого стакана.

— Вот именно! Кстати! Посмотрите на меня! — Катька уже вернулась в вертикальное положение и продолжала разбрасывать волосы в соседние тарелки. — У меня ни одной красной вещи в гардеробе! И у меня правда очень низкое «ди»! Да его там практически нету! Я чистый «ай-эс», вот и все... Отсюда все мое человеколюбие и жалостливость...

— По отношению к сырым да убогим, — закончила фразу Мухер. — Так, с тобой все понятно. То есть «ай» — это про сцену, а «эс», стало быть, про любовь к людям. Ага, у меня то есть ни то ни другое. А «ди» — это, судя по вашим комментариям, такие все из себя агрессоры и decision-makers\*. Типа меня. Ну вон Виктория тоже явно

---

\* Decision maker (англ.) — лицо, принимающее решения (по статусу или по званию).

из этих ваших человеколюбивых. А ты, значит, чьих будешь? — посмотрела она в упор на сидящую напротив Элину.

— А я, девочки... я... Боюсь даже, не перестанете ли вы со мной общаться после этого, — ответила та, хихикая. — В общем, вы не поверите, но у меня такой же профиль, как... как у Димченко! Только наоборот. Представляете? Я «си-ай», — сказала Ринник, округлив глаза, как будто бы делилась страшным секретом, — а Димченко «ай-си». Ну, по нему сразу видно, — и засмеялась вместе с подругами.

**ПРАКТИКУМ СТАРТАПЕРА:**

узнайте больше о модели D.I.S.C. и способах ее применения для оценки персонала на сайте [www.mann-ivanov-ferber.ru/books/startap\\_bez\\_kupur/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/startap_bez_kupur/)

## Урок № 7

**МОСКВА — ТОЖЕ ИНСТРУМЕНТ  
(ПО ЗАВОЕВАНИЮ МИРА)**

ПО ПАСПОРТУ Элина Ринник была Полиной. Так ее назвали родители в честь какой-то троюродной бабушки, не оповестив об этом саму Элину. И это она им всегда ставила в упрек. Быть Полиной ей категорически не нравилось. «Ну не мое, какая я вам Полина? Вы, когда называли, хотя бы удосужились посмотреть толкование имени?»\* — горячилась она до восемнадцати лет.

В восемнадцать она поступила в университет, полностью сменила окружение и прочно закрепила за собой самостоятельное благородство необычного имени «Элина» (для друзей — Лина). «Полина» сохранилось в паспортной строке и почти не напоминало о себе. Разве что в те редкие моменты, когда *особо деятельные и вездесущие субъекты* вроде Димченко не напоминали об этом факте ее биографии.

Первые два месяца учебы Элина Ринник обращалась к Юре Димченко либо «М-м-м... ты!», либо «Эй... да-да, ты!», либо «Дима».

---

\* Имя «Полина» происходит от латинского «маленькая». Имя «Элина» — от греческого «светлая». *Прим. ред.*

То, что он на самом деле Юра, она поняла только в декабре, когда у них образовалась общая команда — как раз на практикуме по командообразованию у Каринэ. Димченко и сам часто подписывал свои эссе и тесты «Димой Юрченко». Преподаватели, проверяя работы и сверяя списки группы, терялись между Юрой Димченко и Димой Юрченко, звонили в директорат уточнять присутствие этих двух слушателей на предыдущих занятиях, а также степень их родства. В директорате после пары случаев уже привыкли, считали эту шутку несмешной, в ответ привычно тараторили: «Ага, очень близкие родственники, про раздвоение личности слышали? У нас и такое бывает — слишком интенсивное обучение...» — со вздохом перезванивали классному руководителю, деликатной и ответственной Анечке, а та тотчас же писала Димченко письма (если время было позднее) или эсэмэски (в рабочие часы). В очередной раз она просила больше не подписывать работы другим именем, «потому что преподаватель переживает, волнуется, давайте, Юрий, не будем его больше тревожить». Поэтому, когда к Юре обращались «Дима!», он всегда отзывался: ему было жаль тратить время на долгие объяснения. Хотелось сразу понять, нужно ли тратить время на следующий вопрос.

В Юре Димченко, согласно методологии Д.И.С.К, действительно жили два человека. С одной стороны, оценивающий контролер, требовательный к себе и окружающим «си», который обычно находился в тени наедине со своими мыслями и схемами. С другой стороны — с трудом сдерживающаяся, рвущаяся на сцену, объединяющая вокруг себя людей и идеи натура прирожденного «ая» — гуляки и раздолбая, склонного к импульсивным жестам и выразительным поступкам. А также воля, решительность и доминирующее упрямство, доставшиеся от «ди». Красное у Юры в гардеробе встречалось, и часто. Например, плавки и трусы были исключительно красными.

Димченко был хорош собой, умел этим пользоваться, но, как правило, не искал дополнительных способов нравиться людям. Крупные

черты лица, высокий лоб, умные, цепкие голубые глаза, прямой, идеальной формы нос, прекрасные волосы, которые он то стриг ежиком, то отпускал до плеч, завязывая в бекхэмовский хвостик, полные чувственные губы. Трехдневная щетина — не в качестве аксессуара, а от невнимания к внешности — добавляла ему привлекательности. Девушки видели в нем идеального партнера для one-night-stand\*, парни — нормального мужика без всяких вредных примесей модного метросексуализма или комплекса «устойчивого развития». Юрий был обаятельным, но не смазливим. Его мужская красота не давала повода сомневаться в стабильности его ориентации. У Димченко было в порядке и с ориентацией, и с контингентом для ее апробации. Он отличался тем, что называют «настоящее, истинное, природное»: если уж гулял — так в отрыв, не ограничивая себя никакими правилами, если уж учился — то взахлеб, если уж напивался — то до чертиков.

Димченко страстно любил жизнь — всей душой и всем телом. Для души у него были Ошо и Facebook, для тела — йога и кайтинг. Умом жизнь он тоже любил, но реже, поэтому уму доставались нерегулярные образовательные запои. То это были принудительные курсы английского языка, на которые его отправила компания «РенКап» (где он трудился руководителем отдела по развитию международных деривативов), то добровольные курсы повышения квалификации, куда он устремился сам, когда получил эту должность, не имея никакого представления о рынке производных инструментов, то инструктаж по бейсджампингу\*\*, случившийся в отпуске после двух месяцев изнурительной работы над портфелем бумаг — тоже своего рода обучение. Сердце его пока молчало, к ячейкообразованию склонен не был.

---

\* One night stand (англ.) — «роман» на одну ночь.

\*\* Бейсджампинг (от англ. BASE jumping) — экстремальный вид спорта, в котором используется специальный парашют для прыжков с фиксированных объектов.

*Прим. ред.*

Работа в «РенКапе» нравилась Юре в том числе и потому, что трудиться в последний год перед уходом приходилось всего четыре дня в месяц: в период закрытия отчетности по сделкам. Поэтому за последний год он три раза побывал в недельном отпуске (родители — Турция — Лондон), дважды — в двухнедельном (Таиланд и Крым) и провел неучтенное число лонг-уик-эндов (Сочи — Париж — Марино). Последнее то планировалось заранее как выездные сессии с подругами, то неожиданно случалось в понедельники (если после бурного воскресенья не удавалось вовремя проснуться).

В свободное от работы рабочее время он в прямом смысле занимался повышением собственной капитализации: торговал бумагами на свой портфель ценных бумаг. На столе у него стояло два компьютера. С одного он отправлял мейлы с отчетами по деривативам руководству, с другого следил за голубыми фишками и снимал отчеты для себя. Проходя мимо его стола, шеф время от времени захлопывал ноутбук со скачущими по монитору змеями графиков и шипел Димченко в ухо: «Не позорь меня! Под столом надо, под столом...» Рядом лежал Nokia E63, где кипела параллельная жизнь: theТелки присылали MMS непристойного содержания, клубы — приглашения на вечеринки, лондонские знакомые просили выложить фотки на Facebook с последних выходных.

Но так было не всегда. В Москву из родного белорусского города Задворки Юра приехал четыре года назад, причем непростым маршрутом. Переезжал он через Турцию, как Суворов переходил через Альпы. Поехал на лето работать аниматором, чтобы подтянуть английский язык, познакомился там с московским мини-олигархом Гогой, который от нечего делать разговорился с активным парнишкой, дважды в день зазывавшим на пляжный волейбол. За неделю они вдвоем обошли все местные дискотеки, после чего новый знакомый улетел в столицу мира и оставил аниматору из Белоруссии свой московский мобильный со словами: «Не вздумай мне не позвонить».

У Димченко была феноменальная способность находить возможности даже там, где они сами о себе ничего не знали. Он умел соединять факты, людей и идеи так, чтобы вся эта конструкция мгновенно превращалась в летательный аппарат и поднималась к звездам. Способности его были сродни таланту предпринимателя и гениальности афериста. Он постоянно выдумывал затейливые схемы, многокомпонентные варианты сделок, альтернативные финансовые решения, которые, в общем, были весьма законны и справедливы — просто на их проработку у обычных людей не хватало времени или ресурсов. У Димченко же они рождались молниеносно, сами по себе, без отрыва от другой деятельности, как только он видел любые возможности, связанные с приобретением денег или удачным распоряжением ими.

Обсуждая со скучающим на турецком пляже Гогой расклад его текущего портфеля ценных бумаг, Димченко предложил схему, которую сам неоднократно использовал при проведении финансовых операций. За неделю полупьяного шатания между морем и девочками дебетовый счет Гоги с множеством нулей увеличился еще на один благодаря ловкости рук белорусского аниматора с дипломом финансиста Задворецкой государственной академии. Так Гога вернулся в Москву долларовым миллионером. Юра же через месяц закончил свою аниматорскую смену, забрал положенную зарплату — 300 долларов, выменял свой обратный билет до Минска на обратный билет до Москвы, а на разнице заработал еще 50 долларов, на которые купил себе подделку заплечной сумки Hermés, правда, добротную и кожаную.

Го («он же Гога, он же Гоша», он же Георгий Верпицкий), в миру Гоша Верп, зарабатывал на скупке «неприхватизированной» собственности, которая в конце 1990-х была еще раскидана по всей России в изрядном количестве. Гога вычислял завидные объекты наподобие загибающегося тракторного завода где-нибудь под Ульяновском, выкупал там часть акций за три копейки и становился

собственником. После этого тракторный заводик загибался окончательно и превращался в профицитное подразделение региональной сети отелей или единственный на всю округу склад. Если выкуп акций сопровождался забастовкой особо активных миноритарных бабулек, успевших вложить свои ваучеры в 1992 году именно в этот пережиток брежневской эпохи как в память о тех годах, когда были юны и свежи, в дело вступал другой механизм.

Гоша Верп заходил на завод под видом Черного рыцаря, который нещадно третировал оставшихся в живых работников, мстительно смотрел вслед миноритарной бабульке, подрабатывающей здесь же в две смены уборщицей и гардеробщицей, а потом развешивал по всему предприятию ужасающие объявления об отключении электричества и недельной дератизации без выплаты заработной платы. Когда ситуация была близка к критической и Верпу грозило быть поднятым на вилы прямо на проходной завода, он в мгновение ока исчезал из поля зрения персонала.

И тут на арену выходил Белый рыцарь: в светлом «спинджаке» и галстук, строгих очках и с солидным чемоданчиком в руке. Под мышкой зажата книга в качестве убийственного аргумента благонадежности и интеллигентности. Белый рыцарь предельно вежливо разговаривал с рабочими и участливо внимал рассказам о бедах, приключившихся с ними за последний месяц, качал головой, читал объявления про травлю крыс: «И что же они с вами делают! Эх, капиталисты поганые!..» — и что-то записывал в блокнотике нарочито дешевой ручкой ВИС. Через неделю, когда Верп уже не рисковал появляться вблизи завода, Белый рыцарь приносил радостную новость: он нашел способ избавить весь трудовой коллектив от измышательства поганого богатея! И ничего за это не просит! Просто так, на добрых началах, как говорится, для хороших людей — «для нас с вами». Работники окружали чудесного избавителя и встречали любое его слово бурей оваций.

Выход был прост, как батон за шестнадцать копеек из памятных миноритарным бабулькам времен: Белый рыцарь совершенно



случайно встретил другого хорошего человека (такого же доброго и честного, как он сам), который может выкупить контрольный пакет акций и взять управление заводом в свои руки (то бишь руки мажоритарного акционера). И вот тогда «мы покажем поганому капиталисту!». Предполагалось, что тот будет позорно изгнан из акционеров завода и не сможет влиять даже на дератизацию. Дальше события развивались очень быстро, пока рабочие и другие меньшинства не успели опомниться: приезд Черного рыцаря — коллективный свист и плевки в его сторону — триумфальное появление Белого рыцаря — одобрительные возгласы — тайные переговоры за закрытыми дверями — изгнание врага — оглушительные аплодисменты — празднование победы посланца чести и совести за невесть откуда взявшимся накрытым столом. С водочкой и закуской, как полагается.

Через два часа Белый рыцарь и Черный рыцарь снова встречались, теперь уже без масок и с дорожными чемоданами в руках, у стойки регистрации на московский рейс в местном аэропорту. Все остальное завершалось по отработанной схеме местными помощниками: завод объявлял об официальном банкротстве, его территория внезапно переходила в частное пользование, рабочих отпускали с выплатой положенной компенсации при увольнении по сокращению штата. Бизнес надо вести честно — в этом Белый и Черный рыцари были твердо убеждены.

## Урок № 8

**МЫ СОЗДАЕМ  
СВОЕ ОКРУЖЕНИЕ,  
ОКРУЖЕНИЕ  
СОЗДАЕТ НАС**

БЕЗ ДЕСЯТИ восемь Коваленко зашел в Starbucks и сразу же увидел Батурчана и Димченко, активно жестикулирующих за столиком у окна. Издали было похоже на жаркий спор. Два других одноклассника, Серега и Эд, напротив, были совершенно спокойны и наблюдали за ними, степенно попивая свой кофе. Коваленко забрал капучино со стойки и не спеша подошел к ним.

Такой компанией они собирались примерно раз в две недели, чтобы обсудить все сумасшедшие идеи по бизнесу, которые за это время накапливались у них в головах, а значит, нуждались в тестировании в узком кругу доверенных лиц. Круг был исключительно мужским: одноклассницы и спутницы в него не допускались ни при каких обстоятельствах. Устоявшегося названия у этих встреч не было, что добавляло анонимности и флера избранности. Между собой встречи называли просто «штука», чтобы никто из невольных не догадался, о чем речь: «Завтра в восемь собираемся на штуку. Будут все».

Слушатели школы «Сколково» поступали в это нетрадиционное учебное заведение из самых разных побуждений: сменить текущий

род деятельности, завести новых партнеров, жениться, наконец\*. Объединяло их одно: каждый видел в этом предпринимательские возможности, а себя — агентом будущих изменений в судьбе страны, рынка, отрасли или всего человечества. Димченко говорил об этом так: «От каждого по объемам амбиций — каждому по масштабам личности».

В начале 2011 года Юрий, сам того не зная, медленно подбирался к раннему кризису тридцатилетних. Он ушел из «РенКапа» с хорошим багажом знаний по рынкам ценных бумаг и неплохими дивидендами от побочной деятельности. Начать свою вольную жизнь Димченко решил с двухнедельного ретрита\*\* в ашраме в Пуне, чтобы поразмыслить о сущем и о будущем. Однако каким-то непостижимым образом застрял на три месяца в Гоа, где с упоением занимался совсем другим, более бранным и приземленным занятием.

После этого он вернулся в Москву и начал вдруг готовиться к GMAT, чтобы поступать на MBA. Новая знакомая, приобретенная на Гоа, рассказала ему про «новое детище русских олигархов — школу для тех, кто хочет стать миллионером». Димченко впечатлился амбициозными идеями и воодушевляющими слоганами, отпечатанными на дорогой глянцево́й бумаге, повстречался с представителями школы и пришел к выводу, что дело не только в олигархах, а точнее, совсем не в них. На поверку школа оказалась местом коллективизации самых интересных и ярких людей, которых только можно было найти в тот момент

---

**СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА**

GMAT (от англ. graduate management admission test) — международный стандартизированный тест для оценки навыков абитуриента при поступлении на программы MBA в бизнес-школы.

---

---

\* Официальная статистика опросов слушателей MBA-программ в американских бизнес-школах о причинах и мотивации выбора MBA как жизненного этапа: 20% хотят изменить жизнь, 25% не знают, чем еще заняться, 50% стремятся выйти замуж (жениться), 5% ищут знаний для карьеры или бизнеса. *Прим. авт.*

\*\* Одна из форм глубокой внутренней медитации с открытыми глазами: человек отключается от всех средств связи и общения с окружающим миром, фокусируясь на внутренних силах и потоке. Медитация может длиться от нескольких часов до многих лет. В выездных группах практикуют трехдневные медитации, в ашрамах — одно-трехнедельные. *Прим. ред.*

в России и за рубежом, готовых говорить откровенно и со знанием дела на самые разные околоантрепренерские темы. Учили в школе не миллионерскому, а предпринимательскому образу мыслей. Размышлять о том, куда ему идти и чем заниматься в ближайшие пять лет — до того, как нужно будет задуматься о семье, домах и прочих обременительных активах, — Димченко пошел за парту «Сколково».

Миша Коваленко в это же самое время переживал сокрушительное поражение в битве за сердце возлюбленной и, не совсем оправившись от бесконечной гонки за эмоциями и сердечными каплями, пошел куда глаза глядят. Глаза привели его туда же, куда и Димченко. Волей случая Коваленко наткнулся на объявление о наборе новой группы слушателей на базовую программу в школу «Сколково», листая Forbes, прямо в тот момент, когда решал для себя принципиальный вопрос о передаче своей в общем-то неплохо функционирующей компании партнеру — со всеми потрохами и проблемами. «А вот и ответ», — решил для себя предприниматель со стажем, компанию партнеру все равно передал, но за собой сохранил весомый пакет и «сдауншифтился поучиться», как объяснял потом на вступительных экзаменах. Строгая комиссия по отбору человеческого потенциала шутку не оценила, сделала пометку «годен с ограничениями» и отправила Коваленко на встречу с менторами. Там они и познакомились с Димченко. С тех пор как узнали, что оба прошли отбор, их связывала та особая форма мужской дружбы, когда постоянное общение не считается ежедневной потребностью, но степень обоюдной симпатии и значимости друг для друга даже не обсуждается.

Коваленко подошел вплотную к столику в Starbucks, окинул взглядом всех присутствующих, встретился глазами с не перестающим что-то доказывать Батурчану Юрой и понял, что нужно просто послушать. Димченко, судя по всему, с упоением защищал новую идею. Так и было: он говорил о рынке healthcare & medical support\*.

---

\* Healthcare & medical support (англ.) — забота о здоровье и медицинское оборудование.

Это, по словам Димченко, было новой вехой развития всего рынка телекоммуникации, IT, мобильной медицины и здравоохранения вместе взятых. Последнее слово он произнес несколько раз с особой увлеченностью и жаром, как будто бы получил благословение на это самое здравоохранение у патриарха всея медицины. Впрочем, зная Димченко, в это можно было и поверить.

Коваленко ждал: еще чуть-чуть, и тот выдаст что-то совершенно невероятное. Какую-нибудь фишку, ловкий трюк, что-нибудь эдакое в стиле Димченко, где-то между авантюрой, аферой и кулибинским изобретением, за которое можно зацепиться и сделать из этого по-настоящему уникальный продукт. Теплее, теплее...

О-ба, кажется, оно! Димченко с горящими глазами, показывая руками то в одну, то в другую сторону и совершенно потеряв интерес к сидящему напротив Батурчану, повернулся вполборота к Эду и продолжал бесперебойно рассказывать. Эд спокойно взирал на него привычным взглядом усталого мудреца и помешивал несуществующий сахар в высоком белом стакане.

— Технологии должны быть на службе у людей, а не наоборот! Не должны люди служить машинам. Нужно, чтобы устройства и техника помогали, не заставляли нас бесцельно тратить свою жизнь на нажатие кнопочек и приборов, которые принципиально не изменят положение вещей! Если у тебя перевес — то у тебя перевес, и ни к чему мне весы с вай-фаем, раз убедиться в том, что ты отъелся как кабан, можно и при помощи дедовских механизмов. Поставил себе весы с гирями, как в банях, и взвешивайся сколько влезет. Но мне неинтересно просто измерять свой вес на протяжении года! Мне нужно понимать, как это связано с моей жизнью, моим настроением, моими реакциями на внешние раздражители: скажем, поссорился я с девочкой или стресс заедаю... — тут разгоряченный оратор оглянулся через плечо и поймал внимательный взгляд Мишки Коваленко.

Димченко на секунду замолчал, как бы споткнувшись о собственную мысль, сделал неопределенный жест указательным пальцем

правой руки, протыкая воздух вокруг себя, и продолжил значительно спокойнее и медленнее:

— И вот если соединить это все в один прибор, да еще мониторить сон и ритмы активности, а потом выводить весь набор жизнедеятельности в одну картинку, которую будет контролировать лечащий врач, — вот это будет мегареволюция! Представь: человек получит полный отчет о взаимосвязанности всех систем организма, а не просто галочка здесь, галочка там. Ну, хромает у него сердце, а как это отражается на бизнесе или там регулярности сексуальной жизни...

Эд не спеша отпил свой кофе и сказал:

— В целом имеет право на существование. Более того, потенциал очевиден. Мобильные технологии и ИТ-решения систематизируют жизнедеятельность человека. Но, Юра, как ты собираешься все это увязать вместе? Ты research делал по индустрии?

— Да, я уже бегло посмотрел, что делают в США по таким темам! — с жаром продолжил Димченко. — Все там есть! Все! А вот у нас — опять отсталость на двадцать лет! Надо глубже заходить в тему лайфстайла и сохранения данных о здоровье, чтобы все копилось в одном месте, копилось десятилетиями...

*«Копится обычно у тех, кто откладывает... А что можно откладывать, кроме денег и личинок?»* — Коваленко ухватился за промелькнувшую мысль, и воображение с восторгом начало ускоренную промотку кадров с Димченко, откладывающим личинки, почему-то очень большие, крупные, как страусиные яйца, тут же, в Starbucks, на глазах у изумленных товарищей. Лицо Коваленко при этом сохраняло полную невозмутимость и даже заинтересованность.

— А, кстати! Тема! — Батурчан перебил Димченко и вдруг заговорил с таким же жаром: — Я тут недавно, парни, прям буквально на днях... нужно мне было... В общем, эту, как ее, электро... цефало...

— Энцефалограмму головного мозга? — с притворной вежливостью подсказал Коваленко и, поймав благодарный кивок,

---

#### СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА

Research  
(англ.) —  
исследование.  
Далее в тексте  
встречается ре-  
сёч, ресёчеры —  
производные  
от этого слова.

---

незамедлительно добавил: — А зачем тебе понадобилось? У тебя ж его нет! — за столом послышался мужской гогот.

Шутки на тему чьей-нибудь недалекости, неловкости или даже непривлекательности были излюбленной темой этого круга: они казались смешными именно потому, что все присутствующие были и умны, и ловки, и хороши собой, хоть и в разной степени. Негласным табу была только тема неуспешности: об этом никогда не шутили и даже не говорили вслух. Все по определению были успешными, а должны были стать еще успешнее.

Поэтому Батурчан смеялся вместе со всеми, а отсмеявшись, рассказал суть истории: недавно ему понадобились данные пятилетней давности, чтобы сравнить кардиодинамику, как того хотел лечащий врач, для назначения лечения или отмены текущего наблюдения. Рассказ завершался тем, что кардиолог продлил наблюдение еще на пять лет, мотивируя это «отсутствием возможности достоверно изучить динамику вашего сложного случая». На прощание же он показал пациенту в компьютере, как они — в профильной швейцарской клинике — ведут учет и сохраняют результаты анализов в едином облаке данных для всех своих клиентов. Без привязки к месту сбора данных с возможностью извлечения их в любой точке мира, где бы пациент ни находился. С гарантией полной конфиденциальности, разумеется.

— А сколько ты платишь этому кардиологу, если не секрет? — подал вдруг голос Серега.

— Ну, баксов сто в месяц плюс еще какие-то fees... они с карточки списывают абонентку, точно не помню. А что?

— А сколько лет находишься у него под наблюдением?

— Э-э-э... дай подумать, — Батурчан почесал голову и уставился вверх на потолок. — Да вот третий год пошел уж.

— Парни, а вы понимаете, что помимо своих прямых обязанностей этот врачуга просто развел его на оплату бесплатного (бесплатного!) облачного сервиса?! Просто хранилища данных в сети?! Я уж

молчу о том, что пятнадцать штук ты мог бы вложить под процент и за эти три года заработать себе на любые страховки и стационары! — Димченко внезапно поднялся с места и наклонился через стол к Батурчану: — Вот, слушай сюда: если бы этот твой врачешка обменивался с тобой актуальными данными о мониторинге твоего сердечка, — он ткнул одноклассника куда-то в район груди, — а еще бы красиво выводил на экранчик данные о том, как ты поел-поспал и как это отразилось на работе этого сердечка, плюс рекомендации по диете и реальные результаты, включая рост-вес, сердечную нагрузку и спортивные успехи... Ты бы за такой сервис платил? — Димченко уже практически нависал над Батурчаном, глаза его блестели, на носу выступила испарина. Батурчан на секунду задумался. Что-то посчитал в голове, почесал затылок, как-то неопределенно пожал плечами и выдал:

— Да ну... Я не знаю... Ну, это же совсем другое дело! Тут и десятку можно, звучит круто.

Эд вполне по-земному поперхнулся своим кофе и переспросил:

— В месяц?!

— Ну не, парни, знаете, это уж слишком, — добродушно рассмеялся Батурчан и поднял руки ладонями вверх, шутливо сдаваясь под напором Димченко, продолжающего нависать над ним. — В год, конечно!

— Ха, ну и этого достаточно, — вдруг совершенно будничным тоном сказал Димченко и как-то весь сразу подобрался, подтянулся, убрался в свою серую кофту с большими пуговицами, из-под которой как «из-под пятницы» вылезла было «суббота», но снова спряталась. Сел на место, невозмутимо отпил свой пряный чай латте и достал телефон из кармана.

Димченко молчаливо уставился в экран своего телефона и, казалось, потерял всякий интерес к происходящему. Эд уже увлеченно говорил с Сергейей. Коваленко осторожно заглянул за плечо друга и увидел бегающие по экрану цифры в калькуляторе — Юра что-то сосредоточенно считал.



— Ребята, да он уже прибыль подсчитывает! Батурчан, я тебя поздравляю — встреча не прошла зря. Юрий Димченко только что получил с твоей помощью первоклассную бизнес-идею, которую не зазорно конвертировать в высокомаржинальный актив, — Коваленко изобразил вороватый взгляд из-за плеча и театральным шепотом прошипел на весь Starbucks: — О! Да там маржа уже до 90% поднялась! Батур, валяй еще пару-тройку историй, может, к концу вечера до 99% поднимется, — и парни опять захохотали.

## Урок № 9

**БЕЖАТЬ СЕЙЧАС,  
ЧТОБЫ НЕ СТОЯТЬ  
НА МЕСТЕ ПОТОМ**

*«ВЫ ПОНИМАЕТЕ, господа, в чем вся глубина предпринимательского дела? Вот вы сидите передо мной, молодые, красивые. Вам всем нет еще и тридцати. Ну, чуть за тридцать, может быть. И думаете вы примерно так: “Что он нам тут рассказывает в свой полтинник с хвостиком! Еще вся жизнь впереди. Еще пока покручусь-поработаю на дядю, еще бонус годовой отхвачу, потом еще чуть-чуть...” А не будет этого “потом!”. Это “потом” может так и не наступить.*

*Потому что потому. Потому что потом — это семья, дети, кредиты и прочие социальные обязательства. Повторные жены. Возраст. Панкреатит. Усталость от жизни. Это вы потом пойдете в корпорацию, если вдруг что-то не получится, если вдруг прогорит-рухнет-достанет-захочется снова корпоративного туризма и понадобятся бонусы на содержание новой жены.*

*А сейчас — пробуйте! Сейчас — нужно только потом! Дерзайте. Рвите все. Пусть летят искры из глаз. Пусть чешутся руки. Пусть жизнь бьет ключом. Все впереди у вас. Время предпринимать. Бегите в свои тридцать вперед что есть мочи, чтобы не стоять на месте в сорок».*

Блаватник опустился на стул и открыл бутылку воды. В аудитории стояла тишина. Было слышно, как струя ударяется о стенки стакана. Больше ни шороха, ни звука. Через пару секунд завибрировал чей-то телефон, и все как будто очнулись. Раздались аплодисменты, сначала неуверенные, робкие, откуда-то из угла аудитории; постепенно к ним присоединился унисон ритмичных хлопков. Некоторые студенты повставали со своих мест и начали вылезать в проходы. Блаватник выпил целый стакан залпом, поставил на стол с тяжелым стуком и, казалось, ушел в свои мысли, уставился прямо перед собой, не обращая на устремившихся к нему студентов никакого внимания.

Первым подлетел староста. «Леонид! Э-э-э... Леопа...» «Леонард!» — шикнула на него стоявшая рядом Виктория. «Леонард, можно взять у вас интервью для Forbes?» До школы староста работал в нескольких новостных изданиях и слыл мастером острых тем. Никто доподлинно не знал, на какие именно издания он работал и работает ли до сих пор, так как каждый раз он выдавал обновленную версию своей деятельности и называл среди работодателей то «Ведомости», то «Эксперт», то «Коммерсантъ». Как бы то ни было, статьи, подписанные его именем, действительно время от времени фигурировали в прессе. Недруги поговаривали, что видели его пасквили в бульварных газетенках. Формат интервью в Forbes прозвучал неожиданно, подруги переглянулись.

Виктория стояла совсем рядом с Леонардом Блаватником и сосредоточенно теребила резинку на карандаше, который занесла над блокнотом для записей. Вокруг нее суетилась Катька Соловьева, пытаясь собрать разметавшиеся волосы в кучу, чтобы не оставить их на пиджаке гестспикера\*.

Димченко, Коваленко и Серега были тут же, но с другой стороны от Блаватника. Староста засыпал спикера вопросами и что-то

---

\* Приглашенный докладчик. *Прим. ред.*

строчил в своей тетрадке, пристроив ее на широченной спине Воскресенцева.

— Назовите самый главный внутренний стопор для того, чтобы открыть свое дело!

— Многодумание, — не спеша ответил Блаватник.

— Самый главный мотив, чтобы стартовать в бизнесе! — не унимался самозванный журналист.

— Многодумание, — повторил Блаватник.

Меньше всего это походило на интервью для Forbes. Еще после двух аналогичных вопросов Блаватник начал заметно сучнить и оглядываться по сторонам. Было очевидно, что ищет он глазами классного руководителя, чтобы, сославшись на любой срочный вопрос в директорате, незамедлительно избавиться от одолевшей его рыбы-прилипалы.

Соловьева наконец утихомирила разбушевавшиеся волосы, собрала их на затылке в пучок и проткнула прическу насквозь карандашом Виктории. Резинка на кончике пришлось ровно в центр композиции, выбившиеся гофрированные пряди создавали иллюзию креативного дизайнерского хода. Соловьева наклонилась к подруге и горячо зашептала ей на ухо:

— Ты посмотри, что он делает! Он же интервью у Блаватника берет! А наш гестспикер слишком интеллигентный, чтобы послать его по матушке. Да какой Forbes?! Викуля, я тебя умоляю. Ты ему веришь? Опять, наверное, состряпает из этого какую-нибудь дрянь для желтой прессы, а школе потом краснеть. А давай лучше мы у него интервью возьмем? Найдем потом, куда пристроить. По крайней мере, нам есть что показать!

Катька Соловьева обошла Блаватника с правого боку, втиснулась рядом и услышала, как Юрка с несвойственной ему многословностью горячо благодарит спикера за выступление:

— Леонард, вы открыли мне сегодня глаза! Все так просто! Сколько я думал об этом, столько сомневался... А сегодня — как прожгло,

Бежать сейчас, чтобы не стоять на месте потом

прямо в сердце запало. Время предпринимать... «Бежать сейчас, в тридцать, чтобы не стоять на месте потом, когда стукнет сорок», — говорил он, тряся руку Леонарду. Гестспикер вяло улыбался в ответ.

«В начале было слово. Потом слово стало делом», — подумал про себя стоявший рядом Коваленко.

# Урок № 10

**СТАВЯ ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ  
ЦЕЛИ, ДУМАЙ О ТОМ, КАКОЙ  
БУДЕТ ТВОЯ ЭПИТАФИЯ**

ОН ПОЗДОРОВАЛСЯ со швейцаром, бросившимся к тяжелой стеклянной двери с золотой ручкой, зашел в просторное лобби гостиницы «Балчуг Кемпински», остановился, на секунду задержавшись взглядом на симпатичной хостес в обтягивающем красном платье, и двинулся напрямик к дальнему столику. Каринэ уже ждала его. Судя по всему, она провела здесь больше времени, чем традиционные десять минут его опоздания. Перед ней были пустая чашка и недоеденный чизкейк. «Наверное, проводила здесь же предыдущую встречу», — подумал он.

Каринэ, как всегда, выглядела чудесно. У нее был весьма своеобразный стиль. Яркие восточные мотивы она сочетала с мягкими, пастельными тонами и фактурами — кашемировыми кофтами, бархатными шарфами, нежными шелковыми блузами. Она носила украшения, в основном кольца, много колец, и они притягивали внимание к ее скульптурно вылепленным рукам, которые ставили акценты в разговоре, добавляли динамики диалогу и, казалось, иногда играли сольную партию независимо от дирижера. Каринэ увидела его,

улыбнулась и поднялась с диванчика, чтобы обняться и поздороваться. В нос забрался аромат ее духов, тоже весьма своеобразных, нигде и ни на ком не слышанных им до этого: такая же смесь пряного востока с абсолютно домашним, обволакивающим запахом. Эта ее необычность, сочетание несочетаемых на первый взгляд вещей притягивали внимание и вызывали интерес у окружающих. Каринэ нравилось оставаться загадкой, и она прекрасно осознавала впечатление, которое производит на людей.

— Юра, с чем ты сегодня? О чем будем разговаривать? — она улыбалась, глядя ему в глаза и параллельно открывая свой разноцветный блокнот с записями прошлой встречи.

— На самом деле у меня много всего. Остается вопрос с прошлого раза: что делать дальше, куда идти. Корпорация или свой бизнес. На лево или направо. Есть вопрос про другие сферы жизни. Что делать со всем остальным, кроме работы. До выпуска два месяца, нам нужно сдавать финальный проект. Мы в команде с Коваленко, Серегой, Ринник. С парнями нормально. Ринник единственная, с кем постоянно возникают терки. Вопрос в том, заморачиваться ли на этом сейчас или не тратить время, потому что все равно это пройдет. Но это зависит от того, чем я хочу заниматься дальше. Да, и еще. Вспомнил. Вообще-то я хотел поговорить про ценности. Для чего я пришел в этот мир и что для меня действительно важно.

— Ага, ясно. Итак, ты сказал: «На самом деле у меня много всего». А не на самом деле? — она немного помолчала и добавила: — Юра, ты сейчас озвучил темы для как минимум десяти наших встреч. Часть из них основополагающие, например ценности и жизненная миссия, другие — моментные — твоя работа с командой. Есть также тема целеполагания в разрезе двух месяцев, полугодия и ближайших пяти лет. Это как раз про карьеру. Давай попробуем приоритизировать. Что сейчас важнее всего? Если заглянуть в себя, какой именно внутренний вопрос тебя действительно волнует? Чтобы без «на самом деле»?

— Наверное... все-таки выбор пути. Меня реально волнует, как рациональнее поступить. Из «РенКапа» я вышел больше года назад, и обратно не тянет. Хотя... тоже можно. Но зачем тогда весь этот опыт, вся учеба, связи? Деньги заканчиваются. Во время учебы крутил свои проекты, но этого хватит ненадолго. Полгода для меня — предел. Кстати, с Гуру я разговаривал: не хочу. Очень уважаю, и это действительно неплохой вариант, особенно для моего деривативного прошлого, но понял, что не хочу обратно в корпорацию. Пусть даже «Диалог» — корпорация нового типа, «про людей и идеи в первую очередь», как он говорит, — все равно не хочу. Тут дело во мне. Нет, точно нет. Кажется, сам себе и ответил, — он обаятельно улыбнулся и откинулся на стуле, заложив руки за голову. Каринэ молчала. Подошел официант, забрал чашку и блюдо с пирожным. Они, не сговариваясь, одновременно сказали: «И еще чайник мятного чая, пожалуйста!» Оба засмеялись от возникшего унисона.

Со стороны могло показаться, что они близкие друзья или как минимум давние знакомые. Можно было предположить, что молодой мужчина пересказывает своей визави события прошедшего дня, и вот она улыбается, глядя ему в глаза, заверяет его в том, что все будет хорошо и что он, несомненно, поступил правильно. Можно было даже представить себе, что, наговорившись и напившись чаю, они встанут, возьмутся за руки и поднимутся вверх... может быть, даже по отдельности, в зависимости от публичности их отношений, но обязательно пойдут куда-нибудь вместе.

Ни то, ни другое, ни третье не соответствовало действительности. За столиком в лобби «Балчуга» сидели преподаватель и слушатель школы предпринимательства «Сколково», которых связывали отведенные полтора часа коучинговой сессии. Они, безусловно, симпатизировали друг другу и использовали это время для максимальной пользы обоих: он — чтобы обсудить волнующие вопросы, она — чтобы помочь, услышать, направить. Оба понимали: это обоюдная



договоренность и в первую очередь услуга, включенная в программу обучения, за которую заплачены деньги.

— Юр, у меня складывается впечатление, что ты сегодня неслучайно снова заговорил на тему карьерного определения. Как будто бы случилось нечто, повлиявшее на твои мысли. Я вижу, у тебя внутри что-то происходит, ощущается какой-то мыслительный поток. Почему?

«Сейчас она раскинет карты Таро и вытащит из сумки хрустальный шар», — подумал про себя Димченко. Иногда мысленно он дорисовывал себе Каринэ в образе гадалки, и тогда чудные восточные шали на ее плечах трансформировались в цветастые цыганские платки, а дорогие бушероны и шопарды на ее пальцах — в звенящие золотые побрякушки. Трансцендентному переходу весьма способствовал убаюкивающий, укутывающий его приятной негой аромат ее духов и полная расслабленность, атмосфера доверия, в которую он погружался на этих встречах. Он стряхнул с себя наваждение и тут же вернулся в реальность.

Перед ним сидела Каринэ, в одной руке — чашка чая, другой она делала пометки в своем блокноте. Такая же, как и всегда. Никакого платка на ней не было, а сумка была совсем маленькой, хрустальный шар туда бы точно не поместился. «Просто она специалист высочайшего класса и, как все профессиональные психологи, эффективно устанавливает раппорт с первых секунд сессии», — вспомнил он слова Мишки Коваленко, с которым они несколько раз обсуждали удивительное состояние полного принятия и погружения во время индивидуального коучинга.

— Ты права. Повлияло. Знаешь как? У нас вчера выступал Блаватник. Ну, который...

— Знаю, знаю, продолжай.

— Так вот. Он сказал банальные слова. Я их много раз слышал от множества других людей. Ничего в них особенного нет. Но в этот раз меня как прогло. Просто прокатило волной по всему телу.

Я *услышал*, что попробовать корпоративный путь мы всегда успеем: нам сейчас нет и тридцати. Чем мы рискуем? Семьи, детей нет, слава богу, родители пока еще сами могут о себе позаботиться. Дворцы и вертолеты я хочу, но готов пока потерпеть. Это будет, но позже. Пока могу инвестировать свое время и ресурс в дело. Он правильно сказал: «Надо, чтобы глаза горели». Ну не горит у меня на корпорацию. Ни на одну! Зачем, если я могу построить свою?!

Последние слова Димченко произносил эмоционально, громче обычного, наклонившись к Каринэ и практически касаясь своими длинными пальцами кончиков ее ладоней. Она тоже наклонилась к нему, руки на столе между чашкой и чайником, и со стороны могло показаться, что они заговорщически шепчутся или обсуждают что-то очень неприличное. Эмоции, расходящиеся кругами от молодого человека по всему балчугскому лобби, можно было буквально хватать за хвост и крутить вокруг себя, как воздушного змея.

Они еще немного поговорили о его мотивации начинать свое дело и пришли к выводу, что основной внутренний драйвер у него — это потребность быть свободным. Сложнее оказалось с поиском и определением других ценностей. Каринэ использовала несколько своих излюбленных техник на верификацию ценностей и смыслов, в результате которых клиент так или иначе формулировал собственные умозаключения. В случае с Димченко они почему-то не сработали. Время коучинговой сессии подходило к концу. Каринэ мельком посмотрела на часы в iPhone и убедилась, что осталось ровно пять минут. Она всегда строго ограничивала время встречи полутора часами, чтобы ни в коем случае не выйти за рамки профессиональной необходимости. Регламент она соблюдала строго вне зависимости от личных симпатий к собеседнику.

— У нас осталось пять минут до окончания встречи, Юра. Я хочу дать тебе домашнее задание. Мы же все-таки в школе, — она мягко улыбнулась. — Вот что я тебя попрошу сделать к следующему разу. Напиши себе эпитафию. Да, именно так. Подумай над тем, что бы

ты хотел видеть в ней. «Он прожил эту жизнь таким-то человеком... Всю свою жизнь он посвятил тому-то... Люди ему благодарны за... Он запомнился нам...» Цель — это не сочинение на тему, разумеется, — продолжала она, глядя в расширяющиеся глаза Димченко. — Сам текст ты можешь даже не приносить. Нужно подумать над тем, кем бы ты себя хотел увидеть через... м-м-м... много лет. Главное — разбудить в себе мысли. И эти мысли мы потом обсудим. Вот и все на сегодня. Ну, до четверга, а завтра увидимся на занятиях, — и она легко захлопнула свой разноцветный блокнот, показывая, что время теперь точно закончилось.

# Урок № 11

**СТРОЙТЕ ОТНОШЕНИЯ  
НА ФУНДАМЕНТЕ  
ВЗАИМНОГО ДОВЕРИЯ**

ЭЛИНА ОТКРЫЛА дверь своим ключом и зашла внутрь. Все как прежде, все как обычно. Дорогой дубовый паркет, уложенный модной диагональю для расширения и без того не охватываемого среднестатистическим глазом пространства. Окантован по периметру плинтусом с волной, 102 рубля за квадратный метр — это если по каталогу, со склада дешевле. Помнится, эта самая волна далась ей особенно нелегко: мотаясь за ней из одного магазина отделочных материалов в другой, она находилась в типичном безумии пленника ремонта завершающей стадии.

Кирпичная кладка шириной с дверной проем выделялась остовом на фоне кипенно-белых стен прихожей — тоже ее гордость. Не имитация, а настоящий, естественным образом сформировавшийся где-то в карельских перешейках симеитовый камень, причина ее многочасовой перебранки с прорабом. Один кусок пришлось полностью перекладывать, потому что миллиметры даже по высотометру расходились более чем в полтора раза. Чего уж говорить о ее вооруженном глазе — непоколебимом гаранте качества.

Лампа. А эта лампа... Как она везла ее из Парижа, груженная ворохом истинно женских трофеев — косметики, нарядов и сумочек, — волокла не просто лампу в специально купленном для сохранности чемодане, а несла знаменем тяжеленный антиквариат XIX века через таможенные окопы! По крайней мере в том, что это артефакт, и ни годом младше позапрошлого века, ее уверял старый жулик из лавки на Rue de Montagne. В тот момент ей хотелось верить и жулику, и лампе, и лавке. А также очень хотелось, чтобы *кое-кто* оценил ее усилия по достоинству. И как минимум сказал спасибо за все старания, что она вложила в эту квартиру. Их *бывшую* квартиру. Теперь *его* квартиру.

— Гошик, привет! — поздоровалась она радостным восклицанием. — Ну как ты, дружок? У-тю-тю... — и она защекотала его сытые щечки большим и указательным пальцами. Мещанское сюсюканье она позволяла себе только с домашним любимцем и ни с кем другим. Младенцы вызывали у нее апатию или внутреннее сопротивление как существа инородные и непонятные, а дети между младенческим и переходным возрастом провоцировали стойкий диссонанс где-то на уровне органов чувств. Вроде внешне похожи на взрослых, но ничего толком не умеют и задают массу ненужных вопросов.

Гошик характерно причмокнул и уставился на нее большими карими глазами. О чем он думал в тот момент, было совершенно непонятно. Внезапно ей стало ужасно жалко его.

«А может, зря я все это так? Отрубила... Ладно я. У меня есть родители, друзья, работа... работа, допустим, была. До сегодняшнего дня. Завтра ее уже не будет. У меня, в конце концов, есть Мужер! Она одна чего стоит. А у него — ни друзей, ни родителей. Вся жизнь — работа да я. Была. Жестокая я? Гм. Мужер бы точно не мучилась такими вопросами. Они бы ей в принципе не пришли в голову. А мне вот приходят. И это свидетельство чего? Того, что все же я внутренне привязана к нему? Или потому что не окончательно все для себя решила.

Все-таки пять лет вместе. Срок. В общем, граничащий с уголовным преступлением. Или сколько там за среднетяжкие дают. Общее прошлое. Общие воспоминания. Тьфу!» Тут она вспомнила любимую фразу Мухер: «Соберись, тряпка!» — и рефлексию как рукой сняло. Фраза всегда действовала на нее безотказно.

Не надевая тапок, она прошлась по коридорно-анфиладной системе бесконечно раскрывающейся квартиры и внезапно подумала, что ходит как по музею: рассматривает следы жизнедеятельности прежних владельцев и строит гипотезы о применении в быту здоровяющихся с ней предметов, как будто она здесь совершенно посторонний посетитель. «Вот старое веретено среди книжек... Что бы это значило? Чудаки, однако. А вот пропеллер от детской игрушки на рабочем столе. Неужели есть дети? Но это единственный их признак. Куда же они делись, если и были?»

Музеем выступала спроектированная и отремонтированная вот этими вот руками, такая долгожданная и любимая квартира. Вылизанная, выглаженная, складочки и полочки которой она знает вдоль и поперек. Теперь это была его квартира, а она — гостя, переживающая странные минуты ностальгического и одновременно мазохистского удовольствия от созерцания их общего прошлого.

Часы-тарелка на стене, стрелки в виде кухонных приборов. Странный, неуютный, пустоватый предмет для такого интерьера. Его самый первый подарок, кажется, на 8 Марта. Она была на предпоследнем курсе университета, нацеленная на карьерный небоскреб и абсолютно девственная в покорении высот личного характера. Мальчики ухаживали, но она к себе близко не подпускала, как в той сказке: этот слишком длинный, тот слишком короткий, у этого ноги кривые, а у того нос лопухом.

У Петра были и ноги не самыми ровными, и нос не греческий. Но он оказался самым настойчивым из всех окружающих «мальчиков», и от искры разгорелось пламя. Первые подарки были нелепыми, цветы — дешевыми, ухаживания — детскими. Но непрístupный

Козельск сдался. Интеллектом и начитанностью Петр сильно превосходил ближайшее ее окружение, а мозг всегда был ее самой эрогенной зоной. С Петром она могла разговаривать цитатами из классиков, излюбленным рефреном были фразы героев фильмов Кустурицы и Беллини. Часы-тарелка все помнят. Так и отсчитывают секунды, минуты, часы, годы прочного закрепления на стене: сначала в ее комнате в родительском доме, потом — в их первой съемной квартире, а с прошлого года — в этой их первой и, наверное, последней собственной квартире.

Она прошла в гардеробную, привычно поздоровалась с Анил в громадном, от пола до потолка, зеркале, поправила выбившиеся пряди и начала в задумчивости накручивать их на палец, как делала всегда, когда обдумывала следующий шаг. Машинально она закрутила оставшийся в руках пучок между пальцев и засунула в крохотный кармашек юбки — так, как делают в чужом доме, — не будешь же раскидываться волосами где попало, как Соловьева. Впрочем, у той это получалось совершенно естественно, а Элина, по собственному же выражению, «все делала через голову, ни на секунду ее не отключая». Взглядом штурмующего горы альпиниста она оглядывала уходящие вверх колонны платьев и костюмов.

*«Братъ — не братъ? Все — не все? Если не все, то когда заберу оставшееся? А если не заберу, то куда это все денется? А вдруг он порежет все мои любимые шелковые блузки на мелкие тряпочки? Или раздаст нищим? (Лучше, конечно, последний вариант, но все равно как-то жалко.) Или в ярости выкинет на помойку? Нет-нет, я знаю Петра, он вряд ли так поступит. Скорее, аккуратно сдвинет этой длинной корягой — как же она называется? Все время забываю! — в одну сторону, подальше от своих драгоценных Cornelianі, или попросит Арину Александровну все снять с вешалок и уложить стопками в гладильной... А потом даст задание перепродать в комиссионке брендовых вещей. Ха-ха! Именно так он, скорее*

*всего, и поступит. Не из-за денег, нет, — из принципа, из чувства долга по отношению к “честно нажитому, праведно скопленному”, как он говорит всегда».*

Отбирая несколько комплектов в бельевой тумбе, она вытащила забившийся в самый угол красный атласный бюстгальтер с черной бархатной оторочкой и в задумчивости посмотрела на него. Вспомнила, как специально покупала его «под случай», сердце опять непроизвольно съезжилось от нахлынувших воспоминаний: стыд, страх, раздражение, обиды, непонимание...

Остальная гамма чувств часто оставалась за кадром. За кадром ее, Элининого, фотографического аппарата. Как она ни настраивала линзу, читая многочисленные книги по психологии взаимоотношений между полами и блогги капитализирующихся на этом сюжете авторов, как она ни чистила пропускное стекло, пытаясь подобраться к личности любимого человека как можно ближе, как ни возилась со вспышкой, придумывая бесконечные эмоциональные ходы и сюрпризы, — все это не способствовало изменению перспективы. И кадры замкнулись в недвижимом постоянстве, пять лет картинка оставалась неизменной.

Щелк! — в двери повернулся ключ и послышались звуки.

— Этого еще не хватало! — затрепетала Ринник и выронила из рук красный атласный бюстгальтер. — Он же должен быть на работе. Сам же с утра сказал, что у него сегодня встреча на встрече, поэтому разговаривать он не может. Как так... — мысли лихорадочно крутились в голове. — А! Сегодня же Арина Александровна приходит! Ну, значит, сегодня решила пораньше, — Элина быстро успокоилась и вышла из гардеробной в коридор, чтобы встретить домработницу. Пройдя несколько метров, свернула в прихожую.

Первое, что она заметила, были ненавистные ей отпечатки влажных ладоней на зеркале встроенного шкафа. Держась одной рукой за зеркальную створку, а второй приподнимая штанину, Петр привычным жестом разувал одну ногу другой. Он был в том же костюме,



Стройте отношения на фундаменте взаимного доверия

в котором она оставила его знаменательным утром. Рядом так же неуклюже раздевалась \*Natusik\*.

*«А в жизни она выглядит гораздо естественнее, чем на аватаре в Facebook»*, — подумала про себя Элина и бодро зашагала навстречу.

## Урок № 12

**МЕНТОР —  
ДВИГАТЕЛЬ  
ПРОГРЕССА**

ЭЛИТАРНОЕ ОБУЧЕНИЕ в эпицентре предпринимательства, как и полагалось, подразумевало уникальные блага, недоступные большинству людей. Школу предпринимательства «Сколково» ценили прежде всего за доступ к известным российским и международным олигархам, главам корпораций, инвесторам и даже селебрити, которых засасывало в сообщество школы пылесосом сильной идеи и заразной веры в проект его основателей. В школе справедливо считалось, что слушателям может пригодиться не только опыт известных бизнесменов или промышленных экспертов, но также и людей искусства, спорта и тех, кого совсем недавно стали называть «лидерами общественного мнения». Считалось, что их опыт может быть полезен молодым талантам в качестве отправной точки для экспериментов с собственным имиджем на авансцене предпринимательства и авторским стилем управления.

Через два месяца обучения каждый из слушателей мог подать заявку на личную встречу с ментором. Создание института менторов

было инициативой директора школы Рубена Варданяна, который верил в преемственность опыта между поколениями и объяснял это так: «Не стыдно учиться на своих ошибках, но лучше посоветоваться с экспертом, прежде чем их совершать». Пул менторов был весьма разнообразен. В основном в него входили знакомые, партнеры и друзья инвесторов, а также сами инвесторы, для которых общение с подопечными превращалось в обязательное условие их благотворительной миссии. Некоторым из них действительно было интересно общение с молодежью, другие не могли отказать Рубену, кто-то соглашался из чистого любопытства и незаметно для себя втягивался в процесс.

В менторы часто выбирали того же самого инвестора школы, который интервьюировал при поступлении: иногда чтобы доказать, что его выбор был правильным, поделиться достижениями за время учебы, иногда — обсудить новую бизнес-идею, а порой просто из личной симпатии. Не каждый ментор был готов встречаться с подопечным так часто, как тому хотелось бы, и, кроме того, для обеих сторон действовали установленный регламент частоты встреч и формы представления предварительных материалов для чтения.

Самые ответственные менторы по-настоящему готовились к встречам с подопечными и добросовестно изучали все сопутствующие документы. Слушатели, наоборот, частенько выглядели на встречах заядлыми двоечниками: не владели основными фактами биографии своего визави, совершали непростительные ляпы в разговоре о его бизнесе, задавали неуместные вопросы. Один слушатель как-то пришел на встречу к ментору, будучи уверенным, что перед ним сидит известный бизнесмен Алексей Рафаилович Иванов (две верхние строчки в Google). Сидевший перед ним Алексей Иванов действительно был известным бизнесменом, только по батюшке Леонидовичем, и, в отличие от своего тезки, занимался совершенно другими активами. Первые десять

минут встречи Алексей Леонидович как вежливый человек не без мучения выдерживал испытание сложно сконструированным вопросом про медицинскую отрасль, адресованным, стало быть, Алексею Рафаиловичу. Биография последнего включала в себя управление крупнейшим в России медицинским центром. А оставшиеся сорок минут встречи ментор не знал, о чем разговаривать со слушателем, так как говорить любил исключительно на тему энергоэффективности, которой и занимался последние тридцать лет своей профессиональной деятельности. Слушатель про энергетику не знал ничего, поэтому с не меньшими муками пытался сформулировать следующий вопрос.

В целом встречи приносили удовлетворение обеим сторонам, однако удовлетворение не всегда было тождественно удовольствию: нередко ментор жестко критиковал идеи слушателя и разносил в пух и прах представленный бизнес-план.

Мишка Коваленко, ни секунды не раздумывая, выбрал себе в менторы известного оппозиционера и по совместительству юриста Повального. Катька Соловьева — великого МЭ, владельца Гостиного Двора и негласного куратора государственного проекта «Игры доброй воли — 2014»: ей импонировали умные, амбициозные, масштабные мужчины. Элина ходила к Гуру, впечатлившись его бизнес-интуицией и чутьем на людей с самой первой их встречи на вступительном интервью. Виктория записалась к Ворковичу, молодому политическому деятелю, которому прочили большие перспективы в новом правительстве.

Димченко попросился в менторство к Алле Борисовне Пугачевой, о чем и написал в заявочной форме. Шутка не удалась — классный руководитель Анечка тут же прислала СМС крайней степени возмущения: «Юрий, пожалуйста, попробуйте осуществить выбор еще раз: в списке менторов А. Б. Пугачевой, к нашему сожалению, нет. Вы можете выбрать любого другого ментора из предложенного списка». «...Или нажмите клавишу “два”, чтобы перевести

*звонок на оператора», — додумал Димченко. Пришлось еще раз тщательно изучить список. Сначала он подумал о Дите фон Тиззер, председателе совета директоров крупнейшего медийного союза, обладавшей редким сочетанием ума и красоты, а также успешным опытом лавирования между айсбергами и подводными камнями российской медиаиндустрии. Думал и про Топорова, известного банкира, вставшего у руля огромного холдинга после громкого развода с партнером. В начале обучения Юра еще верил в вероятность своего возвращения в банковский бизнес, поэтому влиятельный персонаж из этой среды мог быть потенциально интересен с точки зрения связей и преемственности опыта. Но в итоге его выбор пал на эксцентричного предпринимателя Пургу, хорошо известного в деловых кругах благодаря своим странным выходкам и потому не нуждавшегося в представлении. В первую очередь Димченко привлекал его имидж — слегка ненормального, одиозного, свободного от предрассудков героя блокбастера «Я не такой, как все». И уже во вторую — желание узнать, каков Пурга в реальной, а не публичной жизни.*

К первой встрече всех готовили одинаково: просили прочитать биографию ментора и подготовить вопросы, которые классный руководитель Анечка терпеливо вытягивала из каждого слушателя за неделю до обозначенной даты встречи. С задачей изучения биографии, как выяснилось позже, справились далеко не все. А вот вопросы, благодаря Анечкиному терпению и состраданию, удалось собрать со всех и заранее. Они были тщательно изучены отделом по развитию человеческого потенциала (ОРЧП), после чего каждому из слушателей поступило сообщение, известное как «обратная связь», — о возможности озвучить эти вопросы на встрече или о необходимости внести коррективы. Для внутренних целей психоскопии отдел классифицировал вопросы слушателей по той же шкале, что и при поступлении в школу: годен/не годен/годен с ограничениями.

Кликнув по иконке «открыть», Димченко развернул письмо на весь экран Mac:

**From:** PDT@office.edu.ru

**To:** Yuriy\_dimchenko@mba.edu.ru

**CC:** Anna\_ivanova@office.edu.ru

**Subject:** RE: application for supervisor's election

Dear Yuriy,

Thanks for the preliminary list of questions that you kindly provided to us for revision. We have thoroughly investigated it and regretfully can't include it in the actual meeting agenda with your distinguished supervisor.

We strongly recommend you to arrange a special meeting with our Team in order to discuss possible restrictions and limitations to avoid tough issues and personal misunderstanding during the upcoming meeting.

It goes without saying that we are certainly open to your questions. The Team will be glad to provide a consultation to you on any particular issue and elaborate the most appropriate solutions all together thanks to your outstanding motivation and our strong expertise.

Look forward to getting your response as soon as possible.

Yours,

People Development Team

(Уважаемый Юрий,

Благодарим Вас за список предварительных вопросов, который Вы направили нам до встречи с ментором. Мы тщательно проанализировали список и, к сожалению, вынуждены констатировать, что не можем принять его для целей планирующейся встречи.

Настоятельно рекомендуем Вам назначить дополнительную встречу с нашей командой для того, чтобы обсудить возможные разногласия в повестке встречи во избежание неверной интерпретации с обеих сторон.

Мы будем рады ответить на Ваши вопросы и проконсультировать относительно любого дополнительного аспекта подготовки к встрече с ментором, принимая во внимание Вашу исключительную мотивацию для совместной работы и наш многолетний опыт работы по развитию человеческого потенциала. Рассчитываем получить Ваш ответ в самое ближайшее время.

С уважением,

отдел по развитию человеческого потенциала)

Дочитав до конца, Димченко выругался, захлопнул Мас и подумал: *«Вот же засада! Ничего не пропустят! Профессионалы! Да Пурга был бы счастлив поговорить со мной на тему, почему страна у нас такая, где предпринимателей сажают чаще, чем картошку в белорусских огородах! Ну и что здесь такого, что я хочу с ним поговорить про сделку 2000 года?! Вот же все пронюхали... Или они уже чипы нам внедрили и считывают мысли? The truth is out there...»*\* Он подумал еще пару секунд, вытащил из заднего кармана брюк iPhone и написал сообщение Каринэ.

---

\* Истина где-то рядом (англ.). Именно такой перевод фразы использовался в известном американском телесериале «Секретные материалы» (The X-files), популярном в России в начале 2000-х. *Прим. ред.*

## Урок № 13

ЛИДЕРСТВО НАЧИНАЕТСЯ  
С КОММУНИКАЦИИ

КАБИНЕТ КАРИНЭ был похож на свою хозяйку и внешностью, и внутренним содержанием. Войти приглашала деревянная дощечка в стиле прованс. Рукой неизвестного мастера на ней было выведено размашистое «Entrez!»\*. Табличка висела на эмалированном крючке, который гордо торчал прямо из хайтековской двери, и держалась исключительно на самоотверженности холщовой веревочки. Каждый раз, заходя в кабинет, Димченко думал о том, что такой веревочкой в Белоруссии до сих пор перевязывают связки сушеных яблок, а в Москве она — обязательный элемент искусной «аутентичности» вещей из дорогих модных салонов: ею перевязывали и нарочито простые, якобы полевые букеты, и элитные подарки, и «даже уже, наверное, нижнее белье», — размышлял Димченко, пока ждал Каринэ.

Стола как такового не было. Вместо него стоял мягкий диван с кучей наваленных на него подушек, вокруг были разбросаны то ли пуфы, то ли мягкие мешки с непонятным содержимым. Наверное, предполагалось, что на них можно валяться во время кропотливого

---

\* Войдите! (фр.)



разбора вопросов о саморазвитии и карьерном пути. Но этого на мягких мешках делать не хотелось. Слушатели, приходившие к Каринэ на индивидуальную консультацию, устраивались на краешке дивана, выбирали максимально неудобную позицию и сидели первые пять минут словно аршин проглотив. Постепенно они обмякали под успокаивающую мелодию ее голоса и, наконец, полностью облокачивались на спинку дивана, а руки расслабленно отпускали по бокам.

Наконец, дверь трепыхнулась, деревянная табличка привычно шлепнула с другой стороны полироль хай-тека, и в кабинет первым вплыл аромат духов хозяйки. Каринэ и Юра поприветствовали друг друга, и она сразу направилась к противоположной стене заваривать чай. Димченко начал без лишних предисловий:

— Ты знаешь, что я терпеть не могу этих вынужденных smalltalks, да и вообще могу забыть все, что хотел сказать. Поэтому говорю сразу и про все. У меня приготовлены две темы на сегодня. Первая: мое домашнее задание. Мне было реально интересно. Я подумал и хочу обсудить. Второе: предстоящая встреча с Пургой. Я его выбрал в менторы, отправил твоим девочкам вопросы на утверждение, и мне пришел refusal\*. После этого я тебе сразу эсэмэснул и предложил встретиться. Хочу разобраться. Почему отказ? Что не так с вопросами к ментору?

Каринэ стояла к нему спиной. С ее спины на него смотрел огромный тигриный глаз, выложенный бисером на невообразимой красно-оранжевой шали. Глаз завораживал, притягивал и одновременно отталкивал. Было в нем что-то хищное и неприятное. «Зачем она его надела?» — подумал Димченко про себя, а вслух спросил:

— Это талисман такой, что ли? Типа оберега?

— Что? — не поняла Каринэ.

— Ну, твой платок. Глаз тигра, там, на спине. Ты поворачиваешься когда, он прямо зыркает на меня.

---

\* Отказ (англ.).

---

**СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА**

Smalltalk (англ.) – неформальный, беспредметный «социальный разговор», поддержание непринужденной беседы.

---

— А-а-а! — рассмеялась она. — Это подарок отца. Он у меня склонен к визуальным эффектам. И, я бы даже сказала, аффектам. Всегда дарит любимой дочке яркие подарки. Вот и ношу, потому что очень скучаю по нему, так хоть немного помогает.

Она подошла к Юре с двумя чашками чая, поставила одну перед собой на маленький столик и уселась с другой стороны дивана, развернувшись вполоборота к нему.

И наша третья тема на сегодня. Результаты твоего LAI\*. Ты видел их уже?

— Видел. И не думаю, что это надо обсуждать.

— Именно это мне хотелось бы обсудить в первую очередь. Подготовку к встрече с менторами ты и сам осилишь. Только пообещай мне стараться включать свою «сишную» часть и выключить «ай» на сцене. Это будет полезно при общении с двухсотпроцентным «айным» типом. А вторую букву своего ментора ты сам определишь по методологии Д.И.С.К., и мы проверим это на следующей встрече. Запиши. Запиши-запиши, потеряешь же... Мысли про миссию и цель в жизни всегда полезно еще посмаковать, прежде чем озвучивать вслух даже самому себе. Слишком сильная это установка. Здесь требуется осторожность и вдумчивость. Никуда не убежит твоя миссия и до следующего раза. Поэтому об этом мы тоже сегодня говорить не будем. А вот LAI — это срочно и важно.

Димченко отряхнул джинсы и недовольно прищурился. Обсуждение LAI совершенно не входило в его планы на ближайшие полтора часа, и он искренне не понимал, зачем тратить на это время. LAI, промежуточный показатель его лидерской эффективности, замерялся раз в две недели и представлял собой самый сложный инструмент оценки развития лидерского потенциала и влияния на людей. LAI был собственной разработкой экспертов центра развития лидерства «Сколково». В его основе лежали лучшие международные

---

\* LAI (от англ. leadership appraisal index) — промежуточный показатель лидерской эффективности. *Прим. ред.*

практики по оценке топ-менеджеров от компании CCL\*. Он включал в себя массу показателей, детально описывающих поведение каждого слушателя при работе в команде, эффективность межличностных коммуникаций, индивидуальный стиль влияния, норму выработки при выполнении командных заданий, и все это обобщал в личностные изменения в ходе обучения.

В школе царил культ индекса, им пользовались все: от сотрудников отдела по развитию человеческого потенциала до директора и менторов. Сотрудники ОРЧП контролировали изменения индекса на регулярной основе: два раза в месяц, по пятницам, каждому слушателю направлялись формы индивидуальной оценки, а вовлеченным в общие командные проекты одноклассникам — формы обратной связи на своих компаньонов. Кроме этого, обратная связь собиралась с преподавателей, сотрудников школы и всех, кто контактировал со слушателем предыдущие две недели. Поговаривали, что уникальный индекс аккумулирует даже пользовательскую активность в социальных сетях и включает ее в общую оценку индивидуального развития. Димченко скептически относился к этому слуху, равно как и ко всему связанному с индексом. Регулярную процедуру оценки считал бесполезной, неокупаемой тратой времени. С начала учебы индекс измеряли трижды: два раза он получал агрегированный показатель выше 0,7, и лишь в прошлую пятницу стандартная форма окрасилась в желтый цвет и показала 0,5.

— Карин, я правда не понимаю, зачем это обсуждать. Почему я должен ориентироваться на какие-то средние или тем более идеальные показатели? На первом занятии нам объяснили, что «чем ближе к единице, тем лучше, чем ближе к нулю, тем ближе вы к кризису идентичности». Я приближаюсь к осенней депрессии? Или мне срочно

---

\* Крупнейшая международная компания, поставщик решений в области профессиональной оценки сотрудников на предприятии и Executive-коучинга.

*Прим. ред.*

пора на тренинг личностного роста? В чем такая срочность? — Димченко начал раздражаться. Незаметно для себя он наклонился вперед к своей собеседнице и напористо выбрасывал вперед правую руку при каждом вопросе.

Каринэ молча отпила свой чай, так же молча поставила чашку обратно на столик и улыбнулась одной из своих мягких, обезоруживающих улыбок. От ее движения воздух донес до Димченко аромат ее духов, который чуть развеял его раздражение.

— Юра, и кто же это, интересно, тебе так объяснил? Про единицу и кризис идентичности? Вот бы мне хотелось знать, кто у меня так непрофессионален в команде... Если бы только я сама не присутствовала при вводном инструктаже и не была уверена на все сто процентов в подготовке своего тренера, я бы, может, и усомнилась. И поверила бы тебе. Уж очень убедительно ты говоришь. Но сказано было совсем другое. Я это хорошо знаю. Более того, специально для склонных к вольной интерпретации, назовем это так, дисклеймером на каждой форме, каждом отчете и каждом письме по LAI стоит установленная мною собственноручно фраза: *«Результаты отчета ни в коем случае не должны интерпретироваться слушателем самостоятельно. Любая интерпретация должна быть выполнена сертифицированным тренером. Если вам требуются любые пояснения или рекомендации — пожалуйста, обратитесь в ОРЧП»*. Разве ты этого не видел? Или... не хотел видеть?

Второй вопрос она задала с утвердительной интонацией. Более того, в голосе послышались металлические нотки, и Димченко удивился, сначала даже не поверил, настолько ситуация ему казалась надуманной. Каринэ тем временем продолжала говорить с нажимом:

— Юра, как *ты* думаешь, почему я начала этот разговор? Ответ «Потому что я прислал СМС с запросом о встрече» не принимается. Я и так собиралась сама предложить тебе встречу.

Димченко к этому моменту уже с трудом себя сдерживал, чтобы еще раз не заговорить про бесполезную трату времени. Драгоценное

---

**СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА**

Disclaimer

(англ.) — отказ от ответственности отправителя за интерпретацию или использование информации, содержащейся в письме, его получателем.

---

время сессии неумолимо тикало, а он так и не приступил к обсуждению важных для себя вещей. Но металл в голосе Каринэ заставил его прислушаться.

— Само собой. И, разумеется, причина всему — этот idiotский индекс. Видимо, что-то в нем тебя настораживает. И это не общий результат, а отдельные показатели. Из которых он и сложился. Конечно, их я даже не посмотрел. Скажу честно. Глянул общую цифру, удивился желтому цвету и сразу удалил письмо. И что же там?

— Молодец. С логикой у тебя всегда все хорошо. Ну что же, вот тебе и отдельные показатели, — она взяла со стола лист с гигантской таблицей и подала ему.

*«Странно, что я не обратил на него раньше никакого внимания. Мог бы давно посмотреть. Или она только что его сюда положила? Не думаю, у нее же в руках две чашки чая были, когда она возвращалась. Мистика какая-то»*, — подумал он и непроизвольно оглянулся в поисках папки, принтера или какой-нибудь тумбочки, с которой Каринэ могла бы быстро взять листок. Ничего подобного рядом не наблюдалось.

На листе красным маркером были выделены две строчки: «Эмпатия и внимание к окружающим» и «Принципы межличностной коммуникации». Чуть ниже в виде расхристанного паука была отображена структура его, Димченко, личности. Он и раньше видел у представителей ОРЧП эти странные круговые диаграммы с множеством знаков, накладывающихся созвездий и пересекающихся линий, однако ни разу не рассматривал их внимательно. С Коваленко они шутили на тему того, что Каринэ в свободное от работы время увлекается астрологией и составляет индивидуальные гороскопы слушателей — настолько эти странноватые диаграммы напоминали астрологические карты. При этом Димченко каким-то внутренним чутьем понимал, что Коваленко, в отличие от него, свой «гороскоп» читал, обсуждал и изучал неоднократно. Сейчас же Юра стоял и смотрел на этого паука, пытаясь вычитать надписи по краям: социальная

**СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА**

От англ.  
stakeholder  
(владелец доли/  
получатель  
процента; дер-  
жатель заклада).  
Стейкхолдерами  
также называют  
заинтересован-  
ных лиц по дан-  
ному вопросу  
внутри или вне  
компании.

ответственность, этика и честность, влияние на окружение, влияние на стейкхолдеров, партнерское влияние... И еще с десятков подобных ничего не говорящих ему терминов.

— О'кей. Смотрю. Итого: у меня за пределами низкий балл по эмпатии. И это... э-э-э... момент. Да, так и есть: 10% от пятидесяти возможных — это пять, значит, это и есть оценка окружающих. Кто-то поставил мне самый низкий балл из всех возможных по результатам совместной работы на прошлой неделе, так? Дай подумать... У нас был проект, мы работали в команде... Все понятно. Ринник или Щукина поставили мне самый низкий балл. Потому что я посмеялся над их «выходом в свет» и обозвал фифами размалеванными — выглядели как ма-а-а-сквички в упоении собственным снобизмом. А провал по коммуникациям — это, наверное, от старосты Кольки, дуралея, которого я на место поставил в понедельник. Пусть не завирается. Тошно от его словесного поноса. Ну что, прав я?

— Ты действительно не понимаешь, почему ты по эмпатии от Элины максимально низкий балл получил? И по коммуникациям не от старосты вовсе, а от друга твоего, Миши Коваленко? Не понимаешь? — испытующий взгляд заставил Димченко поежиться. — Давай вот *это* разберем за оставшиеся двадцать минут. Инструменты работы над этой ситуацией оставим на следующий раз; сейчас же я хочу проговорить все так, чтобы мы оба понимали ее одинаково и называли вещи своими именами. Я хочу показать тебе точку зрения других участников. Потому что есть еще мнение другой стороны, помимо твоего собственного. Кроме того, я дам тебе домашнее задание, если не возражаешь, конечно, — она осеклась и уже привычным мелодично-текущим голосом добавила: — А если возражаешь, то я буду настаивать.

— Хорошо, — сказал серьезным тоном Димченко. Он начинал припоминать события прошлой недели.

# Урок № 14

**ПРОСТО БЕРИ  
И ДЕЛАЙ!**

ПУРГА БЫЛ не просто сорокалетним миллиардером — он был честным миллиардером. История его обогащения была проста, понятна и широко известна в народе. Это его сильно отличало от миллиардеров первой волны, которые обросли активами после денационализации 1990-х и выехали в большой бизнес на кривой козе вовремя прибранных к рукам активов.

Пурга сделал свое состояние на ниве электронной коммерции, которая в начале миллениума, когда ему было столько же, сколько сегодняшним слушателям «Сколково», только набирала обороты в Европе и была совсем в зачаточном состоянии в России. Пурга справедливо провозгласил себя отцом российского е-банкинга и е-байинга. Именно в этих терминах он описывал свою деятельность, намеренно акцентируя внимание на свойственной русскому языку дихотомии. Он много писал, вел постоянную трансляцию своей частной и профессиональной жизни в микроблоге, выкладывал фотоотчеты в Instagram и имел сто тысяч друзей на Facebook. Пурга активно выступал на радио, телевизор не уважал совсем и кричал с частоты 100,1 FM о свободе слова и правах честных предпринимателей.

Бизнес Пурги к 2010 году представлял собой крупнейший холдинг электронной коммерции. В него входили интернет-гипермаркет одежды и обуви, самый успешный в России и странах СНГ дисконт-центр всемирно известных брендов, электронная биржа торгов, электронный аукцион бытовых предметов секонд-хенд, а также скидочный сервис, российский аналог Groupon. Успех к Пурге пришел быстро: он был первопроходцем в отрасли, сразу провозгласил собственные стандарты и, не стесняясь, честно рассказывал о показателях доходности, маржинальности сервисов и зарплатах своих сотрудников.

В кризис 2008 года он, в отличие от многих своих коллег, высоко взлетел с новым сервисом по продаже и обмену непрофильных активов. Этот сервис предлагал специфический бартер, куплю или продажу ресурсов и активов между предприятиями на определенное время. В период с сентября 2008-го по март 2009-го едва ли не каждый бизнес в России столкнулся с логистической или с производственной проблемой, которую невозможно было спрогнозировать или запланировать заранее, а финансовые календари не позволяли ухнуть бюджеты на их решение. Например, вы меняете офис в связи с повышением арендной ставки, чтобы понизить ОРЕХ в ежеквартальном отчете, как того требует акционер. У другого бизнеса в это время затопило помещения, вся мебель и техника безнадежно испорчены, но на новую обстановку денег не бюджетировалось. Сервис anticrisis.purga.ru помогал решить эту проблему за счет профессионального сведения продавцов и покупателей странных на первый взгляд услуг.

Первая компания успешно продавала б/у технику и мебель той организации, у которой они пострадали при затоплении, по максимально низкой цене, а вырученные деньги тратились на услуги компании «Деликатный переезд», которая помогала профессионально упаковать вещи сотрудников и безболезненно осуществить переезд в новый офис в кратчайшие сроки. Пурга получал свою комиссию с третьей стороны сделки, а незначительное агентское вознаграждение — с продавца

---

#### СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА

ОРЕХ (от англ. operation expenses) — расходы на операционные нужды предприятия (продажи, маркетинг, исследования), обычно привязаны к календарному циклу производства продукта и считаются за определенный период времени.

---



и покупателя. Аналогичные звенья встраивались в любую историю взаимоотношений между двумя контрагентами совершенно чудесным и легким способом, словно по мановению волшебной палочки. За мановением стояла слаженная команда из трех профессиональных ресёрчеров. Их работа заключалась в непрерывном мониторинге потребностей мелких и крупных компаний в непростых кризисных условиях в режиме реального времени. Отчеты с набором опций по решению каждой конкретной ситуации и списком возможностей по новым сделкам формировались каждые полчаса. Бизнес был немасштабируемым, не особо рентабельным, однако настолько популярным в период «здесь и сейчас», что быстро завоевал поистине народную славу как среди международных корпораций, так и среди российских компаний, добавив немало репутационных очков холдингу Пурги и ему лично.

Через год с кризисом научились справляться, и бизнеса для сервиса anticrisis.purga.ru практически не осталось. Не растерявшись, Пурга узрел новые возможности в предоставлении скидок на обычные операционные нужды в B2B-сегменте: закупка канцелярии и кофе, замена придверных ковриков, клининг и т. д. Все это можно было закупать с существенной экономией даже у постоянных поставщиков за счет единой системы взаимно кредитуемых бонусов. Пурга прикупил самый успешный российский стартап скидочных сервисов Бери-даром.ру вместе с его независимой основательницей г-жой Масловой, настрого ей еще несколько параллельных интернет-стартапов и отдал в управление весь сектор скидок и купонов в своем холдинге. К таланту подмечать в неочевидных историях новые возможности у Пурги, несомненно, прилагался большой талант видеть потенциал в людях и раскрывать его наилучшим для обеих сторон образом.

Журналисты не просто любили, а обожали его за ту непосредственность, прямоту и честность, с которой он относился ко всему, что делает. Пурга выкладывал фото своей пятой точки без трусов

**СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА**

Федеральный  
закон (ФЗ) № 94  
от 21 июля

2005 года

«О размещении  
заказов на по-  
ставки товаров,  
выполнение

работ, оказание  
услуг для

государственных  
или муницип-  
альных нужд».

Регламентирует  
порядок разме-  
щения заказов

на поставки  
товаров, услуг

и работ для го-  
сударственных  
нужд, заключе-

ние контрактов  
и их закрытие.

в знак протеста против нового федерального закона ФЗ-94, купался с женой в фонтане на Чистых прудах в честь годовщины свадьбы, а застигнутый врасплох журналистами, показывал им средний палец прямо в камеру и ездил по Москве на желтом УАЗе «Патриот», потому что ему нравился этот автомобиль и этот цвет. Ментором и спикером «Сколково» он стал по личной просьбе Рубена Варданяна, которого очень уважал за его принципы и высокие моральные стандарты. Однако в целом он *«имел в виду все эти никчемные бизнес-школы и спайдерменов, которых в них делают»\**.

Когда Юра Димченко увидел его в списке потенциальных менторов, выбор был сделан незамедлительно. Ни Дита фон Тиззер, ни Топоров не восхищали его так, как Пурга. На вступительном интервью в «Сколково» ему задали вопрос: «Если бы вы были предпринимателем, кто был бы вашей ролевой моделью?» Про себя он тут же подумал об эксцентричном Пурге, однако вслух ответил в своей привычной манере: «Юрий Димченко, успешный предприниматель». Сейчас же у него будет возможность задать Пурге все заготовленные заранее вопросы и, возможно, даже поштурмить вместе с ним насчет новой бизнес-идеи.

Пурга зашел в кабинет быстрой, подпрыгивающей походкой, не глядя протянул Димченко руку, уселся рядом с ним на стул перед несуразным корявым столом, закинул ногу на ногу. Он был одет в желтый пиджак, из-под которого выглядывала толстовка с капюшоном. На ногах — красные адидасовские кеды. Сквозь образовавшуюся между низким носком и краем джинсов кучерявую местность проглядывала разноцветная татуировка, напоминавшая жирную букву М.

— Ну что, Дима, о чем поговорить пришел? Смотрел я весь этот ваш пре-ридинг\*\*. Булшит\*\*\* это все, если по-честному. Silence is

\* Из интервью О. Пурги в честь годовщины со дня основания бизнес-школы (Бизнес-издание «Ъ», 2009. № 278. 15 сентября).

\*\* От англ. pre-reading — материалы для предварительного чтения. Прим. ред.

\*\*\* От англ. bullshit — чушь собачья. Прим. ред.

better than bullshit\*. Слыхал? — Пурга закинул руки за голову, неожиданно приветливо улыбнулся и тут же вскочил и выбежал из кабинета. Буквально через пару секунд он вернулся обратно, за ним семенила секретарь: строгая женщина лет пятидесяти с высоко забранным пучком и насупленными бровями. Вместе они составляли карикатурную зарисовку на тему «Это моя рука — это ее рука»\*\*... Секретарь поставила перед ними поднос, плошки с сухофруктами и орехами, аккуратно разложила салфетки.

— Во-первых, я Юра. Невнимательно вы читали материалы, — с нажимом сказал Димченко и тоже улыбнулся. — Во-вторых, за базар надо отвечать. В чем, собственно, булшит? — ему было интересно, насколько глубоко Пурга погрузился в его материалы, точнее, читал ли он вообще презентацию с бизнес-планом, отправленные за пару дней до встречи.

— Ха! Проверить меня захотел, да? Ну давай, я бы тоже на твоём месте проверил этого старого дурака, чтобы потом постебаться с друзьями. Хотел — пожалуйста, записывай под диктовку. В конце не забудь добавить presented by Purga, limited edition\*\*\*, — он засмеялся собственной шутке.

В кабинет снова зашла секретарь. На подносе она важно внесла два высоких стакана с зеленой газированной жидкостью. Чинно поставила поднос перед ними и неспешно удалилась. Пурга радостно схватил один стакан, второй всучил Димченко и тут же осушил свой со словами: «Ну, быть нам всем в этой стране чокнутыми антрепренерами!»

— Тархун, тархун! Что смотришь? Я за здоровый образ жизни. Столько пил в твоём возрасте, что к своим сорока приходится

---

\* «Иногда лучше молчать, чем говорить» (англ.).

\*\* Ссылка на рекламу 2008 года пива Diesel (Heineken): «Это моя рука — это ее рука. Это моя нога — это ее нога. Мы такие разные — и все-таки мы вместе». *Прим. ред.*

\*\*\* Представлено эксклюзивно Пургой, лимитированное издание. *Прим. ред.*

по десяточке в день наматывать. Иначе ни-ни... Чего-чего? Десяточку кэмэ в день — и будь здоров. Пейте, дети, молоко, готов к труду и обороне... — он по-пионерски отсалютовал, снова вскочил со стула и начал передвигаться по комнате зигзагообразными скачками.

— Значит, так. Молодой предприниматель Юрий Димченко хочет обогатиться за счет краудфандинга. В смысле не краудфандить на бизнес, что я бы тебе как раз посоветовал в твоём случае, а сделать такую платформу для России. Kickstarter\*, понятно, не даёт покоя. Нью-ню. И пришел ты за советом, значит, к отцу е-байинга. Ну? Скока вешать в граммах?

Димченко медленно пил зеленую газировку и не сводил глаз с бесноватого предпринимателя. Для этого ему приходилось постоянно крутиться на своем стуле, потому что движения Пурги были мало-предсказуемы, траектория его перемещений изменялась очень быстро. Юра внимательно слушал Пургу, до конца не веря, что тот действительно прочитал его материалы и не придется рассказывать все заново.

— Так вот. Короче-мороче. Отец е-байинга скажет тебе, что все это чушь собачья! Ерундовый у тебя ресёч. С 2008 года уже открываются у нас такие площадки. Их уже сейчас не меньше десяти. На Западе, конечно, несоизмеримо больше: тут ты прав, как слон на березе. В США — сто девяносто один, даже в Бразилии двадцать. Ты уже опоздал. Понял? Хотя... ты там писал в тех вот бумажках — кстати, подготовил ты их тоже хреново, скажу я тебе, к инвестору с таким нельзя ходить, но раз уж я тут ради Рубика отрабатываю, то буду делать это хорошо, как и все остальное, что делает великий Пурга. Так вот, написал ты про категории. Это единственная умная

---

\* Сайт для привлечения денежных средств на реализацию творческих, научных и производственных проектов по схеме краудфандинга (то есть добровольных пожертвований). Kickstarter финансирует разнообразные проекты, такие как создание фильмов независимого кинематографа США, комиксов, видеоигр, музыки и т. д. *Прим. ред.*

мысль, скажет тебе отец е-байинга. Обрати внимание на канадский Fundchange.com — они помогают инвалидам, образованию, медицине еще. Медицина — вообще самая перспектива сейчас по всем статьям. По любому крауду. Средний чек двести долларов. Вру. Двести два — можешь перепроверить. Средняя сумма проекта у них, кстати, пять штук, почти как у Kickstarter, а вот англичане на краудкубе до четырехсот тысяч собирают. Ничего себе, да? В общем, все твои расчеты, планы — это, может, и будет работать, но смысл? Ты уже опоздал, еще раз повторяю. *Всё уже придумали за тебя.* А если не придумали — придумывают в настоящий момент. Фуфловый у тебя план!

Пурга на секунду остановился, задрал рукав толстовки, посмотрел на часы и потыкал в них пальцем. После чего подбежал к столу, взял пригоршню фундука и отправил себе в рот. Еще пережевывая, он продолжил монолог, отчего некоторые звуки получались шепелявыми, и снова пустился скакать по кабинету.

— Да, нажввание. Все вешает нажввание. Вот, я же не плосто атес, а атес, квестивший свое дитя! Это я про нэйвминг. Пвидумай фам индудфтрию! Дай ей имя и аквести сффоим ребенком. Тогда ффсе будут ффщитать тебя префтолонаследником... Чтобы не появился какой-нибудь фуфел на расхлябанной козе под видом Лжедьмитья... Совви — Лжеювия, — он отпил из своего стакана, прополоскал рот и продолжил уже привычной четкой скороговоркой: — Что ты там писал? SmartStart? Фуфло. Тут надо что-то такое... чтоб цепляло и не отпускало. Чтоб по почкам било. В смысле по нервам. Типа Time to Start. А что? Звучит мощно. Делай — и все тут.

Пурга вдруг резко остановился, пристально посмотрел на Димченко, потом снова завернул рукав, глянул на свои часы и воскликнул: «А наше время вышло, кстати!»

— Вот, видал штуку? Ты лучше на рынок мобильщины посмотри, дарю гениальную идею! — он сунул Юре в лицо руку с черными пластмассовыми часами на силиконовом ремешке.

— Не понял... — пробормотал уставший от прыти Пурги Димченко.

— Да ты смотри, смотри! Что, не видел, что ли, в сети? Не е-байер ты, не е-байер, Юрец! Е-бай получше! — предприниматель засмеялся, откинув назад голову, как подросток, довольный получившимся каламбуром. — Такое пока только через e-commerce можно из Штатов заказать. До нас еще через полвека дойдет. Видишь, она мониторит, сколько я калорий сожгу за день, сколько спортом позанимаюсь, сколько посплю за день... И выстраивает траекторию, задачи ставит. Как ты думаешь, почему я тут ношусь по кабинету как подорванный? Все калории сжигаю по ее указке! Видишь, у меня тут и дорожки прочерчены, ха-ха! Да не туда смотришь, не на столе, не те дорожки, ухарь, снежок давно в прошлом! На полу, смотри в оба, это ж у меня кабинетный трекинг — кеды напялил и мониторишь физ-ру, чтобы время продуктивно использовать. Ну все, на выход, на выход! Очень приятно, мне тоже! — с этими словами Пурга буквально вытолкнул Димченко за дверь.

## Урок № 15

ИДЕЯ — НИЧТО,  
РЕАЛИЗАЦИЯ — ВСЁ

УЧАСТНИКИ ТАЙНОГО общества «Штука» в этот раз собрались у Эда дома. По случаю прихода гостей он специально купил бокалы ярко-оранжевого цвета и объяснил, что «вино, испитое из стенок оранжевого цвета, будет обладать особыми предпринимательскими свойствами». Никто не усомнился в правдоподобии этой легенды, всем хотелось побыстрее испить что-либо из любых стенок и убедиться в силе предпринимательской мысли. Благо мыслей на этом собрании было много.

Первыми выступили Енот и Панда с очередной идеей по производству дирижаблей.

— Рынок, — кричали они наперебой, — затух! Понимаете?! К началу XX века! Про дирижабли забыли, и все! А они нужны! На них можно грузы перевозить! Это вообще самый безопасный вид транспорта. Он не падает, а опускается...

— Тихо, плавно на крыши домов... — философски протянул Эд, подливая им вина в оранжевые бокалы.

— Да почему же на крыши? Куда порулишь, туда и сядет! — парировал Панда.

**СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА**

Александр  
Остервальдер —  
один из самых  
известных  
мировых гуру  
предпри-  
мательства,  
преподаватель  
американской  
бизнес-школы  
MIT Sloan,  
автор всемир-  
но известной  
книги «Канва  
Остервальде-  
ра», в которой  
рассказывается  
об основных  
этапах планиро-  
вания и разра-  
ботки бизнес-  
модели.

— А в чем бизнес-модель? Вы по Остервальдеру раскладывали? —  
Сергея, как обычно, задавал правильные вопросы.

Енот защищался, брызгал слюной на окружающих и немного  
в свой бокал с напитком истины:

— Все, все разложили! Все есть! Клиенты, бизнес, перспективы!  
Давайте скорее считать ROI и IRR!

— Так вы еще не просчитали? — разочарованно протянул Дим-  
ченко.

— Да они, наверное, и не думали этого делать. Все красиво  
на словах, зачем портить цифрами, — тихо съехидничал Ковален-  
ко и громко добавил с широкой улыбкой: — Так выпьем же, братья,  
за то, чтобы в недалеком будущем российские дирижабли бороздили  
просторы нашей необъятной Вселенной! — все дружно чокнулись  
бокалами.

Кандидаты в предприниматели еще пятнадцать минут обсуждали  
дирижабли и прочие средства передвижения, включая новую маши-  
ну Батурчана, после чего прозвучали идеи про биоразлагаемую кожу  
от Сереги и франшизу фестивалей от Воскресенцева. Штопор в оче-  
редной раз сделал свое нехитрое дело и выудил вместе с пробкой но-  
вую тему для обсуждения.

— Ребята, а как у вас встречи с менторами прошли? Мы же вроде  
все должны были отходить на этой неделе. Я лично от своего в шоке!

Послышались смешки и нарочитые побряхтывания, Коваленко  
скорчил страшную рожу и завращал глазами.

— А ты, кстати, кого выбрал?

— А ты сам кого?

— А девчонки знаете кого выбрали?

— ...Да не гони ты!

Минуты две они выясняли, кто кого выбрал, после чего все обер-  
нулись к Батурчану и заставили рассказывать, чем же его шокирова-  
ла встреча с ментором.

— Ну, в общем, у меня этот. Ну вы знаете. Топоров.



— А на кой черт ты к нему поперся? — перебил Коваленко. — Он же только банками и кризисом интересуется, зачем это тебе?

— А что, мне, может, банковская сфера очень интересна. Вот захотелось, и выбрал! Я, может, реально банками интересуюсь.

— Для варенья или соленых огурцов? У меня дома трехлитровая белорусская стоит, принести? — с серьезным лицом уточнил Димченко. — Дай пять! — он с размаху хлопнул Коваленко по ладони.

— Пошли вы! — добродушно вздохнул Батурчан и продолжил: — В общем, я ему про новую модель рекламы в соцсетях в обмен на действия пользователей. Ну то, что я тогда тебе, Мишаня, рассказывал: делаешь действие — анкету, там, заполняешь, видео лайкаешь, голосуешь, — а тебе денежки на «Ферму»\* капают. А Топор мне, даже не дослушав, сразу в лоб: а какой IRR проекта? И я ему пальцем в слайд тычу: да вот же, 47%. А он мне: не может быть, ошибка. Пересчитывайте. Я говорю: да вы что? В смысле: «Виктор Анатольевич, да не может быть, чтобы ошибка. Я сам считал, финансист мой тоже, а потом еще консультантам на проверку отдал». В общем, вытаскивает Топор калькулятор из своего огромного стола, выполняет два действия на нем — ребята, я не гоню, ровно два! И поворачивает ко мне экран: там 24%. Он мне: «Пересчитайте дома. Пока нам не о чем разговаривать». И отворачивается, типа чтоб я валил, раз разговаривать не о чем.

— А ты что?

— Ну а я что... Пришел домой, пересчитал. Оказалось, 26%. Я там еще в одном месте ошибку допустил. А по тем данным, что я на встречу принес, четко 24% выходило. Я просто реально не секу, как он так вычислил быстро, не имея других данных. Это ж сопоставить цифры на нескольких страницах, да еще в уме посчитать!

---

\* Занимательная компьютерная игра, вовлекающая пользователей в онлайн-соревнование внутри социальной сети. Имитирует выращивание овощей, домашних животных и другие виды сельскохозяйственных работ в игровой форме.

Предполагает возможность монетизации дополнительных сервисов. *Прим. ред.*

---

#### СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА

Внутренняя норма доходности (от англ. internal rate of return, IRR) — это процентная ставка, при которой чистая приведенная стоимость (NPV) равна 0. NPV рассчитывается на основании потока платежей, дисконтированного к сегодняшнему дню.

---

— Это ладно. А я вот у Пурги был позавчера, — начал Димченко. Все повернулись к нему. — Рассказывал ему свою идею про крауд-фандинговую платформу.

— Ну и что? — нетерпеливо спросил Енот и заерзал на стуле. Панда тоже на всякий случай заерзал.

— Да что-то. Чуть, говорит, твоя идея. А я и сам знаю, что чуть. Точнее, идея нормальная, просто бизнес на этом не сделаешь. Опоздал ты, говорит. Надо брать те индустрии, в которых еще спрос не сформирован и которых в стране пока нет. В этом, правда, ничего нового. Я и сам знал. Просто хотел проверить, что этот е-байер мне скажет. А вот чем он меня реально зацепил, так это своим Fitaid'ом. Вы слышали об этом что-нибудь? — он оглянулся. Енот с Пандой синхронно замотали головами. Эд многозначительно смотрел в свой бокал оранжевого цвета и, казалось, временно отсутствовал. Батурчан промышчал что-то нечленораздельное. Серега сказал, что слышал. Воскресенцев в привычной роли хозяйюшки деловито собирал мусор со стола.

— Я сразу после того, как вышел из его офиса, прогулял эту штучку. Она мониторит фитнес-активность целый день: сколько ты ступенек прошел, сколько шагов сделал, сколько калорий потратил. А потом связывает с личными показателями давления, веса и даже настроения! Mood — это же настроение? Нет никакого другого значения? — Димченко повернулся к Эду и вопросительно посмотрел на него. — Так вот. Пурга, значит, носится по всему кабинету с этим приборчиком, у него весь пол, как детская игра, расчерчен на какие-то траектории, квадраты, он по ним бегаёт, пока разговаривает с тобой, а эта штука шаги считает. В общем, очень, очень круто!

— А деньги-то на чем? — недоверчиво спросил Коваленко.

— Продажа, абонентка за допфункции плюс упаковка — в смысле созданная вокруг этого эпопея: сайт, соцмедийка, пособия по спорту, витамины даже какие-то на сайте видел. В общем, в лучших традициях американской кухни. Пиар, джиар и никакого волшебства.

Внезапно послышался голос Эда, который говорил как всегда монотонно, все так же глядя в одну точку, прикорнувшую где-то на дне бокала. Его никто не перебивал, монолог походил на лекцию. Коваленко начал картинно зевать, прикрывая телефоном рот.

— Идея хорошая. Для Америки. Но в России не взлетит. Почему? Потому что зачем москвичам мониторить свое здоровье и фитнес-активность. Это вообще не приоритет. Это американцам надо сражаться с национальной системой страхования и внезапной смертью от инфаркта по поводу накопленных процентов за ипотеку. А государству выгодно, чтобы люди не помирали. Вот они и поддерживают такие разработки. У каждого своя выгода. Нашему правительству, во-первых, выгодно, чтобы люди травили себя гадостью: больше помрет — меньше социалки платить, больше бюджета в казне останется. Спорт не в почете, хотя к 2015 году, возможно, что-то и изменится, но до этого еще дожить надо. Наши люди за здоровьем не следят принципиально. Великий Авошь. Ты спроси вот, сколько из присутствующих регулярно к врачу ходят? Сколько женщин у нас к гинекологу со времени первой беременности или последнего аборта ходили? По нулям! Батурчан не в счет.

— Да я вроде не беременный... — подмигнул тот.

— Я не согласен с тобой, — возразил Коваленко, — может и пойти у нас. Есть прослойка москвитов, которые, как мы с вами, понимают значение здоровья и следят за ним. Парни, ну что мы, исключительно вредим себе, что ли? Пьянствуем целыми днями? Кокс нюхаем? Героин колем? Это же все прошло лет десять назад. Это же уже не модно. В Москве модно быть здоровым. Тут я с Юркой согласен. Спорт — круто, водка — плебейство. Может, и пойдет. Только рынок надо образовывать, людям еще втюхать надо, зачем им увешивать себя датчиками и следить за километрами.

— Ребят, а вы что думаете? — обратился Димченко к Сереге и Воскресенцеву.

Воскресенцев посмотрел на Серегу и почесал рукой затылок, смешно наморщив лоб. Видно было, что раздумья даются ему с трудом, но он очень хочет ответить на вопрос товарища.

— Ну, в общем, я это... скорее против...

— Погоди. Да мы же не голосуем. Что ты за, против — ты рефлексируй! *Рефлексируй на тему*, как говорит Каринэ.

Воскресенцева перебил звонок в дверь. Эд пошел открывать и через минуту вернулся в гостиную с Элиной.

— А она тут зачем? — бесцеремонно спросил Димченко у хозяйки квартиры и только потом кивнул вошедшей в комнату однопупнице.

— Димченко, ну ты свинья. Вообще-то невежливо так себя вести. Впрочем, в твоём случае я никогда ничему не удивляюсь, — процедила Ринник и размотала с шеи длинный бордовый шарф. — За книжкой пришла, знакомо тебе такое понятие? Есть еще люди в наше время, которые читают хорошие книги и обмениваются ими с другими любителями вкусной литературы. О чем беседуете, мальчишки? — последнее слово она выговорила по слогам, поставив ударение на каждой гласной.

— Ринник-разбудильник! А ты вообще спортом занимаешься? — внезапно спросил ее Димченко с явным намерением пикироваться дальше.

— Еще бы. Помордезаездильник сейчас кому-то будет. Восточные единоборства. Черный пояс. Что еще?

— Ого! Ты серьезно? Прямо черный? А сейчас мы на тебе оттестируем, комсомолка ты наша, спортсменка, активистка, звездистка, моралистка...

Через секунду Димченко уже извлекал из рюкзака небольшой браслет с экранчиком, похожий на тот, который два дня назад увидел впервые на руке у Пурги.

— На, надевай. Будешь первым подопытным! То есть подопытной. Объясняю, как пользоваться. Парни, внимание! Вы становитесь

свидетелями уникального эксперимента по приручению морской свинки. Полина Ринник в шоу «Минута славы»: семь дней без права снятия и передачи без исключений на секс или бассейн! — с этими словами он ловко застегнул замочек браслета, и рука Элины опоясалась бело-серым ободком. — Носи на здоровье и во имя здоровья, свинка морская-золотая.

Димченко сделал вид, что собирается ее перекрестить. Ринник была в ярости:

— Ты сбрендил, Димченко?! Это что, мониторинг сексуальной активности? Идиотство какое-то. Эй, ребята, помогите же мне это снять, Мишка, ну хоть ты, мне же неудобно левой рукой...

## Урок № 16

ПЕРВЫЙ ИСТОЧНИК ИНВЕСТИЦИЙ —  
3F (FRIENDS, FAMILY, FOOLS)

ГОГА ВЕРПИ (Георгий Верпицкий) полулежал на мягких подушках и в задумчивости потягивал кальян. Вода яростно булькала внутри стеклянной колбы и отчаянно бушевала при каждом движении насоса. Димченко сидел рядом с кальяном в позе «лягушки»\* и одновременно с разговором пытался растягивать паховые мышцы, положив обе ладони себе на колени.

Идея друга запустить собственный бизнес Гоге определенно нравилась. Он сам был «дэлетантом» со стажем (от слова «делá») — и потому поощрял любые начинания, лишь бы не сидеть на месте и не работать на дядю. Сам Гога попрощался с «дядей» — Рубеном Варданыном, у которого работал на заре своей карьеры, — более десяти лет назад, о чем ни разу не пожалел. Разрыв рабочих отношений не означал разрыва приятельских, поэтому «Тройку» Гога всегда вспоминал с благодарностью — за связи, опыт и прочие нематериальные активы, которые он вынес оттуда вместе с увольнением. Не нравилось в затее друга Гоге только одно: абсолютная рискованность

---

\* Автор имеет в виду традиционную в йоге асану: видоизмененную позу лотоса, при которой ноги не скрещиваются, а, наоборот, соприкасаются стопами.

*Прим. ред.*

и незрелость индустрии. Даже после полуторачасовых объяснений Верп так до конца и не понял, почему этот бизнес может быть успешным. Финансовую модель понял, рынок более или менее понял, а вот бизнес целиком — не понимал, не видел.

Верп вообще с подозрением относился к любым непроизводственным сферам и интересовался до этого времени лишь крупными объектами, твердо стоящими на земле: заводами, магазинами, производственными и складскими площадями. Пароходы тоже годились. Он искренне верил в «принцип трех Р», который сам сформулировал и выкладывал на деловых переговорах в качестве финального контраргумента.

— Вкладываться, — считал Георгий Верпицкий, — стоит лишь в тот бизнес, который связан с одним из понятных и позарез нужных человеку действий: то есть приемом пищи, последующей ее дефекацией или производством на свет новых людей.

Видоизмененные в жанре свободного дворового сленга, эти глаголы действия объединяла буква Р, стоявшая в середине слова. Отсюда и взялся «принцип трех Р». По мнению Верпа, бизнес, который не относится к первичным физиологическим потребностям, не мог рассчитывать на большие инвестиции и быструю окупаемость. А в любые долгоиграющие истории Верп, будучи умудренным гражданином своей страны, никогда не верил.

Однако Юрка так заразительно говорил об этой своей новой идее, так бредил запуском в стране целой индустрии, так убедительно раскладывал перед старым другом листы с финансовыми моделями, что... Верп все равно не поверил. Он искренне не понимал, зачем люди, пусть даже московские, пусть даже такие, как он, Георгий Верпицкий, и друг его, Юрий Димченко, будут покупать себе систему мониторинга фитнес-активности и внимательно изучать показатели своего здоровья. «Десять лет, да даже двадцать лет, тридцать лет не следили, и ничего, все работает, тук-тук, стучит вроде — и ладно. А с чего бы нам всем сейчас вдруг броситься увешивать себя датчиками?»

— Верп, ладно, я понял. Я тебе и не предлагаю покупать эту систему... Я уже понял, что ты не мой клиент. Я тебе предлагаю инвестировать в разработку. Я готов запускать проект. Первую в России систему мониторинга эффективности жизнедеятельности с датчиками о здоровье и фитнес-активности. Я и команда. Все с нуля. Все по честному, без взяток, без откатов. Серые схемы мне уже неинтересны, мы с тобой обсуждали. Ради опыта, ради идеи да и ради славы, чего уж там. Ради денег, понятное дело. Но сначала их надо вложить.

Помнишь, ты еще полгода назад говорил, что заводы заводами, но интересно попробовать венчурами поиграть. Попробовать свои силы, сделать по-настоящему умный бизнес. Я готов вкладывать свое время, свою молодость, силы, весь свой азарт в то, чем горю. Есть люди, идея и энтузиазм. Нужны деньги.

— Сколько? — Верп затаился кальяном, выдохнул в другую сторону и с поддельным интересом начал разглядывать потолок ресторана. Казалось, его совсем не волновал ответ собеседника, казалось, он вообще не особо увлечен беседой. Однако Димченко за многие годы прекрасно выучил повадки друга. Он мог побиться об заклад, что внутри Верп сейчас напряжен и сосредоточен, что разглядывание потолка — это всего лишь отвлекающий маневр, доведенная до автоматизма привычка, которую он применяет к собеседнику любой степени близости во время переговоров.

— Триста. На полгода. Команда — четыре человека. Штаны подтянуть и разработка. Закупка первой партии в Америке. Оформление, растаможка. Сайт, — четко проговорил Димченко заготовленный перечень.

— Сколько? — в этот раз вопрос был похож на утверждение. Димченко прекрасно знал, о чем он спрашивает.

— Давай обсуждать. Доля зависит от нашего участия и, понятное дело, прогноза по входу других инвесторов. Я собираюсь работать по схеме опциона — это с сотрудниками. С инвесторами и партнерами — обычная доля. Тебе предлагаю 10%.



— Десять процентов? За триста штук?! Я тебя правильно услышал? Да ты в своем уме! Он, видишь ли, запускает какую-то фиготечку без опыта и анализа и за это все только десятку оставляет! Это вас там в школке научили? Где нахватался такого?!

— Ха! У меня были прекрасные учителя! — подмигнул ему Димченко, и Верп непроизвольно улыбнулся от деликатного комплимента. Конечно, Димченко имел в виду, что прекрасным учителем был именно он, Гога Верп, который и научил младшего товарища множественным схемам за время их дружбы-сотрудничества. Тем не менее случайно сорванный комплимент не сотворил никакого чуда.

Верпицкий думал. Он не показывал виду, что внутри переживает мучительный мыслительный процесс. Он взвешивал за и против. Вся сложность была в том, что обычно такие решения они с Юрой обсуждали вдвоем, но касались они третьей стороны: анализировали возможность входа Верпа в ту или иную сделку, совершения операции с активом или готовились к переговорам. Вдвоем они действовали как одна команда и отлично дополняли друг друга: щепетильность к деталям и удушающая расчетливость Верпа в комбинации с азартом молодости и визионерским мышлением Юры в результате давали мультипликатор эффективности как финансовой, так и стратегической части. Сейчас же Димченко сидел напротив в непривычной для него роли и предлагал себя как актив для обсуждения.

*«С одной стороны, все, о чем он говорит, не так уж и далеко. Что-то в этом есть. Новая индустрия. Здоровье. Медицина. Фитнес. Все это, очевидно, будет трендом в ближайшие десять-двадцать лет. Аналитика американского рынка, расчеты. Вполне убедительно. Вон в Америке рынок махнул далеко за десять миллиардов. Есть о чем подумать. Слуцкер с Мутко. Сочи выиграли. Футбол зато профукали.*

*Движуха пошла. Может, и покатит. Прав он, прав где-то. Я же сам хотел в венчуры заходить. Искал подходящего человека, в которого не жалко будет инвестировать. “Самые оправданные инвестиции —*

*в людей” — Кавасаки, Остервальдер, Касс\*... — плавали, знаем. Все помешались на человеческом капитале. Может, правда пора завязывать с заводами-пароходами и искать подопечных. Вместе с их молодостью и шилом в одном месте.*

*Но... Если бы только это был не Димченко. Черт. М-да... И десять процентов. Все же перебор. Даже Витась больше предлагал, когда Тюмень выносили. Триста штук. Да черт с ними, с деньгами, просто... просто...»*

Верп лихорадочно искал правильное решение и внутренне метался между желанием помочь другу, инстинктом самосохранения инвестора, мальчишеским интересом к новой затее, в которой, если повезет, он может сорвать крупный куш, застолбить место в индустрии, стать пионером и лидером рынка — и банальным страхом сделать неправильный выбор, ошибиться сильно и больно.

К тому моменту Верп был многократным долларовым миллионером и все заработанные деньги немедленно реинвестировал в новые активы. На себя он тратил только физиологический минимум, чуть больше — на развлечения и обеспечение психологического комфорта. Возвращение остального в бизнес доставляло Верпу искреннее удовольствие и вызывало состояние душевного равновесия. На другой чаше весов у него был не еще один потенциальный Bentley,

---

\* Упоминаются известные фамилии профессоров по менеджменту, лидерству, предпринимательству ведущих бизнес-школ. Гай Кавасаки — американский профессор предпринимательства, один из первых работников компании Apple Computer, ответственный за маркетинг компьютера в 1984 году. Он известен тем, что перенес концепцию евангелизма в высокотехнологичный бизнес, фокусируясь на создании слоя пользователей — горячих приверженцев бренда Apple. Пьер Касс — профессор лидерства Московской школы управления «Сколково». Ранее преподавал в ведущих университетах мира. В сферу его интересов входят организационное поведение, глобальные рыночные и культурные различия, международные переговоры и стратегическое лидерство. Пьер Касс опубликовал более десяти книг по менеджменту, лидерству, межкультурным переговорам, а также философии и бизнесу.

а страх возможной неудачи. Несмотря на внешнюю брутальность, как и многие успешные «теневые бизнесмены», он был подвержен множеству суеверий и фобий. И искренне верил, что, проиграв один раз, он может тем самым навлечь черную полосу на все остальные активы. Поэтому венчурные инвестиции казались ему тем самым запретным плодом: «и на елку залезть, и спину не ободрать».

Из задумчивости его вывел голос Димченко, который прорезался через калянный дым чужеродным звуком:

— Гош, сколько, ты думаешь, тебе осталось? — ни с того ни с сего спросил Юра.

— В каком плане осталось? Ты про сегодняшний вечер или вообще, глобально? — от неожиданности вопроса Верп слегка опешил.

— Ага, глобально. Сколько ты еще прожить планируешь? — на полном серьезе продолжал Димченко.

Верп поперхнулся, закашлялся, завел руку за спину и нарочито сильно постучал сам себя по позвоночнику. Глаза увлажнились то ли от кашля, то ли от дыма. На самом деле он тянул время. Верп не знал, что ответить. Вопрос был задан так легко и таким будничным тоном, как будто сам Димченко отвечал себе на него, и не раз. А вот он, Верп, никогда — ни себе, ни кому-либо другому. Возможно, за этим сопротивлением стояло что-то еще, для него, для Верпа, глубоко личное, в чем он не отдавал себе отчета и прятал, не позволяя этому выбраться наружу и заявить о себе. И вот теперь вопрос застал его врасплох; «глубокое» так и грозило вырваться на свободу из мысленного заточения. А что это было — Верп не знал. Он лишь понимал, что и эти мысли, овладевшие им за какие-то несколько секунд, и эти неприятные ощущения в груди, и сама формулировка вопроса вызывали в нем неотвратимый ужас и желание как можно скорее откеститься от всего этого.

— Ладно, хватит болтать. В общем, мне пора. Где там наша девушка? — он произнес это все абсолютно нейтральным голосом. Верп мастерски разыгрывал мизансцены и умел скрывать истинные чувства.

— Да, надо собираться уже. Только я доскажу. Тебя так проняло потому, что ты не позволяешь себе думать об этом. Загоняешь внутрь и не даешь выхода, понимаешь? Никто не знает, когда все закончится. Никто. Ты не парься, у меня ведь то же самое. Ну, срок подлиннее. Может быть. Я же тоже не знаю. И для меня каждый год, каждый месяц, каждая неделя — возможность оставить за собой след. Понимаешь? Я действительно хочу сделать выдающийся для России бизнес. Не просто проект, очередной стартапишко, а запустить индустрию. Понимаешь? Чтобы людям польза была, чтобы они нам спасибо говорили. Чтобы они вставали с утра на работу и знали, что им незачем волноваться: им есть на кого положиться, их не ждет неприятный сюрприз в виде инсульта в тридцать лет. А если он — типун мне на все места — все же происходит, значит, известно, что делать дальше и помощь придет вовремя. Благодаря системе экстренной связи и датчику момента движения. Поэтому я и спросил тебя: «Сколько планируешь?» — не столько, сколько осталось, или какой там у тебя оптимистичный прогноз по сравнению с пессимистичным в баллах по шкале Рихтера, а именно *сколь-ко ты пла-ни-ру-ешь*. Потому что есть теперь технологии, когда это можно *как раз-таки пла-ни-ро-вать!* Я хочу, чтобы люди были застрахованы от неприятного сюрприза — будь им тридцать, или сорок, или пятьдесят лет. Неважно. Я хочу, чтобы их близкие тоже знали об этом. И еще я хочу, чтобы забота и любовь к себе, как и отношение к своему здоровью в целом, имели конкретное физическое выражение: браслет и датчик на брелке. Такая вот новая интерпретация глубокого чувства.

Они молчали целую минуту. Один смотрел уже не в потолок, но в пол, другой внимательно изучал игру огня в свечке, ковыряя расплавленный воск зубочисткой.

— Димон, это сильно. Вот что я тебе скажу. Так и продавай. Реально цепляет, — проговорил Верп. Потом чуть помолчал и добавил: — А денег я тебе все равно не дам.

«Пока не дам...» — подумал он про себя, но вслух ничего не сказал.

# Урок № 17

ФОКУС, ФОКУС, ФОКУС

НЕДЕЛЯ ВЫДАЛАСЬ ужасно сложная. Димченко мало спал, мало ел и много встречался с людьми. Из всех пунктов лишь еда была не очень значимым элементом: он легко обходился подножным кормом, перебивался снеками, часто вообще пропускал обед или ужин. Гораздо хуже было мало спать. Как говорил про него Мишка Коваленко: «Невыспавшийся, он портит жизнь и себе, и нормальным людям».

Встречи с людьми всегда отнимали много сил и энергии. Во-первых, к важным встречам нужно было тщательно готовиться. Во-вторых, общение с людьми как процесс в принципе никогда не привлекало Димченко. Ему было легко и хорошо наедине с собой, с компьютером или с книжкой. Любые контакты с внешним миром были, с одной стороны, в тягость, с другой — в радость, так как сулили новые интересные повороты для дела. А дело всегда было в приоритете. По сравнению с любой другой частью жизни.

Неделю назад классный руководитель Анечка хорошо поставленным преподавательским голосом объявила старт последнего, завершающего модуля, по результатам которого командам во главе

с лидерами предстояло защищать свой бизнес-проект перед руководством и основателями школы. Вся группа заметалась в горячем поиске идей, людей и ресурсов. Тем более что цель модуля — не просто защита проекта, а получение первых инвестиций.

Мудрые инвесторы школы во главе с Рубеном Варданыаном заложили в бизнес-модель «Сколково» возможность возврата части затраченных на обучение средств. Основатели хотели, чтобы плата за образование рассматривалась именно как инвестиция: с конкретным ROI, IRR и стейкхолдер-менеджментом. Сам Рубен частенько шутил во время публичных выступлений, что школа стала вторым после легендарной телепередачи «Что? Где? Когда?» местом, где «деньги можно заработать собственным умом». Однако cashback был возможен только в случае, если совет основателей принимал положительное решение по результатам представления бизнес-плана и выражал готовность инвестировать в него на посевной стадии.

Предполагалось, что принять решение об инвестициях в понравившийся проект можно прямо во время финальной защиты, либо инвестировать в уже запущенные слушателями бизнесы после того, как они формально покинут стены учебного заведения. Школа стремилась поддерживать связь со своими выпускниками, группа инициативных товарищей из рядов младших инвесторов медленно, но верно создавала вокруг школы предпринимательский анклав со своим бизнес-инкубатором, акселератором, а также фитнес-залом и столовой. В активы принимали все: полезные контакты, экспертизу, удобную мебель для офисов стартаперов, отдельной описью шла телефонная книга Гуру Н. Все это должно было способствовать приращению эндаумент-активов и пополнению венчурного фонда для зарождающихся проектов.

Однако ничто не отменяло необходимости первоначальных посевных инвестиций — самых важных и самых ответственных в жизни любого стартапа. Для этого в «Сколково» приглашали инвесторов

---

**СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА**
**Cashback**

 (англ.) — возврат денег за покупку.
 

---

со всей страны и ближнего зарубежья. Их знакомили со слушателями, предварительно подготавливая к встрече обе стороны, команды надлежащим образом инструктировали. Отдел по развитию человеческого потенциала натаскивал слушателей на питчинг перед инвесторами, как гончих на зайца: ставил интонации, технику движения во время презентации, приемы управления вниманием и манипуляции с акустикой и визуальными эффектами. Герман Германович вел тренинги по самопродвижению, самовыдвижению и личностному PR. Рэддис, наоборот, проводил бесконечные индивидуальные сессии с проектными командами начиная с раннего утра: консультировал, разъяснял, ругал, мотивировал, бросал вызов. К концу пятой недели один из слушателей пошутил на тему высоты завала на его рабочем столе: голова преподавателя почти скрылась за высоченной горой бумаг. После этого Рэддис, наконец, пригласил уборщицу с большим мусорным мешком для высвобождения стола от остатков презентаций и финансовых расчетов, которые слушатели оставляли после встреч. Когда за уборщицей закрылась дверь, Рэддис быстро прикинул NPV проекта по утилизации макулатуры на подвернувшемся стикере и тут же отправил всем слушателям письмо с одной строчкой: Paperless StartUP: from now ON!\*

Каждому слушателю предстояло восемь недель напряженной работы, которые запомнились часами кропотливых исследований и аналитики рынка, десятком встреч с экспертами индустрии, первыми ссорами и разногласиями в команде, необходимостью оперативных решений по ходу появления новых вводных и новыми впечатлениями от самого интересного модуля программы. Работа кипела на всех фронтах. Слушатели пересматривали свои приоритеты, откладывали на время в сторону любые посторонние

---

**СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА**

Чистая приведенная стоимость (от англ. net present value, NPV) — понятие, принятое в международной практике для анализа инвестиционных проектов.

---

---

\* Стартап без бумаг: начинаем прямо сейчас! (Игра слов — англ. выражение напоминает по звучанию команду «включить».) *Прим. ред.*

интересы, будь то семья, общественная жизнь или уже запущенный проект, и сосредоточивались исключительно на теме завершающего модуля. Это были последние два месяца, которые им предстояло провести вместе в роли слушателей школы «Сколково». В историю уходили часы лекций и работы в проектных командах, рефлексии по поводу полученного и переосмысленного опыта. Совсем скоро начинался новый жизненный этап, который одновременно и пугал, и завораживал. Общее настроение можно было сравнить с ранневесенней эйфорией, когда отчаянно хочется верить в то, что именно в этом году снег растает уже через неделю и наступит жаркое лето.

По результатам всеобщего голосования на защите проектов должен был определиться единственный победитель, который наберет максимальное число баллов. Это никоим образом не влияло на возможность получения инвестиций от основателей, равно как и не означало их неполучения. Инвесторы школы культивировали интригу и пестовали в слушателях соревновательный дух, полагая, что здоровая конкуренция в недрах школы позволит привить им привычку к честному ведению дел. В качестве главного приза за победу команды наиболее успешного проекта получала необычный подарок-приключение. Это было образовательное путешествие Extrapreneurship, рулевым которого — в прямом смысле слова — становился Рэддис.

Парусный спорт был его страстью и отдушиной, однако ввиду постоянной занятости времени на увлечение оставалось у него все меньше и меньше. Когда несколько лет назад он придумал совмещать это свое хобби с преподаванием, появился необычный образовательный продукт: комбинация обучения, развлечения и экстрима. Во время парусной регаты членам команды надо было пройти все шаги по командообразованию, постичь основы управления в ситуации неопределенности, а также включиться в конкурентную борьбу и выдержать все испытания стихии. Рэддис разложил поведение в море на составные части классической управленческой модели



ведения бизнеса и получал удовольствие от собственного изобретения, став его самым первым и благодарным пользователем.

По условиям завершающего модуля каждый слушатель группы должен был выбрать себе проект, возглавить его и набрать команду из числа одноклассников или вне школы. Справедливо было бы предположить, что, если слушателей можно выбирать себе в команду, значит, не все слушатели могут стать лидерами. Однако это было не совсем так: некоторые слушатели действительно становились либо лидерами, либо участниками; другие одновременно входили в разные проекты в разных ролях. За этим распределением внимательно наблюдали сотрудники ОРЧП и делали пометки в личных карточках. Возможность произвольного распределения в очередной раз оказалась интригой инвесторов школы: таким образом они проверяли на реальных примерах лидерские качества каждого слушателя и делали заочные ставки на проекты.

В роли лидера можно было участвовать только в одном проекте. Рэддис неустанно повторял: «Держите фокус! Невозможно одновременно быть лидером в нескольких проектах. По крайней мере, если вы хотите, чтобы хотя бы один из них был успешным». В подтверждение его слов один из гестспикеров модуля, Максим Фалдин, основатель онлайн-гипермаркета «ВикиМарт», поделился своей формулой успеха в предпринимательстве:

$$\sum_i^n = Pi/n^2$$

Из формулы следовало, что вероятность успеха обратно пропорциональна квадрату количества проектов, которые предприниматель ведет одновременно. Чем их больше, тем ниже вероятность успеха. Следовательно, делали вывод слушатели «Сколково», необходимо сфокусироваться на одном из них, даже если вокруг много привлекательных возможностей. Как объяснил молодой и уже успешный предприниматель, определить фокус ему помогли старшие

коллеги во время нетворкинга на конкурсе «Предприниматель года»\*. По правилам конкурса, опытные и заслуженные антрепренеры проводят несколько менторских сессий с финалистами и делятся с ними практическими рекомендациями. «Так знания передаются от поколения к поколению, но принципы управления бизнесом не меняются», — подытожил Фалдин.

В завершение первой недели модуля в группе обозначилось несколько ведущих проектов, в которые их лидеры зазывали участников, а те охотно откликались на приглашения. Еще несколько проектов находилось на подготовительной стадии, люди перебежали из одного в другой. В одной команде произошел даже захват власти и свержение лидера группой оппозиции. Несколько слушателей так и болтались между проектами, затягивали процесс выбора и ждали, когда кто-нибудь примет решение за них.

Катя Соловьева переживала очередной невообразимый роман и использовала все дополнительные опции бойфренда: вместе с ним она разрабатывала идею сервиса по геолокации для оказания взаимопомощи автомобилистами на дорогах. Ее команда состояла из них двоих. Катя также упорно зазывала подруг в свой проект, однако и у Виктории, и у Элины были другие планы. Кроме того, они предпочитали не мешать дружбу с бизнесом.

Виктория тем временем получила зеленый свет от своего ментора, молодого перспективного политического деятеля Ворковича, который предложил ей возглавить обширный проект по подготовке реформы средней школы. Виктория единственная от «Сколково»

---

\* Конкурс «Предприниматель года E & Y» — ежегодный международный конкурс для молодых предпринимателей, проводится компанией E & Y более чем в 45 городах 60 стран мира, более 10 лет в России. Подать заявку на участие может каждый предприниматель. Важным отличием конкурса от других является широкий нетворкинг с предпринимателями самого высокого статуса: в жюри входит С. Выходцев, М. Ноготков, Д. Якобашвили, А. Шаронов и др. Подробнее о конкурсе: [www.eu.com/ru](http://www.eu.com/ru)

участвовала в такой масштабной и сложносочиненной истории, никого не могла пригласить в нее, даже если бы очень этого захотела, и была жутко увлечена своей деятельностью, работая как машинка по генерации действий «24 × 7». Для друзей и семьи на эти два месяца она полностью выпала из жизни, растворившись в проблемах средней школы, Ворковиче и еще каких-то делах, о которых она теперь не могла говорить согласно условиям подписанного между нею и страной N.D.A. за подписью Д.А.М.

Элина выбирала между двумя проектами. С одной стороны, ей нравилась идея разработки технологии по повышению энергоэффективности автоматизированных предприятий. Рынок и потенциал представлялись огромные: заводы, атомные станции, переработка, нефтянка... Лидером проекта был Коваленко. Весь месяц он набирал себе команду, и к нему уже присоединились многие одноклассники, в том числе желание участвовать изъявил староста группы, которому пришлось весьма недвусмысленно отказать. Впрочем, тот не сильно расстроился и пошел в другой проект — искать правды и признания. С другой стороны, ее давно привлекала разработка Сереги, который был полностью поглощен своей чудо-кожей из наноматериалов (она же нанокожа из чудо-материала — сам Серега говорил то так, то эдак). Серега не претендовал на лидерство в проекте, но за честную партнерскую долю готов был брать на себя научно-технологическую часть и делить риски. У Элины не было никаких особых симпатий ни к наночуду, ни к кожматериалу, однако любая медицинская тематика казалась ей невероятно увлекательным и перспективным делом. Практически наравне с энергоэффективностью. Поэтому первую неделю она присматривалась и к тому, и к другому, тайно мучаясь от своей нерешительности и не признаваясь подругам в том, как тяжело ей дается выбор.

Эд философски смотрел на вещи и спокойно занимался своими светодиодными панелями. Никто не спрашивал его о подробностях, потому что продукт его предпринимательского творчества

---

**СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА**

N.D.A. (от англ. non disclosure agreement) — соглашение о неразглашении конфиденциальной информации.

---

всем и так надоело лицеизреть на основных магистралях и в торговых центрах Москвы. Было прекрасно известно, чья компания стояла за разноцветными рекламными огоньками и подсвеченными плакатами. Одногруппники не понимали, зачем Эд вообще пошел учиться в школу, будучи и так успешным бизнесменом, и каких новых высот бизнеса он хотел достичь в понятном для себя деле. Преподаватели также недоумевали, однако профессиональная этика не позволяла им высказывать мысли вслух. При этом несомненный потенциал Эда как управленца заставлял их верить в его интересное будущее. К удивлению Рэддиса, на вторую индивидуальную сессию Эд принес стратегическую модель развития бизнеса, представлявшую линейку таких новых продуктов, как световое лазерное шоу, гелевые уличные фонари и праздничная декорация города, а также аутсорсинг иллюминации памятников ЮНЕСКО на всей территории России и СНГ с полным анализом выбранной конкурентной ниши. Рэддис медленно вернул округлившиеся глаза в привычный модус и замер в ожидании развития событий.

Енот и Панда всерьез бредили дирижаблями и рассматривали последовательно то идею их производства, то аренды, то организации воздушного сообщения. С этой идеей они приходили на консультации то к Каринэ, то к Германовфу, то к Рэддису и последовательно, по кругу, проговаривали с каждым одно и то же, не переходя к конкретному бизнес-планированию. На шестой неделе их мытарств Рэддис строго пригрозил им провалом на финальном модуле и еще раз прочитал индивидуальную лекцию о фокусе в стартапе и золотом правиле начинающего предпринимателя «Бери и делай!». Посоветовавшись с Каринэ, он попросил ИТ-специалистов «Сколково» сделать эту фразу заставкой на рабочем столе их ноутбуков.

## Урок № 18

**«ЕСЛИ НЕ МОЖЕШЬ  
ЛЕТЕТЬ — БЕГИ,  
НЕ МОЖЕШЬ БЕЖАТЬ —  
ИДИ, НЕ МОЖЕШЬ  
ИДТИ — ПОЛЗИ.  
ЧТО БЫ ТЫ НИ ДЕЛАЛ,  
ТЫ ДОЛЖЕН ДВИГАТЬСЯ  
ВПЕРЕД!»\***

ЭЛИНА ВЫБИРАЛА между замшевыми ботильонами черного цвета с золотыми носиками на высоченной шпильке и полусапожками модной леопардовой расцветки. Ноги скрывались за строгим черным платьем, а платье выгодно сотрудничало с изящной жемчужной ниткой на шее. Выбор был сделан в пользу высоченной шпильки, Элина помахала Аниле рукой в зеркало и выбежала из маминой квартиры на лестницу. Уже в машине она вспомнила, что забыла всю папку с бумагами, которые подготовила к встрече, но возвращаться не стала, так как это добавило бы как минимум полчаса к и без того затягивающемуся ожиданию в пробке. Хорошо, что она всегда рассчитывает время и приезжает с запасом, несмотря на все препоны московских пробок.

---

\* Мартин Лютер Кинг. См.: Слова, которые изменили мир. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

На самом деле Элина точно не знала, что сильнее мотивирует ее быть такой рачительной в отношениях со временем. Страх опоздания бессознательно вызывал в ней заложенную родителями программу: опаздывать — плохо, хорошие девочки не опаздывают. А Элина, конечно, была хорошей девочкой. И стремилась стать еще лучше относительно наилучшей себя самой. Вторая причина — страх неэффективной растраты времени. Он появился сравнительно недавно, наверное, с прошлого года, когда паспортный возраст и текущий календарный год разделила цифра тридцать. С этого момента она стала очень остро ощущать время как субстанцию — текущую, бегущую, вялую или, наоборот, энергичную. Элина четко осознавала, что время как категория у всех одинаковая, однако наполняет ее каждый по-своему в зависимости от своих целей, амбиций и талантов.

*«Если природа наделила меня таким количеством полезных навыков и умений, если родители вместе с наследственностью внедрили в меня неутомимый моторчик постоянного движения, а мыслям в голове катастрофически тесно и они рвутся наружу, — значит, моя задача — отдавать этому миру все, что в меня вложено. В виде полезных дел, важных слов или сильных чувств. Я создана для бурной деятельности, активной позиции и покорения вершин»,* — именно так она объясняла самой себе нежелание общаться с не интересными или не полезными ей людьми, тратить время на рутинные или не важные, с ее точки зрения, дела, а также заниматься любым не приносящим удовольствие трудом. Поэтому за последние два года, проведенные в «Сколково», Элина резко ограничила круг контактов до нужных-важных-интересных, вычеркнула из жизни все ненужные-неважные-неинтересные дела и занятия (уборку дома, ремонт машины, готовку — все можно было вывести на аутсорсинг профессионалов), а также выкинула за пределы своей жизни рутинную деятельность (оплату коммунальных платежей легче и быстрее совершать на онлайн-портале, а не в сберкассе, массажистку можно вызывать на дом с экономией времени на логистику и денег

на марже салону). Через некоторое время в ее жизни остались лишь действительно важные и ценные для нее люди, встречи с которыми приносили ей душевную радость и интеллектуальное удовольствие. В результате всей этой гигиенической чистки высвободилась уйма часов, которые можно было тратить на себя. Их Элина эффективно распределяла между заботой о здоровье и красоте, культурной программой с подругами, а также шопингом и кино.

Сейчас она ехала к своему ментору на очередную встречу. В личной карточке для ОРЧП в графе «цель встречи» она отписала: *узнать, как эффективнее распорядиться ресурсом, полученным от обучения в «Сколково»*. Это была официальная версия для протокола. Правда состояла в том, что Элине очень нужен был совет успешного инвестиционного брокера: поставить на короткий, но рискованный портфель, или сыграть в долгую по облигационным займам. Инвестировать она собиралась собственное время, интеллект, моральные и физические усилия. Под портфелем подразумевался проект растущего бизнеса: в краткосрочном периоде — для успешного прохождения финального, предпринимательского модуля в школе, а если сложится, то и в долгосрочном — после завершения обучения. Элина до конца пока не ответила себе на вопрос, готова ли она полностью встать на предпринимательскую стезю или хочет оставаться в сытом корпоративном мире. Последний модуль программы был отличной возможностью сдать тест на выносливость и самоопределение.

Гуру, по мнению Элины, идеально подходил на роль «инвестиционного брокера», а точнее, консультанта по венчурным сделкам. Свою пробу пера на ниве предпринимательства Элина считала именно венчурной сделкой, потому что ни одна, ни другая сторона не могли быть уверены в благополучном исходе всей затеи, а риски были весьма высоки. Гуру же, во-первых, отлично понимал эту сферу, во-вторых, ориентировался во всех стартап-проектах ее группы и всей школы в целом, а потому был кладезем полезной информации, в-третьих, с ним всегда было интересно поговорить о красивом

и великом. И немаловажное в-четвертых: она никогда не понимала его до конца. Последний пункт особенно завораживал, заставлял размышлять над его словами и искать скрытые смыслы, отчего каждая встреча становилась праздником для пытливого ума.

Они встречались в кафе «Бабочка» рядом с офисом «Тройки». Когда Элина подошла к забронированному столику, на нем уже стояла тарелка с черешней и чайник молочного улун: кто-то заранее позаботился о том, чтобы запомнить ее вкусы, а также сервировать столик еще до ее прихода. Так было каждый раз, поэтому Элина уже не удивлялась, однако умение Гуру управлять эмоциями и впечатлениями своих контрагентов, пусть даже за этим стояла слаженная команда профессионалов, не переставало восхищать ее.

Гуру, как всегда, пил воду без газа. После короткого вступления Элина обозначила цель встречи и в подробностях описала два проекта, которые считала перспективными и в которых видела себя если не исполнительным директором, то точно одним из функциональных лидеров. Сначала она рассказала Гуру про идею Коваленко по автоматизации энергетических объектов. Проект имел сильную технологическую составляющую благодаря экспертизе самого Мишки, и кроме того, он обещал привлечь двоих своих товарищей с математическими мозгами для собственной разработки полезного продукта. В технологии Элина мало чего понимала, однако хорошо представляла себе потенциал отрасли. Энергетика, по ее мнению, вне зависимости от колебания нефтедоллара и политической жизни страны была основой устойчивого будущего экономики, поэтому инвестировать свои ресурсы в это направление было по меньшей мере разумным.

Другим проектом, который она рассматривала в качестве реальной перспективы попробовать свои силы в антрепренерстве, была нанокоса Сереги. Конечно, не коса самого Сереги, а разработка его команды, которую можно было вывести на рынок композитных материалов и вспомогательного медицинского оборудования. А там



уже открывались совсем другие горизонты, в том числе международного уровня. С медициной Элина была знакома еще меньше, чем с энергоэффективностью, однако энергетика казалась ей более понятным делом, возможно, из-за своей приземленности: заводы, фабрики — это все было вполне материальным. Нанокоса пугала своей инопланетностью, а потенциальные риски настораживали: как она будет приживаться на коже пациентов, кем будет востребована, где искать каналы сбыта. Строго говоря, никаких вторичных маркетинговых и полевых исследований проведено не было, и никто с точностью не мог утверждать, насколько эта разработка вообще нужна рынку. Однако именно это Элине казалось особым «челленджем»\*. Кроме того, Серега был готов уступить лидерство в проекте, что ей весьма импонировало, однако окончательного решения она все равно не приняла. Что-то ее смущало, и она колебалась между двумя проектами.

Переживая из-за броуновского движения собственных мыслей, она поспешила завершить немного бессвязный, с многочисленными отступлениями монолог:

— Я понимаю, что это пока разбросанные мысли. Если честно, хочется сделать шаг в сторону своего дела и в то же время страшно от рисков и неуверенности в своих силах. И самое главное, непонятно, какой сделать выбор. Энергоэффективность скорее окупится, нанокоса как проект пойдет медленнее, но, возможно, перспективнее. Миша Коваленко очень убедительно говорит о рынке энергетики, понятно, сколько там клиентов и где их искать. Опять же, экспертиза. Команда тоже есть. С чудо-кожей сложнее: есть разработка, оценен масштаб, однако неясен рынок. Интересно попробовать себя в роли лидера. Что выбрать — не знаю. Истина, как говорится, на верное, где-то посередине. Вот как-то так, — и она вздохнула.

Гуру долго молчал, подперев рукой подбородок, и внимательно изучал черенок от ягоды, держа его между большим и указательным

---

\* От англ. challenge — вызов. *Прим. ред.*

пальцем. Через полминуты Элина начала сомневаться в том, не сказала ли она чего-то лишнего. К концу второй минуты тягостного молчания мысленно она почти окончательно убедилась, что после всех словоизлияний Гуру считает ее бездарной серостью. Она обнаружила полную и кромешную безграмотность в осмыслении собственного будущего, в результате чего ему даже нечего ответить ей. Голову разрывал мыслительный поток. Выговоренные вслух, обе опции представляли совершенно другими, нежели то, что она уже много дней подряд прокручивала в голове. Элина боялась себе признаться, но... все это звучало жалко и неубедительно. Ей было стыдно за то, что она вывалила все это на Гуру, а еще собиралась показывать ему бизнес-планы, красивые картинки нанокожи и расчеты окупаемости инвестиций в завод, «одна штука». Хорошо, что она забыла все эти бумаги дома. Хорошо, что она уложилась с описанием проектов в пять, а не двадцать пять минут...

Мазохистское самоедство оборвалось на середине мысли: Гуру все-таки заговорил. Говорил он мало, но очень убедительно.

— Я не могу тебе советовать. Твой путь, тебе решать. У меня тоже были такие дилеммы. Я когда-то сделал свой выбор. Путь мой лежал в «Тройку». Я бы и сейчас предпочел ее, если бы выбор стоял. А почему? Потому что я был одним из создателей. Потому что на моих глазах все это росло, мы вместе строили. Я в ответе за свои идеи и действия. Даже двадцатилетней давности, — он помолчал немного, посмотрел куда-то в сторону и отпустил черенок на волю. — Энергетика — тема хорошая. При этом капиталоемкая. Откаты. Ты готова к этому? — он пристально посмотрел на нее. — И вы будете планктоном в Черном море. А потом вас съест большая рыба. Ты готова? Ты сама к этому готова? — спросил он с нажимом. Снова посмотрел в сторону и чуть заметно кивнул кому-то в пустоту.

Голос Гуру звучал тяжелым эхом, как будто бы ударяясь о стенки и дно алюминиевой кастрюли. Это было странно, учитывая шум голосов других посетителей «Бабочки». Казалось, что их с Элиной

окружил невидимый купол, который не пропускает ни звука, ни воздуха, ни света. Внутри купола был только сгущенный воздух, в котором Элина не могла ни думать, ни пить, ни шевелиться. Она слышала каждое слово, и каждое слово било звонким шлепком по ее съезжившимся внутренностям, хотя Гуру не делал никакой попытки причинить ей боль. Он просто делился своими размышлениями. Дело было в ее, Элинином, организме: пульс мысли бился с такой частотой, что, казалось, его слышат даже те, кто сидит там, в кафе «Бабочка», за пределами их с Гуру воображаемого купола. Чай остывал в чашке. Гуру продолжал.

— Быть съеденной или съесть чей-то бизнес самой? Ты хочешь читать новости о больших дядьках или сама стать новостью? Читать книги о лидерстве? Или писать их? Ты уже все прочла за эти два года. У тебя уже все есть. «Если не можешь лететь — беги, не можешь бежать — иди, не можешь идти — ползи. Что бы ты ни делал, ты должен двигаться вперед». Элина сидела «с широко закрытыми глазами»\*. То, что говорил Гуру, было одновременно очень просто и очень сложно, как все гениальное. Дело было не в словах и даже не в контексте — сложилось большее: атмосфера, обстоятельства, интонации, подача, эмоции, которые вызвали слова Гуру. Речь шла о ее будущем, к которому нужно бежать. А она сейчас даже не ползет, а стоит на месте, жонглируя двумя подвернувшимися под руку апельсинами. А там, впереди, растут персиковые деревья, раскинулись смородиновые кусты, прорывается из земли стебель бамбука (скорость роста достигает двух с половиной метров в день — это она помнила еще из уроков биологии в филологической гимназии). И наверняка там есть что-то еще, чему она, как и мы все, пока не дали названия, потому что не знаем его. «Какая глубина у твоей “Кроличьей норы”\*\*\*?»

---

\* Фраза стала популярной после появления одноименного фильма режиссера Стэнли Кубрика в 1999 году. *Прим. ред.*

\*\* Автор ссылается на книгу «Кроличья нора» У. Арнца, Б. Чейс, М. Винсенте, в которой больше вопросов, чем ответов. *Прим. ред.*

*«Что ты вообще знаешь о себе и окружающем мире?»* — вспомнились ей строчки недавно прочитанной книги, которую она взяла у одногруппника.

— Смотри. Вот банка соленых огурцов. Простая такая, обычная банка, — Элина уставилась на банку в руках Гуру, возникшую только что из ниоткуда: она была на сто процентов уверена, что раньше ее на столе не было. Впрочем, с Гуру ее ничто не удивляло — реальность резонировала с тем, что он говорил или делал в данную минуту. — А вот свежий огурец. Что произойдет, если мы опустим этот свежий огурец в банку? Помнишь, как в рекламе Blend-a-med? Одну половинку яйца почистим пастой, а другую оставим как есть. Понятное дело: он станет соленым. И это произойдет с каждым. Со мной произошло. И, быть может, еще произойдет. С тобой произойдет. И с ним, и с ним, и с ними... — он показывал на случайных посетителях ресторана, не сводя с нее глаз. — Поэтому выбирай свою банку. Твоя банка — твой выбор. С кем вариться и в чем вариться. И еще. Вот тебе задание. Картофелина. Не ищи подвох, это действительно самая обычная сырая картошка. Соломинка. На, держи. Проткни картофелину насквозь этой вот соломинкой. Давай. Три минуты тебе на решение. Очень просто. Честно.

Элина взяла в руки картофелину. Она была чуть влажной, шершавой, с остатками земли, как будто бы ее несколько минут назад выдернули. Попытки проткнуть ее оказались бесплодными, руки тряслись, страх сделать ошибку зашкаливал.

— Три минуты истекли, — картинно объявил Гуру. Взяв из ее рук картофелину, он — р-р-раз! — одним быстрым, четким движением проткнул ее соломинкой насквозь. Поверженный корнеплод он отдал обратно Элине. — Все дело не в волшебных пузырьках и не в кислотно-щелочном балансе. Время — это доля секунды, помноженная на осмысленное желание. Вот твоя формула. Дарю. Пользуйся на здоровье. Не трать времени на половинчатые решения. И действуй, действуй. Не можешь идти — ползи...

Ползти — это было все, что Лина могла сделать, чтобы преодолеть расстояние между столиком «Бабочки» и парковкой «Романова двора», где стояла ее машина. Совершив марш-ползок, она села на водительское сиденье и неожиданно для самой себя расплакалась. Еще несколько минут она размазывала тушь по щекам, безуспешно искала по всей машине носовые платки, пыталась стереть поплывшую подводку антисептическим гелем для рук. Сказалось напряжение последних недель, когда все грани ее жизни одновременно потускнели и перестали пропускать солнечный свет.

С Петром полный провал. Очередная попытка сближения не дала ничего хорошего, в результате чего вторую неделю она опять жила у мамы. Что также не способствовало гармонизации настроения. Мама постоянно задавала неудобные, хотя и правильные вопросы, в том числе о том, чем она собирается заниматься после выпуска из «Сколково» и как будет зарабатывать на жизнь в отсутствие, как она выражалась, «постоянного спонсора». Деньги заканчивались, кредит она сможет выплачивать еще только два месяца. А что потом? Индекс LAI показывал какое-то безнадежное падение вниз по наклонной. ОРЧП уже два раза выносил предупреждение, потому что она не являлась на назначенные встречи. Времени на себя катастрофически не хватало, подруги потихоньку уходили в свои собственные дела и проекты. Да и обсуждать весь этот снежный ком ни с кем не хотелось. И больше всего в этой неразберихе собственной жизни ее тяготил главный вопрос о смысле: ближайшем и долгосрочном.

iPhone раскалился от неприятых вызовов и эсмэсок. Сейчас, вырулит на дневной свет и начнет всем отвечать. А может, и не начнет. Общаться ни с кем не хотелось. Разве что Мухер можно позвонить. Хотя нет — Мухер послушает да и ошпарит едким замечанием. Таким, от которого неприятно передергивает. Хоть и лучшая подруга, но сострадание и чуткость не входит в перечень ее достоинств. По руке противно побежали мурашки, и Элина инстинктивно

отдернула руку от руля. Бело-серый браслет три раза пискнул и внезапно побагровел.

*«Опять это димченковское идиотство! Ну что он, зараза, вибрирует, как же его снять-то, надо позвонить этому гиканутому садисту».*

«Ого! Вот это синхрон», — машинально отметила про себя Лина. На экране iPhone высветился номер Димченко. С большой неохотой она нажала кнопку с зеленой трубкой.

— Лин! Ты в порядке? — раздалось в трубке. — Я вижу по трекингу, что у тебя зашкаливающий уровень стресса. Это ошибка или так и есть? Ты должна была почувствовать вибрацию и звуковые сигналы!

— Димченко, ты бредишь... тебе везде мерещится вибрация, — устало вздохнула Лина и постаралась придать голосу твердости. Меньше всего ей сейчас хотелось слушать всю эту чепуху, еще меньше — чтобы он услышал в голосе предательские всхлипы. Она даже засомневалась, что он звонит именно ей, но в ту же секунду вспомнила, что Димченко назвал ее по имени. — Давай перезвоню, мне сейчас неудобно, — она соврала, чтобы отвертеться, и уже собиралась нажать «отбой».

— Подожди! — почти закричал Юра. — Полина, браслет у тебя на руке! Который я на тебя надел позавчера. Ко мне же поступает расшифровка сигнала, это кожно-гальваническая реакция (КГР), она показывает уровень стресса и настроения человека. Ты в красной зоне!!! У тебя что-то произошло? Плохо тебе? Либо ты в спортзале перезанималась? Физнагрузка была или нет? Если перезанималась, от этого может быть, но...

— Да, мне плохо, — медленно проговорила Лина, — мне правда плохо. Браслет твой работает. Медицинский факт.

— Не клади трубку! — верещал Димченко. — Ты где? Я еду!

# Урок № 19

У КАЖДОГО СВОЯ  
ИСТИНА. ИЩИ СВОЮ

СЛЕДУЮЩИЕ ТРИ ЧАСА пролетели как странный, нереальный сон, в котором вспышки реальности граничили с фантазийным безумием. Если бы кто-то сказал Лине, что такой вечер может иметь место в ее жизни, она бы просто отмахнулась от этого, как от ничего не значащей болтовни. Однако тот вечер состоялся. И еще долгое время она мысленно возвращалась к нему, осторожно пробуя на вкус казавшиеся абсолютно нереалистичными эпизоды. Слишком сильно все это расходилось с ее стереотипными представлениями об окружающей действительности.

Перед тем как повесить трубку, она безвольно продиктовала Юре адрес: «Романов переулок, дом четыре». Монотонно объяснив, где находится выезд с парковки, пообещала ждать там в течение двадцати минут. Через двадцать минут Димченко действительно был на месте. Он не очень вежливо забарабанил в лобовое стекло костяшками пальцев, отчего Лина даже подпрыгнула в своем кресле, а затем достаточно учтиво попросил ее пересесть на пассажирское сиденье. Сам влез на водительское и по-хозяйски настроил его под себя. Все это казалось Лине очень странным, тем более что кроме

механических указаний «сядь-подвинься где переключатель дальнего света» свалившийся на ее голову спутник ничего не произносил. Через секунду они двинулись в неизвестном ей направлении.

Элина была настолько морально выхолощена, настолько не чувствовала в себе сил ни для разговора, ни для вопросов, что просто повисла на поводке ремня безопасности и откинулась в кресле без единого слова. Она совершенно не контролировала ситуацию, не спрашивала своего внезапно возникшего водителя, куда они едут и почему. Видимо, предел стресса и полученные озарения от Гуру давали свои всходы. Организму нужно было время, чтобы психологически восстановиться. Тратить силы на пререкания с Димченко физически не представлялось возможным. Она поймала себя на мысли, что просто доверилась постороннему человеку и меланхолично наблюдает за сменой пейзажа за окном.

Через десять минут они уже ехали по Берсеневской набережной, оставили позади «Рай» из прошлой жизни и Gipsy из настоящей, еще раз куда-то свернули — Лина уже совсем не следила за дорогой — и остановились в кирпичном проулке. Это был район фабрики «Красный Октябрь», который много лет находился в запустении. Лишь несколько оставшихся в пленниках у этих глухих стен забегаловок и странных магазинчиков напоминали, что некогда здесь кипела жизнь рабочего и крестьянки. Лина не была здесь очень давно, скорее всего, со студенческих времен, и сейчас у старого здания бывшей фабрики присутствовало некоторое оживление. По крайней мере, вся правая стена была затянута лесами и сетками, вверху копошились строители, дорога прямо перед ними разверзла зев и готовилась принять очередную порцию едкой смеси от машин дорожной техники. В таком виде вся конструкция «Октября» сильно смахивала на декорации голливудской страшилки.

— Это какая-то дорога из красного кирпича, — попыталась пошутить Лина. К ее удивлению, Димченко поймал мяч и вернул его неким подобием шутки:



— Да уж. Нам не подойдет. Нам нужна только дорога из желтого. Вот, кстати, и она! — махнул он в сторону рассыпавшейся кучи песка. — Ну что, выходим? Нет, стоп, сиди.

Лина послушалась и безвольно наблюдала, как Димченко резво выскочил на улицу, обежал ее Toyota спереди и галантно открыл перед ней пассажирскую дверь. Он совершенно не позировал, когда поддержал девушку за руку при выходе из машины, подхватил ее сумку, и вместе они перешли через дорогу, очутившись у полуподвального помещения.

Помещение внутри оказалось весьма благопристойным вегетарианским заведением. Это было сюрпризом: Лина никогда бы не подумала, что Димченко вообще знает о существовании таких мест. В ее представлении плоскость его существования располагалась между Soho Rooms, Imperia, Kalina Bar, ну на худой конец Gipsy. Кафе вегано-органической направленности совсем не вязалось с его образом баламута и тусовщика.

Бережно усадив Лину за столик, Юра наметанным глазом проскользил меню и уточнил, не сыроедствует ли она\*. Лина жалобно протянула: «Почти...» Он заказал им по порции салата, грейпфрутовый сок — «Для бодрости духа и силы мысли!» — и на всякий случай закуску из баклажанов. Когда принесли ее любимый молочный улун, она совсем расслабилась, опрокинулась спиной на мягкую подушку и наконец сфокусировала все внимание на визави.

— Ну, рассказывай, — скорее требовательно сказал Димченко. — Лучше сразу все. Не забывай, у меня есть декодер сигнала, я в любом случае все узнаю, поэтому лучше ты сама, — он явно намекал на ключ к сигналам от браслета, который до сих пор был застегнут

---

\* Сыроедение — система питания, предполагающая отсутствие термически обработанных продуктов в рационе. В основе системы лежит философия о различной энергопроизводительности пищи и ее влиянии на внутреннюю энергию человека. Берет начало в восточных традициях, в том числе используется йогами и некоторыми группами веганов. *Прим. ред.*

на ее руке, но при этом хитро улыбался. Лина ни на секунду ему не поверила.

События последней недели еще раз прокрутились у нее перед глазами. Комок невысказанных слов и неразобранных эмоций переместился из области сердца и подступал все ближе к горлу. Поэтому она просто начала говорить и, к своему удивлению, говорила долго. Настолько долго, что незаметно для себя совершенно чужим голосом и глядя не на собеседника, а в середину чашки с чаем, рассказала гораздо больше, чем хотела. Как будто бы со стороны Лина услышала от себя про сложности выбора «между кожей Сереги и энергетикой Коваленко», про банку соленых огурцов и даже про то, как расплакалась на парковке «Романова Двора»... А уж это — эти слезы — было последнее, о чем ей хотелось бы кому-либо говорить. А тем более постороннему человеку. Даром, что проучились бок о бок два года.

*«Ладно... — утешала она сама себя. — В конце концов, вечер пройдет и забудется, а одиночество вкупе с тяжелыми мыслями вот-вот прогрызло бы во мне дырку. Самооценка и так ушла в красную зону без надежды на скорое возвращение».*

К ее удивлению, Димченко проявил чудеса эмпатии и ни разу не прервал ее. Все его комментарии были к месту, все его реакции — именно такими, какие она хотела бы получить от верного, внимательного друга. Внутренне она все равно ожидала подвоха и мысленно готовилась к моменту, когда Димченко выдаст свое нутро какой-нибудь вульгарной репликой. Но этого не произошло, даже наоборот. Юра начал вместе с ней спокойно и методично отделять факты от суждений, разбираться в ее противоречивых чувствах и еще через час спокойной, размеренной беседы по-мужски бодро резюмировал:

— Поль, итог. Ничего ужасного не случилось. Все решаемо. Ты классная, красивая девчонка, зачем тебе нервы портить? Карьера. Итак, в корпорацию ты не собираешься. Точнее, собираешься в последнюю очередь. Понимаю. Значит, время предпринимать. Нанокоча

Середи тебя настораживает, энергетика Коваленко не особо возбуждает... Это я тебя понимаю, меня тоже не особо, при всем уважении к обоим, — он улыбнулся и тут же снова посерьезнел. — И вообще. Зачем тебе участвовать в том, что уже создано кем-то до тебя? Ты уже взрослая девочка, чтобы родить свое! В смысле не дитя, а проект. Будь родительницей собственного бизнеса. Властительницей судеб. Укротительницей тигров. А? Полина Ринник, дрессировщица стартапов! Каково?! — Лина узнавала привычные интонации Юры Димченко. Он еще пару минут приводил убедительные доводы в пользу того, что «ничего ужасного не случилось», а все ее суждения — это собственные проекции на окружающую действительность. Потому что истины нет, говорил одноклассник: ничто не совершенно, ничто не вечно и ничто не верно по определению. Для убедительности Димченко даже сослался на Коваленко, который однажды доказал этот тезис математически, а также на Эда, подтвердившего, что «реминисцентные отголоски данного вопроса встречались в истории философии у самых разных мыслителей». Оказывается, в мужском братстве «Сколково» дискутировали на подобные темы, и не раз.

Это Лину особенно поразило. А слова Юры об относительности истины стали настоящим откровением. В том числе по поводу самого Димченко: до сих пор она ни разу не замечала за ним ни философской глубины, ни тем более тяги к бескорыстному обсуждению подобных вопросов с другими.

— Знаешь, если истины в самой истине нет, то есть ли в этом утверждении хоть толика истины?

Димченко немедленно отреагировал и отправил себе в рот еще порцию баклажанов.

— Про толики истины — это, пожалуйста, к Эду. Туда же про петики и васики. А мое мнение: если истины нет, значит, ее нужно самому придумать. Так выгоднее. И честнее. Перед самим собой и окружающими. Понимаешь?

Лина для убедительности похлопала глазами и, не ухватив ни одной мысли между пожеванными баклажанами, попросила пояснения. Юра продолжал:

— Какой смысл искать настоящую истину? Она для кого настоящая? Для тебя? Или для мамы, которая ее в тебя вложила? А в нее впихивали эти мысли поколения ее предков. Ее мама, твоя бабушка, твоя пра-пра-пра-кто-то-там. Потому что так проще, так спокойнее, это как у всех. Пойми, все наши мысли чужие. Они нам не принадлежат. Мы находимся в пространстве и сами притягиваем поток мыслей. Мы им не родители. А они в итоге управляют нами, причем весьма успешно. Скажи, ты медитировала когда-нибудь?

Он на секунду перестал жевать, кинул на нее быстрый взгляд и снова потянулся за баклажаном. В Лининых глазах отражался испуг, сложенный из молекул интереса. Она недоверчиво смотрела на Димченко и изредка провожала глазами стремительно исчезающие баклажаны.

— Не медитировала. Я так и думал. В общем, когда в випассане\* сидишь — это такой вид медитации, когда ты сосредоточен на себе и сидишь неподвижно в течение часа, а иногда целых суток, — твоя задача дать волю мыслям и внимательно за ними наблюдать. Отстраниться. Просто наблюдать. Быть в потоке. А потом совсем отпустить. Все. Представляешь, вообще ни о чем не думать, находиться в состоянии полного покоя...

— Как ни о чем не думать? Это невозможно. «Я мыслю, следовательно, существую».

— Ничего подобного! Это только в Средние века так считали. Ошо много говорил о том, что наши мысли — чужие, это все наносное, а мы лишь проводники этого информационного фона. Отсюда два следствия. Первое: ты берешь только то, что выбираешь. То есть ты сам выбираешь мысль или действие, а не они тебя. То же с идеями,

---

\* Випассана — сидячая медитация. Выполняется с открытыми или закрытыми глазами. *Прим. ред.*

проектами, людьми в твоей жизни. Вот, например, твоя ситуация выбора между кожей Сереги и энергетикой Коваленко. Ты же сама создала эту ситуацию! Это же не они ее создали. Все это деривативы твоего «я», то есть проекции. И это правильно. Мы же смертные, люди мы. Поэтому самое интересное — научиться разделять мысли на совсем чужие и действительно близкие, отсекаать инородное вокруг себя. Четко осознавать: все, что с нами случается, мы создаем себе сами. Даже Гуру с его огурцами ты сегодня сама себе создала. Тебе так надо было. Вот эти обстоятельства сложились для того, чтобы в тебя что-то открылось... Чакра какая-то. Или третий глаз, — Димченко замолчал на секунду и рассмеялся, легонько пихнув ее в плечо через столик. — Ну что ты такая серьезная? Не устала еще от меня? Третьего глаза пока не видно вроде, — он нагнулся еще ближе и чуть коснулся ее лба, как будто бы измеряя температуру. Элина улыбнулась и вышла из состояния оцепенения, в котором пребывала последние десять минут.

Молочный улун действовал на нее как успокоительное. От приятной атмосферы Элина размякла и отвлеклась от неприятного покалывания за спиной. Как принцесса на горошине, она чувствовала кирпичную кладку сквозь тоненькую подушку между кожей и стеной. Теперь же сидела выпрямившись и опиралась обоими локтями на стол, чуть вытянув подбородок в сторону Димченко. Незаметно для себя она пришла в состояние легкого интеллектуального возбуждения, которое ловила всегда, когда собеседник мог ее: а) заинтриговать; б) интеллектуально удовлетворить. В данном случае обе буквы уверенно встали одна за другой. Димченко открывался ей с новой стороны: вегетарианское кафе, медитации, философия (она даже простила ему понижение Декарта до мракобесия Средневековья), Ошо... Все это было очень, очень странно. И дико интересно.

Раньше ей казалось, что Димченко может говорить только на две темы: бизнес, то есть сделки и выгоды, и телки. Описание его завоевательных походов часто обсуждалось в группе и пересказывалось

желающим во всех подробностях устами вездесущего старосты. Сегодня же она открывала для себя другого Димченко. Оказалось, что он глубоко погружен в восточную философию, регулярно посещает духовные семинары и занимается практиками. Что такое «практики», Лина доподлинно не знала: это слово существовало для нее только в контексте лабораторной практики и было синонимом лабораторной работы на уроке физики, однако переспросить не решилась. Она так и не услышала, что именно привело Юру к медитации и йоге, что он от этого получает, как понимает всю эту «сектантскую культуру» и, наконец, как он видит свою жизнь после окончания обучения. Внутренне Лина была убеждена, что все эти практики и медитации сродни сектам — ничто не могло изменить ее настороженного отношения к ним.

Гармонию разговора прервал внезапный звук, вырвавшийся из браслета на руке Лины. Она уже и забыла про него. У платья был длинный рукав, и, разумеется, она предусмотрительно скрыла им браслет, потому что хайтековский аксессуар совершенно не шел сегодняшнему образу. Сейчас же ей пришлось задрать рукав, чтобы посмотреть на экранчик. Тот неожиданно для обоих озарился зеленой вспышкой, которая мгновенно пропала. Димченко вдруг ни с того ни с сего зааплодировал, опять перегнулся через стол и сжал ее лицо обеими руками, широко улыбаясь. Лина инстинктивно отшатнулась, и Юре пришлось опереться на стол, чтобы не завалиться на их тарелки со своей стороны.

— Полишка! Это ж надо! Оно работает! Это гениально! Ты молодец! Ты все сделала правильно — идеальный опытный образец! Сейчас я тебе все расскажу! погоди минутку...

Он начал спешно доставать из сумки походный iPad. Лина молчала и недоверчиво следила за его действиями. Тот развернул к ней планшет, и Лина увидела три графика, извивающихся змеями по экрану. Самый длинный — желтый, средней длины зеленый и совсем короткий красного цвета. На картинке была дюжина обозначений

и подписей, из которых Элинин наметанный глаз выхватил только Personal Stress и Professional Stress\* — отметки находились рядом, одна под другой. Димченко развернул планшет к себе и начал на нем что-то печатать с бешеной скоростью. Элина подавила легкое раздражение и просто ждала. Через некоторое время ей это порядком надоело. Она и так достаточно натерпелась за последние дни, а Юра, кажется, снова возвращался в свое привычное состояние невнимательности к окружающим. *«Чудесная метаморфоза, должно быть, всего лишь временное затмение — бывает у шизоидных личностей»*, — четко отрапортовала сама себе дочь военного. К счастью, именно в этот момент Димченко отложил iPad в сторону.

— Лин, смотри. Извини, что долго — мне надо было соотнести кое-какие показатели. Да, и давай я уже сниму силикон с твоей руки, а то три дня с непривычки — чересчур много. Тем более я, дубина, даже не объяснил тебе правила игры! Ты не испугалась, когда он запикал? И, кстати, сколько раз это было? Дай сам скажу! — он еще раз сверился с монитором ноутбука. — Три! Да? Один раз сразу позавчера, то есть мы разминулись после сборища у Эда, ты пошла или поехала домой, и там у тебя была какая-то вспышка стресса.

*«Ага. Точно. Так и было. Ехала к маме, по дороге позвонил Петя. Орал в трубку, грозился выкинуть Гошу на улицу. В конце спросил телефон химчистки. Какой бред... А я чуть не разревелась от того, что он такой дикарь»*.

Димченко продолжал:

— А вот две вспышки — сегодня! Одна сразу после встречи с Гуру, судя по часам, это было как раз до того, как я позвонил. Я же увидел это на мониторе сначала по КГР. И тут же набрал тебя, потому что это критический признак. По инструкции в таких случаях надо 911 вызывать, но это в Штатах... А третья — вот она, миленькая, вот

---

\* Уровень стресса в личной жизни, уровень стресса в профессиональной жизни (англ.).

она, зелененькая. Ты, Лин, вошла в зеленую зону! То есть я себе ставлю как коуч на сегодня жирную пятерку! Пациент здоров!

Юра засмеялся по-детски открыто, шутливо чокнулся своей чашкой с ее чашкой, сказал в сторону: «Ну, добре! Здоровеньки будем!» — и сделал вид, что пьет за ее здоровье.

Следующие полчаса он описывал Элине, как работает браслет. Кожно-гальваническая реакция фиксирует эмоциональные перепады, провоцирующие физиологические изменения организма — потоотделение, уровень адреналина и других гормонов. В доли секунды сопоставляет эти данные с нормой или картой индивидуальных показателей человека. Значения можно ввести с учетом особенностей организма конкретного хозяина устройства, однако Димченко испытывал на Элине среднестатистические индикаторы для «взрослой особи человека». Помимо уровня стресса браслет измерял пульс и предельную частоту дыхательного цикла, то есть мог отличить физическую активность от психосоматического состояния повышенного напряжения: бежит ли человек по дорожке в спортзале или сидит на тяжелых переговорах и потому нервничает — реакция будет разной, объяснял ей Димченко. В обычном режиме вся эта информация должна выводиться в облако личного кабинета и мониториться различными графиками в динамике.

Но это еще не все. У браслета была встроенная функция экстренного реагирования. Цветовой и звуковой сигналы появляются в критических ситуациях, когда может понадобиться посторонняя помощь. В стрессовой ситуации люди не всегда могут адекватно оценить глубину происходящих с ними переживаний, ведь чаще всего мозг современного человека отказывается слышать крики собственного организма. Кроме того, умная программа может выдать целый набор инструментов, которые помогут отрегулировать текущую жизнедеятельность и предупредят о потенциальных проблемах в дальнейшем. Например, так: «Если вы не прекратите проводить такие же жесткие переговоры, как сегодня, то через X подобных циклов вы рискуете



получить инфаркт. Если вы не приведете сердцебиение в норму, то риск развития сердечно-сосудистой недостаточности увеличится в пять раз за ближайшие два года».

Сам прибор Димченко заказал из США сразу после памятной встречи с Пургой, все еще находясь под впечатлением от сумасшедшей искры своего ментора, его комментариев на свободном жаргоне и функций браслета. Весь вечер того дня Димченко потратил на изучение технологии PERS (personal emergency response system)\*, а также всех доступных международных сайтов производителей устройств с технологиями мобильной медицины и lifestyle-мониторингом. Юра решил заказать из Штатов несколько опытных образцов и протестировать их самостоятельно, чтобы сделать выводы на основе личного опыта, а не читать теоретические объяснения.

Бело-серый браслет прибыл вместе с другими собратьями всего неделю назад из США, три дня Димченко занимался расшифровкой приложенного к нему увесистого талмуда с инструкцией. Основной массив данных он уже изучил, разыскал российских специалистов и проконсультировался с ними по технологической платформе

---

\* Система экстренного реагирования в случае чрезвычайных ситуаций личного характера. Как правило, представляет собой устройство с датчиком (брелок, кулон, браслет), которое может передавать сигнал SOS в специальный центр оказания помощи (колл-центр, скорая помощь, МЧС, 911 и т. п.). Технология появилась в конце 1990-х годов и широко распространилась в США, сейчас используется повсеместно в мобильной медицине, системах мониторинга здоровья, службах чрезвычайных ситуаций. В США каждый второй житель — клиент технологии мобильной медицины, к которой относятся такие приборы, как датчик падения, сердцебиения и кардиомониторинга, контроль веса и интегрированные диетические программы, различные устройства для диабетиков и т. д. Отдельное направление мобильной медицины — специализированный мониторинг спортивных достижений. Индустрия мобильной медицины насчитывает более тридцати лет. Лидеры по объемам продаж — США, Великобритания, Германия. Наиболее существенные и современные разработки в настоящее время вносятся азиатскими производителями. *Прим. ред.*

устройства. И хотя он более или менее понимал принципы работы приборчика, многое оставалось неясным, например механизмы передачи сигнала и преобразования их в практические рекомендации. Он хотел изучить схему работы досконально, с инженерной точки зрения, так, чтобы понимать, как эту технологию можно адаптировать и работать с ней дальше.

После этого они с Элиной еще немного поговорили про рынок мобильной медицины в США, Димченко поделился статистикой по индустрии, которую успел почерпнуть на многочисленных международных ресурсах. Он перекидывался с одного сайта на другой, разворачивал перед Элиной многостраничные отчеты, которые составлял сам для себя, показывал картинки различных приборов и модификации их под конкретные нужды пользователя, тыкал пальцем в экран и в целом был восторжен, буен и возбужден. Каждый файл — будь то голос американского светила, отчет ВОЗ\* или страничка Википедии — все в один голос кричали о перспективах бурного роста индустрии в ближайшее десятилетие.

Надо признать, в этом своем неумном энтузиазме Димченко был дико заразителен. Элина отлипла от кирпичной стены и пересела на другую сторону стола поближе к нему. Вместе они смотрели в экран iPad и обсуждали, как можно доработать этот конкретный браслет под потребности таких, как они, современных москвичей, живущих активной, динамичной жизнью и понимающих смысл заботы о здоровье так, как это понимают они.

Через двадцать минут официантка вежливо предупредила о том, что кафе скоро закрывается, поэтому их любезно просят освободить помещение. Дело близилось к полуночи.

---

\* ВОЗ — Всемирная организация здравоохранения. *Прим. ред.*

## Урок № 20

УСПЕХ ИЗМЕРЯЕТСЯ  
НЕ ТОЛЬКО ДЕНЬГАМИ

ПОСЛЕ ТОГО ВЕЧЕРА их отношение друг к другу сильно изменилось. То ли Элина стала гораздо более расположенной к Юре, то ли Юра стал больше доверять ей и делиться своими размышлениями, но факт оставался фактом: они встречались сначала раз в неделю, затем по два-три раза в неделю, потом почти каждый день. Они обсуждали все идеи и возможности по выводу приборов мобильной медицины на российский рынок, которые удавалось найти в сети или на сайтах крупнейших мировых игроков.

На этапе подготовки к финальному смотру стартап-проектов инвесторами школы Элина сильно поддержала Димченко. И хотя она не озвучивала своего окончательного решения о дальнейшей роли в проекте, Димченко точно знал, что она отказалась от совместной работы с Коваленко, а Серега пару недель назад получил выгодное предложение в фонде Вексельбурга. Свою нанокорку Серега заморозил на неопределенное время. Из этого Димченко сделал справедливый вывод, что, если Элину в ближайшее время не захватит что-то очень грандиозное, она, скорее всего, втянется в его стартап. По крайней мере он создавал все условия, чтобы она чувствовала

себя как нельзя более востребованной и полезной. Вместе они обсуждали, спорили, доказывали друг другу самые разные аспекты, начиная от внешнего вида будущего сайта и заканчивая точками входа на рынок. Немалую часть времени они уделяли обсуждению существования этого самого рынка под новый и неоднозначный продукт. В итоге Димченко предложил представлять проект на финальном смотре вместе. К тому времени Элина посчитала это само собой разумеющимся и легко согласилась.

Итак, наступил решающий день. Защита проектов была назначена на 11 декабря. В состав высокого жюри по традиции входили инвесторы школы, приглашенные менторы и директор школы. Рэддис, Каринэ и Германовф были членами выборного комитета: они оценивали, какой из проектов может быть допущен на финальный смотр, а какой нет. Слушатели выпускной группы проходили первичный отбор по параметрам эффективности бизнес-модели, оцениваемой Рэддисом, командной работы, на которую пристально смотрела Каринэ, и «коммуникационного комплекса», в который, по рекомендации Германовфа, были включены компоненты PR, GR, IR, IC и непременно CSR.

Финальный смотр был важнейшим предвыпускным мероприятием в школе и в сообществе «Сколково» считался своего рода выпускным экзаменом. Те проекты, которые не были допущены на смотр к инвесторам, получали сводную оценку от членов выборного комитета. Таким образом, диплом получали и те и другие; разница была лишь в том, что в ходе финального смотра выигравший проект мог получить финансирование на посевную стадию, а также признание и уважение со стороны известнейших бизнесменов страны. На смотре присутствовали также выпускники прошлых лет, некоторые из них уже стали к тому времени самостоятельными инвесторами и бизнес-ангелами. Не обходили вниманием мероприятие и журналисты, поэтому новость о победившем стартапе быстро подхватывалась и тиражировалась СМИ на всю страну. К началу декабря

---

#### СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА

Перечислены различные виды управления системой отношений:

PR – с внешней аудиторией, GR – с государственными органами, IR – с инвесторами компании, IC – с сотрудниками во внутренней среде компании. CSR – корпоративная социальная ответственность.

---

расстановка сил в группе стала понятна. Всего шестеро лидеров успели сформировать себе крепкие, добротные команды и целенаправленно шли к защите бизнес-плана.

У каждого имелись свои слабые и сильные стороны. Команды, отобранные на финальный смотр, также не были равны с точки зрения человеческого и лидерского ресурса. На смотр были заявлены: стартап Эда «СмайлЛайт» (лазерное освещение с использованием новых технологий светопроекции на фасады зданий), проект Коваленко по энергетике (автоматизированные системы учета альтернативной и традиционной энергии на энергоемких предприятиях), стартап Щукиной по производству биобатончиков «МамаRussia», Fitness Monitor Димченко и проект Виктории по реформе средней школы, который шел вне конкурса в категории ЧГНП («частно-государственное некоммерческое партнерство»). Практически в последнюю секунду в список финалистов также попал Батурчан с проектом по застройке экопоселка в Подмосковье на основе технологий «Интеллектуальный дом» и энергии солнца. В его команду также входил Коваленко, который совмещал, таким образом, два проекта.

ОРЧП формировал собственные сетки болевых точек и зон «для размышления» на основе анализа состава участников команд и своевременно информировал об этом их лидеров. Каринэ работала индивидуально с каждым из лидеров проектов. Рэддис беспрестанно проводил тим-коучинг с командами, однако часть этих сессий оказалась бесполезна, так как команды сами до конца не определились со своим составом. Герман Германович консультировал проекты с точки зрения расширения возможностей коммуникации, использования различных PR-инструментов, в том числе нетрадиционных. Работал он и с теми, кто так и не определился с командой и все еще находился в поиске. В результате этого поздней осенью индивидуальные встречи с подопечными поглотили его расписание полностью, жену и ребятишек он видел только по выходным. Через две недели такой

работы он поставил в своем кабинете небольшой диванчик и ночевал на нем, когда встреча затягивалась далеко за полночь, а рано утром намечалась следующая.

В круглой зале амфитеатра школы собрались восемь инвесторов школы, директор школы предпринимательства «Сколково» Рубен Варданян, преподаватели, специально приглашенные эксперты, менторы слушателей и журналисты. Ведущим по традиции был Рэддис. На специальном столике позади него ждали громких аплодисментов три статуэтки для победителей, сертификат на приключение Extrapreneurship и подарочные наборы книг издательства «Манн, Иванов и Фербер», официального поставщика книг для знаменитой библиотеки «Сколково». Все шло по известному и установленному плану в формате так любимого американцами выступления TEDx: несколько спикеров выступают перед зрителями один за другим без остановок, каждому отведено одинаковое количество времени, структура слайдов также жестко определена. На презентацию отводилось ровно пять минут, после чего выступление прерывалось звуковым сигналом. Еще три минуты команда отвечала на любые вопросы от жюри, одноклассников или из зала. После этого команда во главе с лидером усаживалась на место и тут же по сигналу начинала выступление следующая.

— Emm... Well, пожалуйста, команда номер один: Щукина, Воскресенцев, Павловский. Проект «МамаRussia», project leader — Асия Schukina!

От волнения Рэддис переходил на странную смесь рунглиша, слушать его в такие моменты было жутко неудобно. Было слышно, как дрожит его голос, как он искренне переживает за своих подопечных. Передавая микрофон, он несколько раз включил и отключил его, ища нужную кнопку, в результате чего весь зал услышал, как он шепотом напутствует выступающих и желает им удачи перед защитой.

Помимо незаурядной внешней привлекательности Асия обладала куда более ценным для стартапера качеством — умением красиво

излагать свои мысли, четко аргументировать основные тезисы и ловко отбивать неудобные вопросы. Ее защита журчала ненавязчивым лаунжем для ушей маститых бизнесменов. А демонстрация первой опытной партии батончиков, изготовленных вручную на основе натуральных ингредиентов без применения ГМО, глутена, сои, соли и сахара, что она трижды отметила во время выступления, вызвала шквал аплодисментов. Какой-то выпускник прошлых лет, сидевший в первом ряду, выскочил к ней прямо со своего места и попросил попробовать батончик. Стоя с набитым ртом и одновременно улыбаясь, он показывал большой палец неунимающимся вспышкам фотокамер. Рэддису пришлось трижды постучать в микрофон, чтобы вернуть защиту в заданный ритм. Когда все успокоилось, он пригласил выступить следующую команду.

Следом выступал Батурчан с проектом «ЭкодоМ». Он уверенно начал свою защиту с вопроса в зал: «Как мы можем повлиять на здоровье наших детей и свое самочувствие в перспективе двадцати лет? Что мы можем говорить о своем здоровье и здоровье своей семьи, если две трети жизни проводим в небезопасном для здоровья environment\*? Наш проект — это первый шаг на пути к экопоселениям нового типа», — продолжил он, резво перелистывая слайды с фотографиями домов.

Димченко шел следующим.

Вместе с Элиной они начали презентацию с показа специально подготовленного минутного ролика о влиянии превентивной медицины на состояние здоровья человека в будущем. Однорупники апеллировали к понятным всем и каждому ценностям, проводили смысловую цепочку между собственным здоровьем, отношениями в семье, будущим детей и наслаждением от общения с внуками через много лет. Слайды они рассказывали на два голоса, разыгрывая диалог между «верящим» и «неверящим». В ходе презентации

---

\* Окружение, окружающая среда. *Прим. ред.*

Димченко демонстрировал работу браслета и пару раз энергично поприседал, чтобы повысить пульс. Элина изображала оператора колл-центра, который принимает сигнал о зашкаливающем уровне адреналина в крови и звонит пациенту предупредить о возможных последствиях.

В конце выступления они показали опытную модель электронных весов с Wi-Fi-технологией, которые могут передавать график колебания веса в интернет и регистрировать динамику изменения на iPhone. Элина объяснила, что бизнес-модель в данном случае будет строиться не на продаже самих весов, а на абонентской плате за индивидуальные консультации врачей-диетологов, считывающих показатели онлайн в ежедневном режиме и следящих за весом клиента. В этот момент Димченко внимательно следил за реакцией Пурги, который сидел прямо перед ним на первой парте и не подавал никаких признаков интереса к происходящему. Однако по завершении презентации он заметно оживился и в своей обычной манере задал несколько вопросов на уточнение. Димченко показалось, что, получив исчерпывающий ответ, он даже улыбнулся краешком рта.

Отведенный на презентации час подошел к концу. Рэддис объявил смотр закрытым и предоставил слово жюри. Первым микрофон взял Рубен:

— Ребята, уважаемые гости, дорогие преподаватели, я очень рад. Рад, что присутствовал сегодня на защите проектов наших выпускников, которые сами по себе — уже гордость для нашей страны. Я рад, что наши ребята достаточно целеустремленны и мудры, чтобы дать жизнь новым бизнесам. Я рад, что школа вселила в них тот предпринимательский заряд, который мы, основатели, хотели видеть в наших последователях. Не скрою, у меня уже есть проект-фаворит, при этом я с большим интересом прослушал все выступления. С уважением отношусь ко всем идеям. Вы молодцы, ребята, так держать! Больше предпринимателей нашей стране, больше возможностей



вам от тех, кто уже что-то сделал своими руками, и я этому обещаю всячески способствовать. Удачи всем вам.

После этого слова напутствия и благодарности за проделанную работу сказали Гуру, Игорь Гундобин, Герман Германовф, Анечка Иванова на правах классного руководителя, а также выпускники прошлых лет. Говорили подобающие случаю слова: о вере в молодые таланты, о большом пути, который им предстоит, и о том, сколько сил им придется теперь потратить на реализацию своих идей. В целом речи не отличались от аналогичных, произносимых на любом выпускном в любом университете мира, однако каждое слово каждый стартапер слышал по-своему, примеряя к своей личной ситуации, стараясь разглядеть в нем индивидуальный смысл. Через десять минут жюри удалилось на совещание, чтобы определить победителей.

Рэддис вернулся в зал чуть раньше жюри и несколько минут возился со столиком, на котором стояли награды, то перетаскивая его вперед, то возвращая на место. Казалось, теперь он нервничает еще больше. Когда он вскидывал руки, прилаживая сертификат так, чтобы его было видно со всех точек обзора, становились видны влажные пятна, проступившие сквозь рубашку. Наконец все члены жюри уселись обратно в кресла, и Рубен взял микрофон, чтобы объявить результаты смотра:

— Ну, ребята, у нас была непростая задача, скажу честно. Не скрою, мы много спорили, вон Михаил Эрнестович буквально не дал мне выговориться, так сильно он защищал один проект... не буду говорить какой, вы сами сейчас все услышите. Но я хочу сказать вот что еще. Не все в жизни у вас будет сладко, ребята. Жизнь не сахар. Жизнь — это сочетание риска и возможности. Развивайте в себе талант поиска баланса. Ищите, догоняйте, стремитесь. Это должна быть постоянная игра... — Рубен задумался и на секунду погрузился в свои мысли. — ...Игра на опережение, с гонками и периодами расслабления. Так, чтобы в среднем своем получалась гармония и равновесие всех

частей жизни. Главное, чтобы вы получали удовольствие от того, чем занимаетесь, и чтобы это удовольствие было этичным для остального мира. А остальное вы сами все найдете. И еще. Договаривайтесь на берегу. Когда лодка плывет, поменять спутников уже невозможно, — он еще секунду подумал, тяжело вздохнул, глядя вдаль, и передал микрофон Рэддису.

— Well, to start with... Emm, в общем, мы долго спорили, но третье место решили никому не присуждать. Yes. У нас не определился явный претендент. Жюри решило, что третье место будет передано в руки победителей: у них появится шанс взять с собой в поездку Extrapreneurship еще четверых слушателей школы «Сколково», которые посчитают эту поездку полезной для себя. Ну и, наконец, давайте я уже перейду к результатам. So and finally... Специальная номинация!

Зал на мгновение затаил дыхание и тут же озарился улыбками, раздались аплодисменты. Дипломом и подарком от корпорации «СанГруп» наградили Викторию: «За исключительную работу по созданию эффективного микроклимата в области частно-государственного партнерства и развитие социальных программ в России». Ее проект, как и заявлялось ранее, шел вне конкурса, однако она совершенно не ожидала специальной награды и разволновалась сейчас еще больше, чем на защите. Трясущейся рукой она принимала пакет из рук Игоря Гундобина, в котором был памятный сувенир — кусок настоящей железной руды с танзанийского хребта с вкраплениями чистого золота. На постаменте руды стояла надпись *Become the change you want to be!* (Староста группы с задней парты тут же прошипел свой авторский перевод: «Сияйте золотом среди толщи грязи».)

Второе место занял проект Азии Щукиной. Зал взорвался аплодисментами, особенно усердствовали выпускники. Сияя улыбкой, Асия вышла на сцену и сделала реверанс в сторону преподавателей и инвесторов школы. Зал заплодировал еще громче. Получив

диплом из рук Рубена, она подошла к Рэддису и протянула ему руку. Рэддис по-отечески обнял ее за плечи. В своих лабутенах\* Щукина была на две головы выше его, поэтому ее поцелуй пришелся аккурат в макушку преподавателя. Уже через несколько минут этот снимок получал 724-й лайк в Facebook.

Победителями смотра стали Димченко и Ринник. Четкие выкладки по финансам, живой маркетинг, демонстрация прототипа, дважды отрепетированная с Германом презентация принесли свои плоды в виде главного приза — они получили сертификат на путешествие Extrapreneurship с Рэддисом и возможность пригласить с собой еще четырех слушателей «Сколково». Юра радостно обнял Элину и с шутиливой торжественностью подал ей руку, чтобы вместе проследовать за статуэткой. По возвращении на них налетели соперничающие одноклассники и принялись наперебой поздравлять.

— Можно тебя на минутку? — услышал через несколько минут за своей спиной Юра.

Он обернулся, не без усилия высвободился из тесного круга одноклассников и подошел ближе к Дмитрию Казачкову. Они пару раз встречались на общих нетворкинговых мероприятиях в школе. Дмитрий окончил школу на пару-тройку лет раньше него и владел крупной компанией в сфере программного обеспечения. Больше Юре о нем ничего известно не было.

---

\* Лабутены (разг.) — производное от наименования торговой марки известной женской обуви французского дизайнера Christian Louboutin, которая пользуется популярностью в светских кругах и, как правило, имеет каблук выше 10–12 см.

*Прим. ред.*

# Урок № 21

**СИЛА ПОДХОДА WIN-WIN:  
ИЩИ ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ  
РЕШЕНИЯ**

IRPHONE ИЗВЕСТИЛ о двух пропущенных звонках от абонента Verp. Димченко тут же перезвонил, и они начали делиться между собой новостями. Последний раз они виделись в «Чайхане», когда начинающий предприниматель просил посевные инвестиции на суррогатное материнство только намечавшегося стартапа. После этого каждый из них углубился в свои дела, и на две недели они потеряли друг друга из виду. За это время Верп успел съездить в Армению и присмотреть там выгодный объект под строительство, а Димченко окончательно понял, чем будет заниматься ближайшую... ближайшие... ближайших... Конкретный срок он для себя точно не определил, однако четко осознавал, что собирается строить из бизнес-идеи бизнес-икею и на это может понадобиться несколько лет. Друзья быстро перебросились парой ничего не значащих фраз о настроении и общих знакомых, после чего почти одновременно предложили друг другу встретиться. Как выяснилось позже, обоим было что рассказать.

Верп тяготел к восточной кухне, очень любил узбекский плов, искренне наслаждался сочным грузинским шашлыком и совершенно не мог устоять перед настоящим кускусом. Димченко спокойно относился к пищевым упражнениям: его желудок одинаково легко переваривал и убиенные кавказские тушки, и фастфуд американского пошиба, и приготовленные на пару философии вегетарианские блюда. Поэтому выбор всегда был за головой — а голова подсказывала, что раздельное питание, преимущественно сыроеднеческое и вегетарианское, гораздо полезнее для формата активной жизнедеятельности, нежели сиюминутные гастрономические наслаждения, чреватые побочными эффектами всю дальнейшую жизнь. По большому счету ему было все равно где кушать, потому что здоровый салат и полноценный протеин можно было раздобыть везде. Эстетика блюда и многослойность рецептуры его никогда особенно не интересовали.

Выбор места встречи всегда лежал на Верпицком, который чаще всего поддерживал российского производителя, а точнее, петербургского — своих приятелей-основателей Bonza Project. Посещал их заведения с осознанной регулярностью, не последним драйвером которой было наличие у него существенной персональной скидки. Скидка была уникальна, причем не только потому, что в ресторанах Bonza ее не мог получить ни один другой посетитель. Индивидуальная скидочная карта Верпа была выпущена в единственном экземпляре и изготовлена вручную одним из основателей группы, чем ее обладатель чрезвычайно гордился. Каждый раз, вспоминая историю ее приобретения, он усмехался и на мгновение мысленно переносился в Питер 2005-го...

Шел декабрь, город изрядно занесло снегом. Верп прилетел на два дня «в командировку», как он сообщал особо интересующимся. На самом деле целей у него было две: личная и бизнесовая. С личной целью он пару раз виделся в Москве, когда она приезжала на ноябрьские каникулы, и для нее он зарезервировал ночное время суток.

Бизнес-задачам были отведены дневные часы: Верп планировал осмотр двух интересных объектов недвижимости, которые его помощники обнаружили в объявлениях о закрытых аукционах. Двое суток были забиты под завязку, что Верпа радовало: не придется придумывать, чем бы забить время в этом странном городе. Питер он никогда особенно не любил и плохо понимал. Люди угрюмые, неприветливые, одетые в черно-серое, под стать тяжелому воздуху. Капиллярная сетка каких-то рек с множественными тромбами в виде мостов, неудобных для передвижения и вводящих в заблуждение мужчину с прямой, как палка копченой колбасы, логикой. Да и в целом весь этот налет провинциальности посреди помпезных европейских замашек не вдохновлял Георгия Верпицкого на долгое времяпрепровождение в питерских болотах и казематах.

Закрытый аукцион, на котором с молотка уходили уникальные объекты недвижимости, не выставлявшиеся на открытом рынке, доступные только для *своих*, проводился в обстановке строжайшей секретности на дому у мажоритарного Акционера. По прошествии более чем десяти лет активной бизнес-деятельности он уже несколько месяцев готовился к вынужденной эмиграции «по семейным обстоятельствам», как это называли вслух. На самом деле все прекрасно понимали причину острой нехватки свободного кэша. Так акционер стал аукционером. Узкий круг оповещался специальной системой информирования через доверенных агентов. Среди прочих интересантов к ней был подключен и Георгий Верпицкий по старой памяти совместных сделок.

В роскошной квартире на Петроградской стороне собрались тринадцать человек, среди которых были семеро потенциальных покупателей, сам аукционер и два его юриста, а также двое «независимых наблюдателей». В уголке тихо ждал своего часа всегдашний распорядитель торгов Арсений Васильевич, незаменимый дворецкий, сошедший будто бы со страниц детективов Агаты Кристи. Десятки людей в черном и с проводками за ухом ожидали своих боссов

в специально отведенной комнате перед основным коридором за тщательно накрытым столом с закусками. Впрочем, к содержимому салатниц Villeroy & Boch никто из них не притрагивался: инструкция не позволяла.

Деловым интересом Верпа был единственный лот: уникальный объект исторической ценности и удивительная удача с точки зрения вложения средств. Это был верхний нежилой чердак старинного дома номер 2 на Казанской улице. По сути, это была крыша с внутренностями: пережившая капитальный ремонт после бомбардировки 1943 года, она представляла собой прилежащую к дому территорию, которая в настоящий момент пустовала и не пользовалась популярностью даже у местных клошаров. Именно это и привлекало Верпа больше всего. По его задумке, крышу этого здания можно было бы превратить в дополнительный жилой этаж или даже два, включая мансарду: он видел подобные реконструкции в Европе и заранее удостоверился, что современные технологии позволяют реинкарнировать даже канувшие в Лету объекты. Он также предварительно проконсультировался с архитекторами и инженерами относительно возможностей превращения этого захламленного подobia культурного наследия в более или менее приличную площадку, которую можно было сдавать, заселять, перепродавать... да мало ли что. Находились сотни желающих жить в этом чудачковатом городе; для него же эта крыша была лишь объектом спортивно-инвестиционного интереса.

Главным достоинством этого объекта была не территория под крышей, а территория вокруг: с нее открывался удивительный вид на стоящий рядом Казанский собор, видневшийся вдали Спас на Крови, а также премилый скверик Университета им. Герцена. Все это Верп изучил самостоятельно на фотографиях, сделанных его помощниками в соответствующих ракурсах. Днем он съездил на Казанскую улицу и лично убедился в том, что крыша будет очень выгодным приобретением.

Стартовая цена у объекта была весьма существенной: один миллион долларов. В понимании Верпа это было дороговато, однако он даже не рассчитывал на понижение базы, предварительно наведя справки о текущем финансовом состоянии акционера: ему действительно очень нужны были живые деньги. Шаг составлял пятьдесят тысяч долларов. Арсений Васильевич объявил лот и вынес плакатные фотографии. Он размеренно описал дугу перед развалившимися в креслах участниками и бережно разместил плакаты на заранее установленные мольберты. Таким образом аукционер тонко намекнул на близкое знакомство с традициями известных аукционных домов, хотя для Верпа было не совсем понятно, как романтика Sotheby's и Christie's уживается с вынужденной распродажей недвижимого имущества.

Новоявленный аукцион шел достаточно бойко, однако через некоторое время, как обычно, определились два лидера схватки: Верп и некто Мил. Кто скрывался под этим псевдонимом, Верп не знал. Хотя все присутствовавшие могли в деталях рассмотреть друг друга, информацию о себе никто не жаждал открывать. Как правило, пользовались псевдонимами; некоторые участники торгов, хотя и открывали лица, никогда не снимали перчаток.

— Два миллиона ровно! Два миллиона р-р-раз! — зычно тянул глубоким басом Арсений Васильевич и грозно оглядывал подобранных от напряжения гостей, сидящих в расставленных полукругом шикарных кожаных креслах. — Два миллиона два-а-а!.. — он практически переходил на сольное пение.

— Вижу! Два миллиона сто! Первый номер!

— Два миллиона двести! Шестой номер!

— Два миллиона четыреста! Первый!..

Верп и Мил шли в этой гонке ноздря в ноздю. Стремительно подскочившие ставки и дух соревнования распалили их, остальные гости достигли пика возбуждения и с удовольствием наблюдали за сражением. В просторной зале установился стойкий запах мужского



адреналина, сдобренный мыслями о скорой расправе: то ли над добычей, то ли над соперником. Все походило на настоящую битву, только сражались не на мечах, а на деньгах, что для бизнесменов зачастую становилось родственным до кровосмешения.

— Три миллиона четыреста... р-р-раз! Три миллиона четыреста д-д-два! Три миллиона четыреста... тр-р-ри! Продано! Про-да-но! Пр-р-родано...

Для пущей убедительности Арсений Васильевич еще несколько раз прогудел своим басом заветное слово и перевел дух. Оба лидера гонки вцепились руками в свои стулья и, не вставая с мест, жадно вдыхали потяжелевший воздух. Арсений Васильевич резво сбегал за стаканами воды и, перед тем как выдать каждому по порции живительной влаги, сурово взглянул на них поверх антикварных очков в роговой оправе. Очки сами по себе были достойны стать объектом культурного интереса на какой-нибудь винтажной распродаже.

Мил промокал пот прямо рукавом своего дорогого пиджака с платками на локтях. Верп судорожно заглатывал воду — так, что драгоценные капли стекали изо рта и исчезали за воротничком рубашки. Остальные участники аукциона с интересом разглядывали их, мысленно благодаря за только что просмотренный спектакль, и готовились перенять эстафету перед следующим лотом. Акционер на правах хозяина хлеба и зрелища первым подошел к Верпу и протянул ему руку:

— Поздравляю! Клевый выбор! Везуха ты, Мил-то как близко шел. Чуть-чуть не сорвался. Это, в общем, юристы здесь, подпишем враз, можно сегодня, у них выездная контора. Ну, поздравляю, люби и катайся! — после чего прошел на другую сторону залы к насупившемуся Милу.

Георгий Верпицкий только что стал обладателем уникального объекта нежилого фонда на Казанской улице, дом 2, в Адмиралтейском районе города Санкт-Петербурга стоимостью три миллиона четыреста тысяч долларов. То, что объект не приспособлен

к проживанию, он узнал позже, уже получая ордер и выписки из кадастрового бюро. Однако размер этой небольшой подставы был настолько мал по сравнению с удачей получить объект во владение, что он не придал этому особенного значения.

А Олег Милославский, сидя в трех метрах от него в той же комнате, маленькими глотками пил воду из своего стакана и прокручивал в голове последние пятнадцать минут аукциона, промелькнувшие как одно мгновение. На самом деле внутри он ел себя поездом за собственное малодушие: ну какая, к черту, разница — три двести или три четыреста? Уже невелика она, эта разница, да и не в деньгах счастье, как известно. Как мог он, расчетливый предприниматель, стажировавшийся в лучших группировках Купчина времен конца перестройки, проходивший практику у кумаринских в середине путча, так легко упустить свой супершанс?

Олегу Милославскому действительно очень нужна была крыша. Точнее, *крыша* у него как раз была — в лице тех же кумаринских, которые и через десять лет успешно держали границы нужных сфер влияния в городе. Для полного комплекта ему и его партнерам очень нужна была именно крыша на Казанской улице, дом 2. В Адмиралтейском районе города Санкт-Петербурга. С прекрасными видами на Казанский собор и также Спас на Крови, если смотреть за линию горизонта...

Милославский, Орлов и Джапаридзе — три выпускника кулинарного колледжа, занимавшиеся, как и все в то время, любым родом деятельности, только не специальностью, — в 2005 году вынашивали в голове план по завоеванию мира. Их путь к завоеванию мира лежал, как ни банально, через желудок. Они собирались открыть сеть ресторанов в городе на Неве, которые принципиально бы отличались от всего доступного на тот момент потребителю с доходом выше среднего. Партнеры создавали новый формат ресторана, который одновременно выступает в трех лицах, являясь удобным местом для поглощения пищи, достойным пространством для проведения

переговоров и кокетливым участником вечернего свидания. По их задумке, каждый из ресторанов сети должен был быть не похожим на другие и в то же время полностью соответствовать единым стандартам качества и сервиса.

Партнеры продумывали все детали: шарм интерьера, разнообразие меню, эстетику оформления блюд, комфорт в обслуживании, высокий уровень общей культуры заведения — то есть все, что им так нравилось в мишленовских звездах во время путешествий по Европе. Именно там они разыскали двух вышедших на пенсию шефов и одного су-шефа, которым предложили баснословные для Франции деньги, и перевезли их в Питер для разработки меню и кулинарных экспериментов с доступными на местном рынке продуктами. Два помещения, взятые в аренду, проходили финальную стадию ремонта. Для успешного старта им не хватало последнего помещения для флагманского ресторана «На крыше». Разумеется, этим помещением могла быть только та самая крыша: уникальная по местоположению, роскошная по обзорности, достаточно большая по вместимости, она идеально подходила для задумки компаньонов. И вот сейчас Мил сидел и думал, что скажет по возвращении Орлову и Джапаридзе. Времени на раздумья оставалось все меньше — аукцион близился к концу, и этот московский нувориш, радостный от удачного приобретения, совершенно очевидно собирался отвалить с юристами на подписание бумаг, как только Арсений Васильевич объявит окончание вечера.

Последующие события разворачивались на удивление быстро даже для самого Мила. Потом он сам не мог вспомнить, что же его мотивировало сильнее: страх показаться лузером в глазах «пацанов» или вставшая костью в горле зависть к победившему в том сражении москвичу. Не вдаваясь в долгие мыслительные процессы, он действовал быстро и напористо, понимая, что это его последний шанс, по крайней мере до того, как часы пробьют двенадцать и карета станет тыквой.

Это потом он будет вспоминать, как, тщательно пряча волнение, предложит Верпу поехать в недавно открывшийся после реконструкции «ПалкинЪ» на Невском отметить сделку, как они закажут дважды по сто, а потом графинчик, а потом еще один... Это потом он будет удивляться, как обнаружил в себе неслыханное красноречие и дар убеждения, как поглощал в тарелке собственную лапшу и наматывал такую же на уши своего собеседника, как лил пьяные слезы, рассказывая о несбывшихся перспективах, как они вдруг переместились в сауну на Литейном и потом не могли выгнать нелепо тершихся о шесты телок, которых сами же туда и позвали, как потом они оказались у входа в Golden Dalls, а их, пьяных и раскрасневшихся после парилки, не пустили, обозвав пэтэушниками... И как им обоим было почему-то очень смешно...

К шести утра они уже пешком перекочевали в «Онегин» (где они болтались два часа с момента неудавшегося штурма «золотых куколок», Мил совершенно не мог вспомнить). В семь утра они ехали, обнявшись от дикого озноба, на заднем сиденье оранжевого Bentley Милославского и снова клялись друг другу в вечной дружбе. На этот раз уже абсолютно искренне.

В нагрудном кармане Верпа на память об этой ночи орденом за проявленную отвагу торчала картонка, коряво вырезанная из задней страницы меню «Онегина» нетвердой рукой Мила. Неровные, абстинентные строчки гласили:

Bonza Project. Пожизненная скидка 50% на ВСЁ!

Другу от Друга

12.12.2005. Олег Мил

До отбытия в Пулково оставалось еще два утренних часа. Этого времени хватило на подписание бумаг о переводе собственности Акционера на Олега. Верп заработал на этой сделке двести тысяч

виртуальных зеленых, а Мил за эти деньги сохранил репутацию перед партнерами, которые так никогда и не узнали ее подробностей\*.

**Бонус:**

уточнить детали биографии Акционера и узнать особенности того времени можно на сайте [www.mann-ivanov-ferber.ru/books/startap\\_bez\\_kupur/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/startap_bez_kupur/)

---

\* «В сентябре на Казанской ул., д. 2, открылся флагманский ресторан “На крыше” известной петербургской ресторанной сети Bonza Project. С террасы ресторана открывается потрясающий вид на соборы и мансарды Невского проспекта, летом гости заведения могут выйти на открытую площадку и любоваться видами под аккомпанемент живой музыки. Этот ресторан стал пятым в ряду заведений сети, в ближайшее время планируется открытие ресторанов в Москве и Лондоне» (цитата из глянцевого журнала «Невская Перспектива». 2006. Октябрь. № 36).

## Урок № 22

ТЯГА К ПОБЕДЕ —  
ЕЕ ПЕРВОЕ И НЕОБХОДИМОЕ  
УСЛОВИЕ

**From:** Yuriy Dimchenko [yuriy\_dimchenko@mba.edu.ru]

**Sent:** 12 February, 2012. 20:17

**To:** Elina Rinnik [rinnik@gmail.com]

**Сс:**

**Subject:** участвуем в БИТ!

Полишка, новая офигенская возможность! До 1 числа можно подать на конкурс стартапов — вот тут инфа [www.bit/info](http://www.bit/info). У них призовой фонд 500К! Давай пробовать, а? Там только презенташку сделать и еще небольшой ролик про проект. В общем, деньги само собой, а если натурпродуктом дадут — тоже здорово!

ЮД

Элина поморщилась. Во-первых, ее бесило, когда он обращался к ней «Полишка». Димченко постоянно, в зависимости от настроения и вопроса, который он хотел выяснить, переделывал ее имя. То «Лин», то «Поринник», то «Элина» с ударением на последнем слог... Но больше всего бесила «Полишка». Просила же не называть так!

Во-вторых, эта его хроническая невнимательность при написании писем. Выпускница филологической гимназии, она органически не переваривала ошибки и опечатки, не говоря уже о небрежной пунктуации.

Элина быстро ответила ему с телефона:

**From:** Elina Rinnik [rinnik@gmail.com]  
**Sent:** 12 February 2012 г. 21:19  
**To:** Yuriy Dimchenko [yuriy\_dimchenko@mba.edu.ru]  
**Сс:** yd@fitnessmonitor.ru  
**Subject:** RE: участвуем в БИТ!!

Юра, давай по порядку. Я ничего делать не буду, пока не получу ответы на эти вопросы:

- а) какова цель участия? (помимо денег, конечно)
- б) сделал ли ты уже обзор или идем с нуля? (кто конкуренты на конкурсе, техзадание, аудитория и т.п.)
- в) что такое ролик и как именно его готовить? (ролик ролику рознь — можно и за 5К рур, и за 5К долл снять)

Я на связи до 7, потом отключаюсь.

Э.

На следующий день они сидели в кафе и смотрели в окаймленный серебряной рамкой монитор компьютера. Справа и слева от него громоздились тарелки с салатами. На столике были разбросаны испещренные корявым почерком салфетки: цифры, графики и некое подобие рисунка, внешне напоминающего пересекающиеся латинские буквы F и M.

— Значит так, Полиш, тут в принципе ничего сложного, — преувеличенно беззаботным голосом и с несвойственной ему поспешностью затараторил Димченко. — С нас только преза по заданному формату и выступление. Плюс просят подготовить видеоролик. О нашем проекте. Оценки распределяются голосованием прямо в присутствии участников и зрителей. Есть еще приз зрительских симпатий. Надеюсь, полезный — у нас в хозяйстве чайника нет. Интересно поглядеть, кто там у них спонсор, нет ли там какого-нибудь «М-Видео», — страница конкурса инновационных технологий БИТ джинном уползла в сосуд правого нижнего угла на рабочем столе.

— Димченко! — резко перебила его Ринник, выразительно посмотрев на мигнувший экран телефона. — У нас остается двадцать пять минут до выхода. Даже двадцать три. И ровно два дня на подготовку к конкурсу. Ты вообще соображаешь, сколько всего нам надо сделать за это время? Презу, заявку дозаполнить, отрепетировать выступление! «Ну и видеоролик о нашем проекте...» — передразнила она. — Да это же целая неделя кропотливой работы! Если нормально все делать... А не так, как обычно. Ой, я не знаю, как за это браться, — Элина взяла ноту приближающегося отчаяния.

— Лин, да ладно тебе! Давай проще будем. Просто лайт-версию сделаем. Вот мне лично по кайфу посидеть над этой презентацией. Я готов сам сюда линейки-клеточки добавить. Главное — чтобы результат был хорошим. В общем, давай сейчас еще немного поделаем, и однозначно надо будет еще вечером встретаться.

— О-о-о... — она страдальчески закатила глаза, чтобы это смотрелось потеатральнее. Димченко в ответ тоже закатил глаза, однако с гораздо меньшим изяществом. — С кем мне приходится работать! Ты понимаешь, что презентация — это уже продукт? Продукт, который мы заявляем миру. Наше лицо! И я не хочу, чтобы лицо было «попроще». Или как там — «полегче»!

— Лин, так все гениальное — просто.

— Все гении — сумасшедшие.

Они еще немного попрепирались, после чего за пять минут до выхода на встречу быстро набросали план слайдов:

Вступление: проблема, которую мы решаем.  
 Аудитория и рынок.  
 Описание решения и технология.  
 Бизнес-модель.  
 Финансы: план продаж и прогноз точки безубыточности.  
 Инвестиции и период окупаемости.  
 Команда.



После этого их мнения по поводу подачи презентации и выступления разделились. Элина считала, что «сбоку нужен эмоциональный бантик». Она советовала «надавить на эгоистические мотивы потребителя выглядеть здоровым и красивым при помощи визуального ряда», то есть добавить фото известных звезд и селебрити, проповедующих тему фитнеса и здоровья.

Юра настаивал на манипулировании чувством вины и лоббировал иной подход:

— Давай начнем с вопроса в зал. Это всегда отлично работает! «Кто из вас занимается спортом хотя бы один раз в неделю?» Почти весь зал поднимет руки — это сработает. Там будет современная, следящая за собой аудитория, то есть двадцать-пять-сорок-пять-income-выше-среднего\*. Потом спрошу про три раза. Останется 30% рук. Потом про пять-шесть раз. И тут на экран выводим статистику ВОЗ — помнишь, с сайта «Планеты»? Про среднюю норму занятий и риск инфаркта в молодом возрасте, кривой такой график? Потом подстегиваем еще больше и показываем ту страшилку в разрезе, где мышца не сокращается, с кардиостимулятором наперевес...

— Юра-а-а... — укоризненно протянула молчавшая во время этой эмоциональной тирады Элина. — Я тебе как маркетолог говорю: зри в корень! В смысле смотри, кто у нас целевая аудитория и что ей действительно нужно. Это не про «двадцать-пять-сорок-пять», — она снова передразнила напарника, раскачивая голову наподобие китайского болванчика из стороны в сторону. — Это про то, что в аудитории у тебя будет половина инвесторов, которые, к сожалению, о здоровье заботятся в последнюю очередь. Сначала деньги — потом здоровье. Поэтому на слайды нам с самого начала выводить нужно объемы рынка. Ну или как минимум позитивный опыт Америки.

---

\* Герой описывает ядро целевой аудитории при помощи набора стандартных социально-демографических характеристик: 25–45 лет, с доходом выше среднего (разг. бизн.). *Прим. ред.*

С картинкой про мышцу я еще, допустим, согласна. Только комментировать ее нужно в другом разрезе. Да? Ты же согласен, да? — спросила она с нажимом и лихо закрутила конец хвоста одним указательным пальцем.

Еще несколько минут они спорили о стиле, подаче и смысловых акцентах презентации, пока неутомимый iPhone в очередной раз не прокукарекал предупреждающий сигнал: они опаздывали ко времени «без опоздания» ровно на пять минут. Элина машинально нажала на кнопку «сохранить» и с треском захлопнула свой Mac.

# Урок № 23

## ДЕЛИТЕ ДОЛИ НА БЕРЕГУ

**Dimchenko, HSEnt:**

=> Полишка, у меня суперновости!!! Когда можешь встретиться?

**Polina Rinnik, 162-2:**

<= Сегодня не смогу. Завтра договорилась с девочками + театр. Только в понедельник. Что-то срочное?

**Dimchenko, HSEnt:**

=> Да!!! У нас будут посевные инвестиции!!!

**Polina Rinnik, 162-2:**

<= Да ты что?? Давай смс, не могу сейчас говорить, но оч хочется все узнать!

**Dimchenko, HSEnt:**

=> А вот я теперь специально не буду рассказывать, чтобы ты помучилась ☺

LIVEJOURNAL\_YUDIMCHENKO, 03.03.2013

*@ Первое правило деления долей — наконец разделите их и оформите соглашение на бумаге. Многие предприниматели долгое время пребывают в состоянии неопределенности и недосказанности по многим параметрам взаимодействия. Поэтому очень важно договориться на берегу:*

1. **Определите, как будут решаться спорные вопросы.** Если вас двое, то у кого-то должен быть контрольный пакет — кто-то должен быть старше, а кто-то уступить — так будет легче решать спорные вопросы и вам не придется прибегать к услугам третьей стороны. Если вас трое и более — определите схему принятия решений: большинством проголосовавших или владельцем контрольного пакета.
2. **Используйте вестинг** — оговорите и пропишите, что произойдет, если кто-то из участников сойдет с дистанции до того, как он перестанет быть нужным проекту (как правило, происходит через три года после запуска проекта: он становится зрелой компанией и перестает быть стартапом).
3. **Бережно относитесь к долям**, выделяйте их с чувством жадности и очень редко. Всегда представляйте, что будет с вашей долей, когда ее размоют три раунда инвестиций: разделите первоначальную долю на восемь — будете ли вы психологически удовлетворены такой цифрой? Если после всех кругов ада вы решите привлечь в стартап наемного CEO с 10%-ным опционом (что является частой практикой), не станет ли его доля выше вашей?
4. **Выдавайте доли только ключевым людям**, без которых бизнес не сможет развиваться.
5. **Выдавайте доли только проверенным людям.** Минимальная единица проверки — 1 год или совместно заработанный 1 млн. Кризис и деньги могут открыть в людях то, что они тщательно скрывают. Все, что утаивалось, может вылезти наружу.
6. **Выдавайте доли только тем, кого они будут мотивировать.** Может быть, ваш технический директор является ключевым сотрудником и без него компания не сможет существовать. Может быть, он проверенный и вы с ним прошли огонь и воду. При этом его психологически не драйвит и не мотивирует чувство собственника — то есть доля ему не нужна. А при этом он

мечтает об уединенном рабочем месте с гамаком и аквариумом. Тогда не давайте ему долю, пока он сам не придет к этому желанию, а инвестируйте в гамак и аквариум.

**7. Привлекайте умные деньги.** Финансирование считается умным, если вместе с деньгами инвестор приносит в проект свою уникальную экспертизу, связи, выход на каналы продаж и стратегических партнеров. Деньги не пахнут, но они имеют разную стоимость в зависимости от источника получения. Если вам предлагает инвестиции неопытный инвестор, то к его инвестициям нужно применять дисконт — его доллар может быть равен 10 центам, так как с деньгами он еще с высокой долей вероятности привлечет и проблемы, а также ненужные вопросы, может паниковать и демотивировать. А вот доллар опытного инвестора, да и еще с экспертизой в вашем рынке, может стоить для вас 100 долларов — так как это умные деньги, обогащающие вас и морально, и материально.

Просмотров: 12110, 356 нравится, 11 поделились

Поделитесь постом на Facebook!

**ПРАКТИКУМ СТАРТАПЕРА:**

скачать шаблон простого учредительного договора можно на сайте  
[www.mann-ivanov-ferber.ru/books/startap\\_bez\\_kupur/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/startap_bez_kupur/)

## Урок № 24

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ  
И ИНВЕСТОРА РАССУДИТ  
CONVERTIBLE NOTE  
(ДОГОВОР КОНВЕРТИРУЕМОГО  
ЗАЙМА)**

ДИМЧЕНКО ПОНИМАЛ, что на первые полгода понадобится триста тысяч долларов. Сюда, по его расчетам, должны были войти расходы на закупку первых приборов из Америки, их транспортировка и сертификация, создание сайта плюс оптимизация и раскрутка, первые наработки по созданию собственного программного обеспечения и наем двух разработчиков, а также ставка одного оператора по приему звонков, который должен был выполнять и функции администратора, офис-менеджера и секретаря. Кроме того, по пятьдесят тысяч рублей он планировал выплачивать себе и Ринник на «поддержание штанов».

Жил Димченко у двоюродного брата для экономии на аренде, а первым офисом компании служила небольшая комната для семинарских занятий в основном корпусе «Сколково». Ему удалось убедить руководство школы предоставить эту площадь без арендной ставки во имя будущих заслуг на ниве предпринимательства. Пока же Димченко по собственной инициативе платил школе бескорыстным пиаром в интервью и публикациях, которые посыпались на него и других победителей финального смотра выпускных проектов сразу

после того, как они получили заветные статуэтки и дипломы из рук Рубена Варданяна. Он знал по опыту, что пристальное внимание СМИ к выпускникам продлится недолго — до конца зимних праздников, когда других поводов для новостей всегда немного. Предлоги для публикаций нужно было создавать, то есть целенаправленно работать над этим.

Несмотря на то что их проект занял первое место, ни один из основателей школы не выразил явного желания инвестировать в начинающийся бизнес. Если не считать поверхностного разговора с Казачковым, который сам несколько лет назад был в шкуре молодого предпринимателя, а ныне собирался переходить в ряды бизнес-ангелов, конкретного финансового результата школа пока не дала. Да и возврата вложенных инвестиций как-то не получалось. Димченко не хотел анализировать причины этого и усилием воли отгонял от себя мрачные мысли о собственном неуспехе и несбывшихся надеждах. Пока у него были только мечты о светлом будущем: планы в голове и бизнес-план на бумаге.

Из оставшихся у Юры десяти тысяч долларов ровно половину он собирался потратить на самостоятельно организованную и оплаченную поездку в Штаты на крупнейшую мировую конференцию по индустрии здорового образа жизни. Там он без устали, наступив на горло собственному «си» и интровертизму, знакомился с производителями и дистрибьюторами оборудования, экспертами мобильной медицины, гуру фитнес-индустрии и записывал, записывал, записывал... Перспектива остаться совсем без денег его не особо пугала. Он всегда мог перехватить займы у Верпа, а крыша над головой, пусть и временная, была. Развлечения его перестали интересовать сразу после того, как он всерьез решил заниматься собственным бизнесом, и все остальные возможные поглотители денег и свободного времени как-то разом отошли на второй план. Он выставил свой Outlander на авто.ру и морально приготовился расстаться с верным четырехколесным другом во имя будущих побед. Все чаще он просиживал дни

напролет в интернете, читал последние новости индустрии, погружался в проблематику, изучал конкурентов и тренды. Из-за разницы во времени он связывался с новыми американскими знакомыми по скайпу по ночам и внимал, обсуждал, задавал вопросы.

Все возникающие в голове рефлексии по поводу собственного предназначения и будущего источника личных финансов он убивал на корню безостановочным режимом работы, заведенным им самим для себя сразу после окончания «Сколково». Для Димченко это было в новинку. Теперь его день начинался в семь утра, к девяти он приезжал в школу, в условный микроофис, завтракал в школьной столовой, болтал с новоприбывшими слушателями и потом уже обнаруживал себя с покрасневшими глазами в двенадцатом часу ночи, когда охранник вежливым стуком напоминал, что его смена заканчивается и он вынужден попросить засидевшегося стартапера выходить домой. Потом Димченко бежал на последний поезд метро, приезжал на квартиру брата, а там, если вдруг ловил удачную мысль, снова открывал свой Мас, опять переписывал планы, выходил на конференц-связь с поставщиками, рисовал графики, считал в Excel финансы. На следующий день все повторялось, не исключением были и выходные. Незаметно для себя Димченко перешел на круглосуточный режим работы 24×7, прерываясь только на сон и отправление естественных потребностей.

Итого к середине февраля помимо помещения для офиса, нескольких публикаций в ведущих СМИ, многократно отрепетированной презентации проекта и запланированной на июнь поездки Extrapreneurship у него не было ничего. Кроме одного важного ресурса: Элины, на тот момент самого ценного актива проекта. После победы на финальном смотре проектов она наконец решила стать полноправным партнером и четко озвучила свое намерение Юре. Они разделили доли компании пропорционально: 53% ушли Димченко, ей остались 47%. Обсудив детали, оба пришли к выводу, что первые два месяца расчёта и вложений Юриных сил и денег вполне



заслуживают незначительного перевеса в доле. В конце января Димченко зарегистрировал компанию «А-Клевер».

«А» — чтобы быть выше других компаний в поисковике и алфавитной книге, клевер они посчитали символом удачи, а clever\* — тонким намеком на сообразительность основателей. В учрежденном ООО Димченко стал CEO (генеральным директором), Элина сама выбрала себе пост СМО (исполнительного директора по маркетингу и работе с клиентами). Они решили стартовать с самого понятного и простого продукта среди всего разнообразия возможных технологий и сервисов — индикационного браслета, который Димченко когда-то подсмотрел у Пурги, — и дали своему еще не рожденному детищу имя Fitness Monitor.

Элина и Юра вместе представляли собой идеальное сочетание с точки зрения командообразования. Хотя по модели Д.И.С.К. они были похожи как две капли воды, о чем их не раз предупреждала Каринэ во время индивидуальных сессий в финальном модуле, их профили MBTI и тесты Белбина\*\* свидетельствовали о том, что они прекрасно дополняют друг друга именно в командной работе. Элина — четкая, быстрая, охватывала в единицу времени большой массив информации, тут же анализировала ее на предмет наличия слабых и сильных сторон, находила убедительные аргументы за и против, с молниеносной скоростью придумывала виртуозные способы упаковки и подачи ее в нужном ключе. Однако ей всегда не хватало толчка двинуться в анализе дальше и перейти из осознанного скепсиса в оптимистичное планирование, а сложные развилки превратить в уместные возможности.

Здесь очень выручала решительность Димченко: к каждой проблеме он подходил без долгих колебаний и прелюдий, уверенной рукой

---

\* Умный (англ.).

\*\* Профессиональные системы оценки и определения психотипов, используемые в коучинге и HR. *Прим. ред.*

клял ее на операционный стол и резал по живому. Потом уже за ним Ринник собирала остатки проблем и несла в опытную лабораторию своего пытливого ума, где рассматривала под зеркалом микроскопа и препарировала до мельчайших частиц, с завидной дотошностью раскладывая на составные части. Димченко прорабатывал все возможные сценарии на верхнем уровне, анализировал отношения стейкхолдеров, втянутых в решение вопроса, ограничивающие факторы, которые могут помешать принятию любого решения, рыночные условия. Ему было свойственно не драматизировать ситуации, относиться к любой возникающей сложности спокойно, оптимизмом он питался сам и подкреплял Элину в минуты уныния. За первые месяцы совместной работы она поняла, что его стиль расправы с любыми барьерами — это последовательное превращение всех вопросов «почему нет» в активные действия по достижению результата.

Оба — и Элина, и Юра — не сразу догадались о том, какой мощный боевой комплект они представляют, будучи вместе. Пока у них были слишком разные мотивы для того, чтобы намеренно договариваться о синергии партнерства. Димченко четко знал: он будет двигаться дальше с Fitness Monitor, куда бы его ни занесло. Элина приберегла себе поле для маневра, кроме того, у нее оставался незакрытым вопрос с Петром, который тяготил и мучил ее. На это уходила ощутимая доля сил и времени. Пока она надеялась пережить зиму в статусе ожидания, а после... она решила «подумать об этом завтра», как Скарлетт.

Тем не менее все ее усилия и ресурсы были направлены на то, чтобы придать стартаповской затее оперение реального бизнеса. Ринник очень помогла с маркетинговыми исследованиями месяц назад, когда придумала простую в своей гениальности модель онлайн-опроса в Facebook. Благодаря этому они получили важные данные по аудитории потенциальных клиентов и набрали более пятидесяти предварительных заявок на продукцию, не потратив на маркетинг

ни копейки. Она помогала и с другими рекламными решениями, взяв на себя разработку названия, логотипа, описания продукта, первых текстов для брошюр и сайта. Что с ними будет дальше, Элина не знала, да и не могла знать. Этот вопрос она старательно обходила стороной даже наедине с собой.

Димченко же после той самой первой встречи с Верпом, увенчавшейся неудачей с точки зрения инвестирования в проект, отчаянно искал возможные альтернативы добывания денег на посев. Кредит был максимально невыгоден с точки зрения понимающего толк в инвестициях финансиста. Занять у нескольких друзей на такую сумму было тем более нецелесообразно: во-первых, пришлось бы делиться долями и размывать *владение компанией* на множество процентов, во-вторых, много заимодавцев — много переговоров, а на это сейчас не было ни сил, ни времени. Димченко предпочитал сначала полностью погрузиться в тему и наработать базу для таких разговоров. Решение пришло неожиданно и на удивление легко.

Возвращаясь однажды ночью из «офиса» «домой» (оба понятия по определению можно было брать в кавычки), он забрел в любимую «Республику» на Тверской и, пошатавшись там между рядами, увидел залайканную и расшаренную многими в Facebook книгу «ЭМО: электронные методы обогащения»\*. Ее автор, Черкасов, как-то выступал в «Сколково», рассказывал про свой опыт выращивания стартапа и превращения в большую корпорацию. Димченко его хорошо запомнил.

Черкасов был известным бизнесменом новой волны — с понятным бизнесом и мотивами, ясными приоритетами и молодой душой. Стартапер в прошлом, он привлек немалые инвестиции под два своих проекта перед кризисом 2008-го, однако в венчурной индустрии современное поколение стартаперов знало его уже как мудрого

---

#### СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА

Деньги на посев (предпр. сленг) — поиск финансирования на самую первую стадию развития стартап-проекта.

---



---

\* Имеется в виду книга: Черкашин П. ЭМО. Электрические методы обогащения. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011.

и понимающего инвестора. Когда-то Черкасов прошел через все тернии поиска финансирования, поэтому теперь, сам оказавшись в туфлях инвестора, подходил к делению долей исключительно гуманно. Он давал начинающим проектам действительно умные деньги. То есть, по его собственному выражению, «помогал не только деньгой, но и мозгой»: менторил подопечные проекты, делился знаниями и контактами. Димченко еще со времен лекции помнил его «10 правил холодного отжима», которые кратко сводились к следующему: нельзя отдавать бóльшую долю компании просто потому, что очень нужны деньги, и второе, оно же главное, — надо брать только умные деньги (читай — у умных инвесторов).

Книгу он буквально заглотив не прожевав: его зацепили и герои, строившие свой бизнес, как и он, с нуля, одолеваемые теми же раздумьями и сомнениями, что и он. Ему понравились переплетения их взаимоотношений и детективная нота, которая держала в напряжении до последней страницы, а главное, он нашел в книге массу полезных эпизодов, которые стали манной небесной посреди пустыни неясных приоритетов. Для начинающего стартапера Димченко многие теории и советы, которые он получил во время обучения в «Сколково», оказались не вполне применимы, как только он начал заниматься реальным бизнесом. В теории было ясно и откуда деньги брать, и как рынок исследовать, и как продукт запускать. Это же он многократно слышал на выступлениях гестспикеров — тогда все казалось понятным. Как только дело подошло к собственно практическим действиям, наступила психологическая кома: барьер между «знаю» и «делаю» был в некоторых случаях просто непреодолимым — голова знала, как должно быть в финале, но руки не знали, что нужно сделать, чтобы к этому подойти. Димченко успокаивал себя лишь тем, что подобное переживали все его одноклассники, и даже отличница Элина впадала в ступор, когда дело доходило до приземленных вещей, как-то: разработка формы договора с поставщиком, сертификация американских приборов,

организация работы контрольно-кассового аппарата для продажи первой партии товара.

В книге Черкасова похожие вопросы обсуждались героями с юмором и не без доли самоиронии, кроме того, она содержала прикладные советы, как и что можно оптимизировать в текущих операциях на начальном этапе. Дочитав взахлеб до конца, Димченко тут же написал Черкасову в Facebook большое письмо с благодарностью и отзывом на книгу и, к своему большому удивлению, через два дня получил на личную почту фидбек на фидбек.

Оказывается, Черкасов не поленился зайти на только что запущенный сайт-визитку Fitness Monitor, который был указан в поле «контакты» Юриной странички в Facebook, и дал пару ценных советов по поводу маркетингования продукта, наличия полезных кнопок на странице сайта и промотирования в интернете — все-таки ИТ-решения были его коньком. Димченко тут же поймал эту возможность за хвост и предложил встретиться, чтобы задать предпринимателю несколько вопросов о текущем бизнесе и, если повезет, получить пару ценных откровений относительно развития своего стартапа. Юра посчитал, что Point of interest\* для Черкасова могло бы быть менторство над проектом, вхождение в состав supervising board\*\* и одна золотая акция компании весом в 1% доли акционерного капитала. Черкасов же согласился на встречу в основном из практических соображений: его интересовало, что получается из выпускников «Сколково». Близкий друг семьи выбирал, куда пойти учиться, и ему нужна была информация из первых рук.

Встреча превзошла ожидания обоих. Буквально с первой минуты Димченко поднял наиболее больной для себя на тот момент вопрос

---

\* Причина интереса (англ., корп. сленг).

\*\* Наблюдательный совет (англ.). В стартапе часто совмещает в себе роль советников или менторов проекта. В зрелых корпорациях участвует в стратегическом развитии бизнеса, а также может влиять на решения СЕО. *Прим. ред.*

---

#### СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА

Фидбек на фидбек: обратная связь на обратную связь (досл. от англ. feedback). Ответ собеседника на какое-либо суждение (обратную связь). Один из важнейших инструментов развития коммуникации в команде.

---

о поиске источников финансирования и делении долей. Черкасов отреагировал не менее бурно, потому что тема была ему чрезвычайно близка: полностью прочувствовав на себе все взгоды и невзгоды стартаперства, он рассуждал сейчас с позиции зрелого инвестора.

«Пойми, — говорил он, — стартап — это в перспективе твой будущий Apple или Google. Да, всем известно, что по статистике девять из десяти стартапов умирают еще на пути из утробы. “Долина смерти” — период, когда денег тебе еще не дали, но на развитие они уже дико нужны, — преодолевается всеми, ну абсолютно всеми проектами с большим трудом. Если только финансирование не привлечено грамотно. Но есть один ключ...»

Димченко слушал, открыв рот. Все это, казалось, списано с услышанного им на лекциях и прочтенного в книге, однако применительно к его конкретной ситуации выглядело волшебным откровением от гуру бизнеса. Мысленно Юра уже несколько раз похвалил себя за настойчивость и упертость, ведь этой встречи могло и не состояться, если бы не то письмо на Facebook. Черкасов тем временем продолжал:

— Правила деления долей очень просты, реально просты. Слушай внимательно. В России люди, владеющие деньгами, когда к ним приходят стартаперы, говорят примерно так: «Ну о’кей, у вас болит душа и горят глаза за это дело, а в карманах у вас ноль. Мне, честно говоря, наплевать на ваш бизнес, но я рассчитываю на доход в долгосрочной перспективе. Пока же я вкладываю в рискованные активы. И вашу энергетику, драйв и кайф надо еще доказать. Если бы вы приносили успешный бизнес, я бы не задумываясь делил пятьдесят на пятьдесят. А сейчас пока все вилами по воде писано — беру двадцать пять, а пятьдесят процентов — еще опцион. Если выполняете KPI, имеете свои пятьдесят процентов, а если не выполняете — ищем дополнительного инвестора. Тем более имени у вас нет, без роду без племени, бизнесу без году неделя. Где гарантии, что вы всерьез? Почему я должен верить, что мои деньги пойдут на то, о чем мы договаривались?» и т. д.

Стартаперам такой подход, понятное дело, не нравится. Ведь каждому кажется, что он строит компанию на триста миллионов, а пятьдесят процентов от этого — уже о-о-очень много, получается, один процент «стоит» триста тысяч. Это ведь очень много, так?

Димченко лишь молча кивал головой. Все это он сам пару недель назад проходил в диалоге с Верпом: тот также сомневался в надежности всей затеи, в окупаемости бизнеса и реальной его оценке, хотя вслух говорил о достаточно общих вещах про объемы рынка и спроса. И это еще не самый худший вариант. С Верпом они знали друг друга много лет, чего уж говорить о впервые встретившихся за столом переговоров людях. Черкасов тем временем продолжал:

— KPI в стартапе, скажу я тебе, вообще тема бесполезная. Нельзя стартапера подписать на конкретный результат в цифрах. Это вообще звучит как разводка. Бежать надо от такого инвестора — и подальше. Обсуждать KPI — пустая трата времени. У стартапа может быть один-единственный KPI: подтвердить или опровергнуть гипотезу. Например, о том, есть рынок под этот продукт или нет. Или своевременен ли его запуск в стране... — Черкасов улыбнулся и потер переносицу. — Ну, конечно, не до такой степени легкомыслия, но где-то около этого. Главное, не загонять стартап в рамки невыполнимых обязательств, иначе он счашнет на корню. Кстати, вот тебе хорошая книжка — возьми на карандаш: «Стартапы по lean-методу\*», ее то же издательство выпустило, что и мою, а вот автора я не помню. Книга сводится к одной глубокой мысли: в стартапе все должно быть быстро, экспериментально, без долгих приготовлений. Никаких «семь раз отмерь» — режь, режь и еще раз режь!

Они еще немного подискутировали по поводу постановки задач и KPI в стартапе, после чего Юра описал Черкасову свою ситуацию с потенциальным инвестором — Верпом. Больше всего его интересовало, существует ли такая схема, при которой ни он, основатель

---

\* Метод бережливого производства. *Прим. ред.*

бизнеса, возможно, будущего Apple или Google, ни первый инвестор посевной стадии, который, быть может, потеряет все свои вложения, не пострадают. Черкасов в ответ поделился с ним инструментом *convertible note* (договор конвертируемого займа), которым пользовался сам. Черкасов узнал о нем от опытного бизнес-ангела в Кремниевой долине, где проходил стажировку в одной из крупных ИТ-компаний. Инструмент был универсален и помогал справедливо разделить доли между предпринимателем и инвестором посевной стадии в ситуации, когда невозможно объективно определить капитализацию компании.

Как «письмо счастья», этот инструмент расходился по всему миру среди начинающих предпринимателей. Тем не менее для российских инвесторов и стартаперов он до сих пор оставался диковинкой. Схема *convertible note* была проста и удобна в использовании. Предполагается, что на посевном раунде финансирования доли компании не делят ввиду невозможности объективно оценить потенциал рынка. Однако предприниматель и инвестор оговаривают коэффициент конвертации, по которому доля бизнес-ангела будет определена в момент входа следующего инвестора (раунд «А»). Как правило, к этому раунду ситуация будет уже более определенной — когда рынок и основные гипотезы протестированы, это позволяет точнее определить потенциал компании и ее капитализацию. К примеру, если коэффициент конвертации в процессе переговоров составил 1,5, то один доллар посевной стадии будет равен полутора долларам на раунде «А». «То есть, — объяснял Черкасов, — если бизнес-ангел вложил в проект сто тысяч долларов с коэффициентом конвертации 1,5, то на раунде «А» при капитализации компании в два миллиона долларов следующий инвестор за сто тысяч долларов получит 5% в компании, а вложения бизнес-ангела посевной стадии будут конвертированы в 7,5% в компании».

— Таким образом, инвестор, который войдет в проект во время большей неопределенности, получает преимущество перед последующими



инвесторами, потому что взял на себя большой риск? — уточнил Димченко.

— Совершенно верно. В итоге тот твой «посевной» получит больше на выходе, чем кто бы то ни было. Просто его доля созреет быстрее, чем у остальных, возможно, кстати, быстрее, чем у тебя, ведь тебя наверняка завяжут на опцион в зависимости от KPI, которые ко времени становления бизнеса на ноги уже как раз надо будет определять. Причем в цифровом выражении, — заключил Черкасов. — Следовательно, подписывай его сейчас на convertible, а сам делай все, чтобы привлечь профильный фонд. Он нужен тебе как воздух: на посевных деньгах вы протянете три месяца от силы, попомни мои слова.

И хотя с этим Димченко внутренне не согласился, рассчитывая тратить первые деньги как минимум в течение полугода, вслух этого не произнес и только горячо поблагодарил Черкасова за щедрый подарок опыта.

В пылу энтузиазма Юра предложил бизнесмену стать членом наблюдательного совета Fitness Monitor, расписал перспективы проекта, тут же вытащил из рюкзака презентацию для инвесторов, красиво нарисованную Элиной на глянцевой бумаге, с графиками, расчетными показателями, дизайном приборов, схемой работы колл-центра, показал первые привезенные из США браслеты. Однако Черкасов отреагировал весьма сдержанно и отказался, сославшись на высокую занятость со своими проектами. Он похлопал стартапера по плечу, весьма искренне пожелал удачи, пожал руку и поблагодарил за встречу. Как только за Димченко захлопнулась дверь переговорной и он пошел к ресепшен офиса, Черкасов набрал номер своего друга:

— Леха, здорово! Я встречался тут с одним выпускником «Сколково», помнишь, обещал тебе рассказать, что они там получают на выходе. В общем, ни фига они не получают, должен я тебе сказать. Сырые и зеленые. Парень сам ничего, башка варит, глаза горят, а вот что с ним будет дальше — ничего не могу сказать. Короче, мой тебе

совет — подумай еще. Обещаю пристально наблюдать за ним... Готов даже сделать ставку... В счет 5% твоей платы за обучение... — он засмеялся и перешел к обсуждению совместного семейного выезда на дачу.

Уже ночью, после встречи, Димченко долго бороздил просторы интернета и вычитывал все, что только мог узнать по этой теме на иностранных сайтах. На одном американском блоге он узнал, что convertible note позволяет избежать изнурительных переговоров в ситуации, когда стартапер, вооружившись сложными финансовыми моделями, доказывает, что NPV\* его стартапа уже составляет десятки миллионов долларов даже с учетом очень высокой ставки дисконтирования. Умудренные опытом американские стартаперы рассказывали, что в ответ на это матерый инвестор обычно предлагает изменить всего одну циферку в финансовой модели, отчего весь бизнес-план становится убыточным, либо (что чаще бывает) честно говорит, что даже и не открывал файл с расчетами, и заводит пластинку о том, что его, инвестора, деньги — вполне реальны, а вот талант и упорство стартапера, как и гипотезу о наличии рынка, еще нужно доказывать. Все это натолкнуло Юру на мысль поговорить с Верпом еще раз.

#### ПРАКТИКУМ СТАРТАПЕРА:

скачать шаблон договора конвертируемого займа, который использовал Юра Димченко, можно на сайте [www.mann-ivanov-ferber.ru/books/startap\\_bez\\_kupur/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/startap_bez_kupur/)

---

\* NPV (от англ. net present value) — чистая текущая стоимость, показатель, применяемый для анализа инвестиционных проектов. Представляет собой разницу между всеми денежными притоками и оттоками, приведенными к текущему моменту времени. Он показывает величину денежных средств, которую инвестор ожидает получить от проекта после того, как денежные притоки или оттоки окупят его первоначальные инвестиционные вложения.

## Урок № 25

**ОБЯЗАННОСТИ  
И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:  
РАЗДЕЛЯЙ И ВЛАСТВУЙ**

— ПРИВЕТ! Юр, в общем, извини, я не смогу сегодня встретиться. Правда, прости. У меня... изменились обстоятельства. В общем, не смогу.

— Совсем не можешь? Что случилось?

— Ничего. Все в порядке. Просто не могу. Правда. Рассказывай, что хотел. Давай по телефону.

— Я же слышу, что не о'кей. Давай колись. Что произошло? Петр?

Молчание в трубке. Ему показалось, что Элина пару раз всхлипнула. Впрочем, это также могли оказаться и посторонние шумы. Димченко внимательно прислушивался. Судя по затянувшемуся молчанию на том конце провода, он попал в точку.

— Я не буду говорить. Все, это мое дело. Рассказывай. Я внимательно слушаю.

Ему показалось или она намеренно говорит тише, как делают люди, прикрывая рот рукой, чтобы их не слышали? Например, когда

находятся в соседней комнате, совсем рядом с владельцем насторожившихся ушей...

— Ладно. Твое дело, действительно. В общем, помнишь, я недавно рассказывал про свою встречу с Черкасовым? Который автор «ЭМО» и «правил холодного отжима»?

— Помню, ну? Ты ж написал, что это твой Верп явится нам в образе посевного ангела?..

— Так и есть. Вчера я встречался с Верпом и еще раз завел тему финансирования. Рассказал ему про схему convertible note, которую мне подарил Черкасов. Ему понравилось. Ну, в смысле, мы договорились. Верп инвестирует триста тысяч долларов по конвертируемому займу с коэффициентом два с конвертацией при вхождении следующего инвестора по фиксированной доле. А что это означает, я тебе при встрече расскажу.

— Как тебе удалось его убедить?!

— Думаю, не последнюю роль сыграл мой сильно помятый вид: он же понимает, что я реально вкладываю в проект последние деньги и душу. Благо не последнюю... Видит, что, хоть не спавши, но с огнем в глазах. А деньги что он, что я всегда умели считать. Так что мой риск для него тоже своего рода бенчмарк. По крайней мере, хотелось бы так думать...

— Ну и?

— И теперь ты расскажешь, что у тебя случилось и почему ты боишься, что тебя услышат. И что у тебя происходит в семей... э-э-э... личной жизни.

В трубке снова повисла пауза. Через секунду Элина ледяным тоном спросила про условия, на которых Юра договорился о посежном финансировании, и, получив в ответ тот же самый вопрос, быстро прошипела в трубку:

— Димченко, ты мне, конечно, партнер, но своими вопросами достал, вот правда! Ты мне не папочка, чтобы следить за моей личной жизнью! Последи лучше за своей. Мы делаем бизнес, а не семью.

У меня все в порядке. Петр предложил мне работу. В прошлом месяце он перешел к Топорову в холдинг. И теперь предправления «Москва-банка». Я могу пойти директором по маркетингу. В перспективе — кресло вице-президента через пару лет...

Голос ее с шипения перешел на визг. Элина, очевидно, была взбодражена и напряжена. Теперь уже это было слышно невооруженным ухом, и Димченко пришлось отдалить трубку от себя, чтобы не тревожить барабанную перепонку.

— А ты? Что ты ему ответила на это?

Трубка замолчала, и Юра услышал, как Элина, видимо, зажимая трубку рукой, кричит куда-то в сторону: «Гоша, Гоша, Гоша...» Сомнений не оставалось: она была дома у Петра и, очевидно, вот-вот сообщит ему о том, что они больше не партнеры, потому что она приняла другое предложение и намерена работать на стабильной позиции в корпорации. Димченко выразительно хмыкнул и отключился.

С одной стороны, Элина была по-своему привязана к Юре. За три месяца работы бок о бок, плечом к плечу она успела как следует узнать его — гораздо лучше, чем за два года предыдущей учебы в одной группе. Она открыла много черт, которые ей не виделись ранее и которые были неизвестны большинству одноклассников Димченко. Он был человеком с твердыми принципами, обладал высокими моральными качествами и ясным представлением о добре и зле. И эти представления были куда более честными и понятными, чем многие из тех, что декларировались направо и налево любителями поговорить. Да, определенно Юра был честным, а в некоторых вопросах даже по-детски открытым. Он всегда ясно выражал свою позицию по отношению к человеку, который ему нравился или не нравился. Не пытался обмануть намеренно. Не пытался сделать больно. Предать, обокрасть, унижить — это было не по нему.

Конечно, у него были свои недостатки, и в первую очередь эта странная помешанность на работе — круглосуточно семь дней в неделю он действительно был включен в бизнес и из-за этого передвигал

дружеские встречи, поездки к родителям, не посещал ни театр, ни магазины, — все это было непонятно Элине. Она отводила работе и проекту ровно столько времени, сколько считала нужным, чтобы правильно распределить свое время между отдыхом, семьей и заботой о себе.

Потом эта двойственность его личности. Димченко казался очень закрытым для тех, кто не знал его близко. Иногда Элина даже думала, что у него своеобразная форма социопатии — настолько ему не нужно было общение с малознакомыми, а тем более незнакомыми людьми. Степень его интровертизма зашкаливала все разумные пределы. Впрочем, в обычной жизни это не мешало — а ему самому тем более. При этом со знакомыми людьми он позволял себе иногда выкинуть такое, что потом хоть святых выноси. Субботние «грязные танцы», например, судя по рассказам очевидцев. Со стороны казалось, что он профессиональный тусовщик и проводит время, перебегая из одного клуба в другой. По крайней мере, в такие моменты ему удавалось создавать о себе впечатление экспрессивного экстраверта. Маской это было или, наоборот, его настоящим лицом, Элина до конца не знала.

При этом она никогда не видела в Юре потенциального бойфренда — это подсказывала разумная физиология, и кроме того, они были слишком похожи по психотипу и слишком разные по интересам вне общего дела... Однако ей не хотелось представлять Димченко ни с кем, кроме той, которой она сама определит место. Элина понимала всю абсурдность замашек записной собственницы, но ничего не могла с этим поделать. Ревность была ей не чужда, пусть даже и «на всякий случай».

Через несколько секунд СМС разбилась об экран его iPhone и выдала серое окошко в ветке переписки:

**Polina Rinnik, 162-2:**

«Конечно же, я отказалась!!! А ты что подумал?»

**Dimchenko, HSEnt:**

«Ничего не подумал. Договорились с Верпом так: он инвестирует триста тысяч долларов по конвертируемому займу с коэффициентом два с конвертацией при вхождении следующего инвестора по фиксированной доле. Деньги забираю завтра»

Через несколько секунд Юра выпустил еще одну зеленую ласточку вдогонку:

**Dimchenko, HSEnt:**

«Рад, что ты сделала правильный выбор. Жаль, что только в карьере».

Ответа не последовало.

Димченко с досадой швырнул телефон в угол дивана и нетерпеливо смахнул прядь волос со лба. *«А чем, по сути, вообще является выбор между корпоративной карьерой и предпринимательством? — подумал вдруг он. — Золотая клетка или свободная неизвестность? “Стеклянный потолок вместо рискованной свободы? И почему я сам так уверен, что хочу сделать этот выбор? И уверен ли... — Димченко уставился в стену прямо перед собой. Комнатка в квартире брата, где он ютился с декабря, была крохотной — хватало места только на узкий диван и стол, который одновременно служил и обеденным, и рабочим. Вещи были уложены стопками на полу и подоконнике, обувь стояла вдоль стенки. — На самом деле все дело в обязанностях. И обязательствах. Которые ты принимаешь на себя со всей осознанностью. Быть обязанным — совсем не одно и то же с “иметь обязательства”. Да, вот у меня сейчас было обязательство перед самим собой найти инвестиции для Fitness Monitor. Иначе гори огнем два года учебы и громкие заявления при выпуске. Но обязанностей у меня перед самим собой нет. Я не обязан приходить в офис к девяти утра или верстать отчеты, которые у меня требует начальство и с которыми я внутренне не согласен. Все же мои ранние приходы на рабочее место и многочисленные презентации — это мой*

---

**СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА**

«Стеклянный потолок» (корп. сленг) — так в корпорациях называют предел профессионального роста, когда путь наверх якобы виден, но в реальности невозможен, например, ввиду нахождения на высшей позиции другого сотрудника.

---

*личный выбор. И в этом большая разница. Да... обязанности... вместо обязательств... или все же наоборот?»* — Юра пробормотал сам себе что-то под нос и не заметил, как тихонько задремал, полулежа на диване. То ли от накопившегося недосыпа, то ли от бесконечного стресса последних месяцев.

**Бонус:**

читайте интервью Юры и Лины о том, как они искали умные деньги и учились разделять обязательства и обязанности, на сайте [www.mapn-ivanov-ferber.ru/books/startap\\_bez\\_kupur/](http://www.mapn-ivanov-ferber.ru/books/startap_bez_kupur/)



## Урок № 26

**СТАРТАП ПО LEAN-МЕТОДУ:  
СЕМЬ РАЗ ОТРЕЖЬ, ЧТОБЫ  
В ИТОГЕ ОДИН РАЗ  
ПРАВИЛЬНО ОТМЕРИТЬ**

ПОБЕДА на финальном смотре стартап-проектов в «Сколково» так и не конвертировалась в реальные инвестиции, ведь ни один из присутствовавших на защите потенциальных инвесторов до сих пор не предложил Fitness Monitor реальных денег. Однако Юра с Элиной все же получили свои дивиденды от мероприятия. Как минимум ими можно было считать близкое знакомство с одним из первых выпускников «Сколково» Дмитрием Казачковым.

В тот день, после того как все участники уже выступили, а церемония награждения подошла к концу, Казачков сам подошел к Димченко и предложил поговорить о проекте. Вместе с Юрой они вышли в соседнее кафе и долго беседовали. Казачков интересовался подробностями запуска проекта, технологической и софтовой платформой приборов, ИТ-интеграцией, давал советы по работе колл-центра. Тема была ему близка, он сам использовал небольшой колл-центр для сервисных услуг и поддержки продаваемого программного обеспечения. Казачков много расспрашивал о планах на будущее, и Димченко с удовольствием беседовал с ним, найдя в Дмитриии чуткого и понимающего собеседника. Советы по колл-центру тщательно

записывал в блокнот, а когда Казачков предложил связать его с одним приятелем из медицинской индустрии, у которого на тот момент успешно функционировал огромный колл-центр, Юра с радостью согласился, чтобы перенять опыт и послушать экспертизу.

Так они договорились о символической, подъемной для начинающего стартапа «арендной плате» в тридцать тысяч рублей в месяц, в результате чего растущие расходы на текущую операционную деятельность подросли еще на 20%. Инвестированные Верпом триста тысяч долларов стремительно заканчивались, и Димченко отчетливо понимал, что они протянут на оставшихся резервах в лучшем случае до мая. Он сам нашел ошибки в прежнем прогнозе расходов, однако поделаться уже ничего не мог — бизнес, как маленький ребенок, постоянно требовал кушать. И он как ответственный родитель пустился на поиски пропитания. В их с Элиной межкомандном разделении труда Димченко определенно исполнял роль добытчика ресурсов, и в первую очередь финансовых, поэтому именно он продолжал заниматься переговорами с инвесторами.

Получение дополнительного финансирования означало возможность протянуть еще четыре–шесть месяцев и, скорее всего, пройти «долину». Поэтому все его усилия сосредоточились на этом, текущие дела незаметно отошли на второй план. Они даже поругались на этой почве с Элиной, которая упрекнула Юру в недостаточном внимании к операционным задачам. На это Димченко справедливо возразил, что «не будет финансирования — не будет ни операционки, ни проекта». Ей оставалось лишь молча согласиться, и она погрузилась в рутинные дела, выполняя в дополнение к своим и львиную часть Юриных задач. Так, у Димченко на тот момент появилась вторая полноценная работа, ничуть не менее ресурсозатратная, чем роль CEO в проекте Fitness Monitor. Вторая работа называлась «фандрайзер» и требовала едва ли не большего включения и внимания.

Инвесторы тем временем не спешили вкладывать деньги в еще не оперившийся стартап. Каждый раз встречи проходили по одному

и тому же сценарию. Первая встреча: Юрин вдохновенный рассказ об идее проекта, оптимистичный обзор рынка и текущих операционных дел стартапа, радужное описание перспектив и планов на десять лет вперед. Как правило, его воодушевление передавалось и собеседнику, после чего тот просил направить больше информации, чтобы подготовиться к следующей встрече. На второй встрече они обсуждали финансовую модель и реальные расходы в перспективе нескольких лет, смотрели потребности в найме сотрудников и знаковые показатели — точку безубыточности, выручку по годам, IRR, ROI, market share\* и другие.

Обычно именно в этот момент Димченко замечал первый испуг в глазах инвестора, за которым следовали настороженные вопросы: насколько этой финансовой модели можно доверять? как быстро проект все-таки выйдет на окупаемость? каковы альтернативные сценарии? каковы основные финансовые риски?.. Эти вопросы задавали абсолютно все потенциальные ангелы, степень их глубины варьировалась лишь в зависимости от дотошности самого ангела и его погруженности в тему. Иногда Димченко понимал, что собеседник честно изучил присланные ему материалы после первой встречи, прочитал про рынок и посмотрел рекомендованные ссылки, то есть с ним можно разговаривать более или менее на равных. В этом случае Юре самому было интересно подискутировать. От некоторых же ангелов он приходил в ярость — их вопросы означали, что визави вообще не удосужился погрузиться в тематику мониторинга здоровья, вряд ли что-то понимает про телемедицину\*\*, и поэтому все придется рассказывать по третьему кругу. Свое незнание индустрии такие собеседники, как правило, маскировали вопросами о деньгах.

---

\* Доля рынка (англ.).

\*\* Телемедицина — направление медицины, основанное на использовании компьютерных и телекоммуникационных технологий для обмена медицинской информацией между специалистами с целью повышения качества диагностики и лечения конкретных пациентов. *Прим. ред.*

Димченко же искренне считал, что финансовая модель и тем более календарь вообще ничего не значат, по крайней мере до тех пор, пока не произведены первые продажи и не получен первый срез по рынку. В учебниках это называлось тестированием продукта, а в жизни — тестированием всего: и команды, и партнера, и клиента, и технологии, и собственной мотивации продолжать начатое... Элина была с ним солидарна, уже в течение первых месяцев работы они поняли, что никакие планы и прогнозы не имеют смысла, потому что просчитать все возможные факторы влияния нереально. Нужно просто пробовать и искать самые эффективные решения. На встречах с бизнес-ангелами Юра прямо говорил им об этом и даже шутил, что может нарисовать несколько финансовых планов, чтобы инвестор мог сам выбрать, какой для него будет выглядеть привлекательнее. После этого третья встреча с потенциальным ангелом обычно не происходила: он терял к проекту интерес, и все начиналось сначала — со следующим ангелом.

Димченко прекрасно понимал, что честность и прямота ответов, скорее всего, отпугивает потенциальных инвесторов. Он также знал, что другие стартаперы часто намеренно вводят их в заблуждение красивыми цифрами и перспективами, за которыми ничего не стоит и которые потом не сбываются. Однако Димченко принципам своим изменять не собирался — на его взгляд, это был заведомо ложный путь, ведь в итоге пострадают все трое: и стартапер, нарисовавший слишком оптимистичные прогнозы, и инвестор, теряющий деньги, и проект, заранее обреченный на незавидную судьбу. Поэтому на встречах со своими потенциальными партнерами Юра продолжал честно описывать все сильные и слабые стороны проекта. К пятому кругу одних и тех же разговоров, встреч, повторных встреч, вопросов и ответов Димченко порядком надоело это вращение на безостановочной карусели.

В одну из встреч с Казачковым он обмолвился между прочим, что денег катастрофически не хватает и они вот-вот приблизятся

к «долине», после чего надо будет принимать сложное решение: либо продолжать и идти вперед, либо приостанавливать всю текущую деятельность до нахождения постоянного источника финансирования. Юра также поделился с ним опытом переговоров с потенциальными ангелами и изложил свою позицию честного подхода. Казачков же, казалось, не выразил явного интереса к этой теме — его больше интересовали успехи работы с реальным колл-центром. Димченко рассказал ему о своих опасениях по поводу немотивированных операторов, не желающих полностью выкладываться для «побочного проекта», сетовал на сбои в приемах сигнала при тестировании оборудования, рассказывал про сложности поиска нужных людей в команду. Они перешли на обсуждение конкретных действий, которые помогут исправить ситуацию.

Казачков обладал мягкой, отеческой манерой принятия и слушания собеседника. Ему хотелось рассказывать, доверять и спрашивать совета. То ли это было врожденным качеством, то ли приобретенным навыком (как оказалось, он отец четверых детей), одно оставалось неизменным: встречи с ним для Димченко были приятны по-человечески и полезны для бизнеса. Незаметно для обоих Казачков стал для проекта неофициальным ментором-наставником, который иногда просто понимал, иногда рекомендовал, а иногда и коучил своего молодого приятеля. От него Димченко получил полезные советы по ведению отчетности, в том числе для инвесторов, о подаче документов для налоговой, о фиксировании протоколов встреч. Юра узнал множество других рутинных вещей, на которые не тратят время в бизнес-школах и о которых не рассказывают на бизнес-семинарах, считая их «само собой разумеющимися». Однако именно эти мелочи зачастую ставили начинающих стартаперов в тупик. Без базовых, гигиенических знаний трудно было двигаться дальше и мыслить стратегически. Именно с Казачковым Димченко всерьез осознал важность наличия ментора у стартапа, узнав это не из лекций, а на собственном опыте.

Они встречались регулярно, как правило, раз в полторы-две недели. При этом Димченко хорошо знал, что Казачков прилично занят в собственном бизнесе, его семейные обязательства также требовали много времени и сил. Тем не менее он почти всегда находил время для встречи или телефонного звонка, и иногда из-за сбитого графика обоим эти встречи проходили и в двенадцать ночи, а то и глубоко за полночь. В один из таких «ночеров» Казачков приехал не один: с ним был среднего роста мужчина, примерно сорока лет, одетый в джинсы и толстовку с надписью MIT\* US, с длинным хвостом, перехваченным простой резинкой.

— Виталий Полехин, — представился тот. — Сразу расскажу про себя. Время — наш самый драгоценный ресурс, и не стоит его зря тратить на всякие условности. Краткое резюме: я миноритарный акционер Диминой компании, мы учились вместе в МИСИ, знаем друг друга тысячу лет. Помимо этого у меня есть венчурный фонд VA — Venture Angels. Как ты догадываешься, мой интерес — правильные вложения в молодых и перспективных. Подобный опыт уже есть, я менторю несколько стартапов. Дима мне рассказывал про ваш Fitness Monitor, тема здоровья и healthcare\*\* мне самому очень близка. Хочу послушать тебя. Может быть, до чего-то договоримся.

И они договорились. Причем без долгих прелюдий и обсуждений финансовых сценариев. Полехин стал вторым после Казачкова ангелом-инвестором Fitness Monitor — официально деньги предоставил фонд VA. Доли распределили по той же схеме конвертируемого займа, с которой, к удивлению Димченко, Полехин был хорошо знаком.

Из всех венчуристов, с которыми Юра к тому времени успел общаться, он был наиболее подкованным в плане терминов и правил

---

\* Massachusetts Institute of Technology: Массачусетский технологический институт (США) — один из самых известных в мире институтов и одноименная бизнес-школа с фокусом на предпринимательство.

\*\* Индустрия здоровья (англ.).

договоренностей на раннем этапе инвестирования. Виталий хорошо разбирался в венчурной тематике, знал многих игроков в России и США, с иронией относился к неровностям российской среды, однако за словесной тирадой обнаруживал щит реальных действий. В отличие от многих других ангелов он не только жаловался на отсутствие хороших команд и стартапов в России, но также прикладывал некоторые усилия, чтобы их вырастить. «Образовывал индустрию», как он выражался. Полехин читал спецкурс по предпринимательству старшекурсникам в родном МИСИ, менторил подопечные проекты, а также сам регулярно проходил обучение в Кремниевой долине и MIT, повышал квалификацию в нетворкинговых мероприятиях с местными стартаперами и ангелами.

Переговоры с обоими о конкретных инвестициях стали для Юры отдельным уроком. Казачков на тот момент был достаточно погружен в тематику проекта и мог уверенно назвать его сильные и слабые стороны. Но подстрекаемый уверенным тоном Полехина, не единожды проходившего эти этапы сделки, он вел себя не как ментор, а как финансист, планирующий собственные вложения. Договорившись понятийно, они тем не менее просили Димченко подготовить актуальные цифры по затратам и плановые показатели по набору персонала, результаты работы по месяцам, обосновать необходимость введения дополнительных людей в команду и снова пытали по финансовой модели. Правда, в сравнении с посторонними для проекта инвесторами Казачков и Полехин разговаривали об очень предметных вещах: запуске второй линии оборудования и расчетных показателях окупаемости при изменении издержек на логистику из Китая, а не США, о том, как повлияет введение собственного программного обеспечения на продажи, как оптимизировать затраты на складирование и т. д. Все эти вопросы требовали дополнительной подготовки, и Димченко злился сам на себя за неправильную расстановку приоритетов, пытался бороться с постоянной нехваткой времени и снова работал практически без сна

и отдыха. Но при этом их расспросы и его дополнительные усилия по подготовке информации означали только одно: он все глубже погружался в тему.

В результате они договорились, что фонд получает 8% в Fitness Monitor за триста тысяч по коэффициенту конвертации 1,2. Димченко эти условия более чем устраивали, он считал их справедливыми, учитывая риски индустрии и самого проекта. Все же «долина» была еще не пройдена, основной костяк команды не сформирован, продукт только проходил первое тестирование, и до пилотного проекта было минимум три месяца напряженной работы. Кроме того, у этой сделки обнаружилась еще одна, добавленная ценность, которую на тот момент Димченко сам вряд ли бы мог осознать.



# Урок № 27

**ВОВРЕМЯ НАДЕВАЙ  
И СНИМАЙ РОЗОВЫЕ  
ОЧКИ**

LIVEJOURNAL\_YUDIMCHENKO, 06.07.2013

*@ Сейчас я могу с уверенностью сказать, что если бы в начале 2012 года на мне не было розовых очков и оптимистичных иллюзий о радужных буднях стартаперов, об избытке денег на российском венчурном рынке и нашей близости к ним, то я бы не стал стартапить, а уселся бы в менеджерское кресло какого-нибудь инвестбанка.*

*Я благодарен судьбе, что на мне в тот момент были розовые очки, иначе я не попробовал бы на вкус свободное предпринимательство, в которое искренне хочу продолжать погружаться. При этом страх провала придает ускорение этому движению и заставляет оглядываться назад и делать работу над ошибками. Вот и получается: чтобы стать успешным предпринимателем, нужно быть оптимистом-параноиком.*

*Когда мы начинали работу над проектом, казалось, что привлечь несколько миллионов долларов под идею и хорошую команду легко и просто, и в течение шести месяцев мы это сделаем. Это были первые розовые очки. Вначале казалось, что оборудование и программное обеспечение проекта очень просты, и это были*

очередные розовые очки. На самом деле обнаружилась масса специфики и сложностей, шквал нескончаемых доработок и совершенствований. Нам также казалось простым убедить западных игроков в целесообразности партнерства с нами, и это снова была иллюзия — они фокусируются на переделе рынка развитых стран и им не до России. Иллюзией была и наша уверенность в том, что продукт нужный, ведь он решает проблемы людей, значит, будет разлетаться как горячие пирожки. Да, это правда, но нужно инвестировать кучу денег, чтобы донести мысль до людей, убедить их в том, что продукт им действительно нужен. До этого момента продажи будут идти медленно, а плановые показатели — сильно отставать от реальных: ведь фактически расчет был сделан для рынка, который еще только предстоит создать. «Сначала научи рынок» (*You have to educate the market first*), — говорил нам Остервальдер на своем курсе по предпринимательству, однако тогда это казалось теорией.

И таких иллюзий множество. Так как ты первый на этом рынке, никто тебя от этого не предостережет. Нужно брать и делать. Делать маленькие ошибки, исправлять, снова находить недостатки и снова менять. Я убежден, что так происходит развитие и совершенствование. Правило «просто бери и делай» должно быть главным в стартапе.

Почему же я говорю, что продолжаю пребывать в розовых очках? Потому что каждый раз появляются новые горизонты и задачи, а вместе с ними и ощущение, что, когда они разрешатся, все станет шоколадно. Возможно, это и так — лучше станет. Однако теперь я твердо знаю, что появятся новые возможности, горизонты, задачи. Предприниматель не должен останавливаться на достигнутом. Каждая победа — это очередной шаг на пути к следующей.

Мы заблуждались, что быстро привлечем большие деньги и оставим у себя существенную долю в бизнесе. Эти розовые очки позволили

нам не продешевить, заставили ознакомиться с западными практиками и вывели нас на справедливый инструмент *Convertible note*, который позволяет на посевной стадии финансирования не делить шкуру неубитого медведя, а определить долю инвестора тогда, когда ясна капитализация бизнеса.

Этот инструмент Миллер использует в своем всколыхнувшем рынок предложении *Y-Combinator\** для стартапов-выпускников акселератора. На Западе около половины посевных сделок осуществляется с использованием *Convertible note*. В России же только единицы используют этот инструмент, да и то в Москве. На мой взгляд, это связано с незрелостью и низкой конгруэнтностью нашего венчурного рынка.

Так вот, понимая, что бóльшую долю мы отдавать не хотим, и узнав о волшебном инструменте *Convertible*, мы убедили первого инвестора дать нам денег по договору конвертируемого займа (*Convertible note agreement*). Договор составили сами, так как все, что смогли раздобыть на американских сайтах, нас не устраивало. Юридической формы российского договора не существует, да и российское право бесполезно в регулировании вопросов деления долей. Все это скорее понятийно. Поэтому мы просто изобрели договор сами и прошли этот путь собственными ногами.

Как правило, в венчуре на старте сложно определить объем рынка, неизвестны ни цена, ни себестоимость конечного продукта, ни количество потенциальных пользователей. Более того, на начальном этапе сложно определить объем необходимых инвестиций. Чтобы ответить на все эти вопросы, нужно начать тестировать гипотезы, создавать прототип, пилотные проекты. Для этого обычно

---

\* *Y-Combinator* — один из наиболее известных в мире американских венчурных фондов и одноименный акселератор, основан в марте 2005 года. *Y-Combinator* проводит два трехмесячных цикла финансирования в год, в течение которых они работают с основателями, помогают им найти инвесторов, а также инвестируют до \$20 000 взамен на 2–10% от компании. *Прим. ред.*

*требуются небольшие деньги. Как определить, какой процент будет справедливым отдать инвестору за эту сумму?*

*С одной стороны, стартапер понимает, что деньги нужны небольшие и существенную долю за них отдавать нельзя, ведь будет привлечение больших сумм, которые успеют размыть долю предпринимателя. С другой стороны, у инвестора огромный риск. Он дает живые деньги для пробы пера стартапера. Часто в этой ситуации доли делят примерно поровну. Считается, что инвестор вкладывает живые деньги и связи, а предприниматель — свою душу и время. Так делить справедливо, если денег этого инвестора достаточно, чтобы довести проект до стадии, когда он уже будет интересен фондам. Но что делать, если на начальном этапе невозможно определить, сколько вообще нужно будет денег?*

*Какие у стартапера пути поиска инвестиций? Обратиться в венчурный фонд, заключить сделку с бизнес-ангелом или использовать хорошо знакомый всем институт ЗФ.*

*Оказалось, что убедить фонд инвестировать в идею практически невозможно. Мы познали это на собственном опыте. Все фонды, которые называли себя венчурными, инвестировали в компании на более поздней стадии развития и хотели видеть положительную динамику продаж сразу же (!).*

*Истории сделок с ангелами, о которых мы слышали, были, на наш взгляд, грабительскими: инвесторы давали около ста тысяч долларов и таким образом получали полный контроль над стартапом. И даже Марейнис\*, который на фоне остальных ответственно заявлял во всеуслышание, что контроль у стартапа не берет, а «всего лишь 40%», не вызывал доверия. И логика здесь такова: если на посеве отдать 40% доли, а на последующих раундах инвестиций будет размытие доли еще раза в три, то на всех основателей останется максимум 20%. В итоге получается, что проще войти в уже работа-*

---

\* Аркадий Марейнис — российский венчурный инвестор. Прим. ред.

*ющий стартап наемным менеджером и получить там десятипроцентный опцион. Естественно, я размышляю с позиции стартапера, а у ангелов имеются свои обоснования ситуации — им тоже кушать хочется☺)!*

©.

(...)

Просмотров: 394, 17 нравится, 2 поделились

Поделитесь этим постом на Facebook!

**ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ (В ПОМОЩЬ СТАРТАПЕРУ):**

есть вопросы по применению договора конвертируемого займа? Спросите у тех, кто уже прошел через это. Напишите по адресу [startupbezkipur@gmail.com](mailto:startupbezkipur@gmail.com) и получите совет от Юры Димченко. Подробнее на сайте: [www.mann-ivanov-ferber.ru/books/startap\\_bez\\_kipur/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/startap_bez_kipur/)

## Урок № 28

**МОСКВА — СТРАНА  
ВОЗМОЖНОСТЕЙ  
(ДЛЯ СТАРТАПЕРОВ  
И НЕ ТОЛЬКО)**

ПОЗЖЕ ЮРА ВСПОМИНАЛ, что проверка, устроенная ему Полехиным и Казачковым, была отличной тренировкой перед настоящим боем. За неполный месяц переговоров он нарастил крепкую мышцу, чтобы отбивать одной левой любые возможные вопросы о положении дел в проекте, финансовых показателях, стратегии развития. Во время переговоров с VA Димченко получил максимум полезных инсайтов и рекомендаций по улучшению собственного стартаперского питча. Более того, теперь у него наготове было целых три питча.

Один — классический лифтовой, восемь предложений за одну минуту, который был неоднократно отрепетирован по-русски и по-английски и звучал примерно так:

«Привет! Меня зовут Юрий Димченко, я основатель проекта Fitness Monitor: первого в России стартапа индустрии healthstyle-мониторинга с применением возможностей телемедицины. В этой стране мы стоим у истоков новой индустрии, совокупный объем рынка которой в США исчисляется тридцатью миллиардами долларов и насчитывает более ста миллионов активных пользователей. Проблемы, которые мы решаем: мониторинг жизненно важных показателей — таких, как сердечная и легочная деятельность,

давление и т. п. — для предотвращения критических ситуаций, а также своевременное привлечение квалифицированной помощи в тот момент, когда они случаются. Прибор передает сигнал в колл-центр в случае обнаружения значений, отклоняющихся от нормальных. Колл-центр готов оказать необходимую помощь или предупредить об опасности круглосуточно в течение семи дней в неделю. Также мы планируем разработку собственных приборов и модификацию существующих зарубежных аналогов для измерения вторичных показателей общего состояния здоровья, в том числе циклов сна и уровня стресса. Сумма необходимых инвестиций — два миллиона долларов, срок окупаемости — четыре года. Потенциальный размер рынка в России — десять миллионов пользователей с ростом +13% каждые полгода. Вот моя визитка и вот наш сайт. Буду признателен за ваши контакты. Когда вам удобно перезвонить, чтобы договориться о встрече?»

Второй — пятиминутный — включал в себя описание работы прибора, тонкости считывания информации по КГР, участие операторов колл-центра и пример реальной ситуации. Этот формат Юра использовал для более предметного разговора, когда собеседник изъявлял явное желание слушать дальше. Также он был исключительно удобен для представления проекта в десятилайдовой презентации.

И третий формат подразумевал просмотр презентации о проекте, обсуждение цифр и технических деталей и укладывался примерно в двадцать пять минут. Он использовался реже всего, так как подразумевал успешное прохождение предыдущих двух.

Иногда Димченко напоминал сам себе застрявшего на третьем уровне героя компьютерной игры: первые два он проходил уже по памяти, зная все скрытые опасности и дополнительные ключи, а вот переход между третьим и четвертым уровнем, который ему удавался до этого лишь дважды, каждый раз был вызовом самому себе. С этой задачей-неберучкой он решил поступить так, как поступал всегда с любым страхом: бросался на него. Юра собрал все наработки по результатам встреч с Казачковым и Полехиным, презентации, данные и графики и с маниакальным упорством пустился во все тяжкие,

чтобы принять участие в максимальном количестве известных на то время конкурсах стартап-проектов.

На это у него было три причины. Во-первых, пиар и признание в венчурном сообществе. Известному проекту было проще получить финансирование, что подтверждалось сплошь и рядом: Островок.ру, Дарберри, Лингвалео — эти стартапы когда-то получили инвестиции после громких побед на конкурсах и приобрели известность в венчурном сообществе, в котором информация и рекомендации передавались из уст в уста. На конкурсах в жюри участвовали те же бизнес-ангелы, и венчурные инвесторы более поздней стадии, в свою очередь, получали от них обратную связь о репутации проекта. Были в этом сообществе и профессиональные тусовщики, переходящие, как победное знамя, с одного мероприятия на другое. Но и они играли важную роль, потому что оказывались своего рода посредниками между искателями денег и их донорами. Кроме того, регулярно повторяемый питчинг позволял «держаться в фандрайзинговой форме», как объяснял Юра Элине.

Во-вторых, конкурсы часто сопровождалось публикациями в СМИ и вниманием медиа, и это означало бесплатный легальный доступ к базе потенциальных клиентов или даже инвесторов через четвертую власть. И хотя публикации были достаточно хаотичны, в зависимости от кругозора самих журналистов появлялись как в гламурных журналах, так и в нишевых изданиях по ландшафтному дизайну, все это неминуемо приводило к всплескам интереса к проекту, что отчетливо демонстрировала статистика переходов на сайт. Контакты журналистов и телевизионщиков Димченко бережно сохранял в специальной папке и полагал, что сможет воспользоваться ими позже, когда дело дойдет до выпуска официальных пресс-релизов о новом продукте или о расширении филиальной сети. «Нужно мыслить горизонтами двадцати лет», — вспоминал он девиз директора школы «Сколково» Рубена Варданяна, в душе надеясь, что эти этапы наступят для его бизнеса значительно раньше.



В-третьих (но, возможно, это было самое главное): все конкурсы подразумевали денежный либо ценный приз. И это становилось дополнительным стимулом вкладывать время и силы в заполнение заявок, рисование презентаций, подготовку питчей для финала.

Той весной Димченко умудрился подать заявки аж на одиннадцать разных конкурсов и затем в течение трех летних месяцев ходил на презентации, защиты и финалы, как на работу. В основном без Элины, которая относилась «к этой бессмысленной пиар-деятельности» с известной долей скептицизма, однако очень помогла в подготовке к первому конкурсу «Бизнес Инновационных Технологий» (БИТ). В девяти из одиннадцати конкурсов проект Fitness Monitor вышел в финал и в шести в итоге стал победителем. Конкурсы действительно обернулись второй волной пиара и публикаций, которые заметно поубавились после золотого поствыпускного дождя, а теперь возобновились с еще большей силой. По итогам своего «чеса» Димченко притащил в офис одного крупного мамонта в пятьсот тысяч рублей и несколько призов поменьше: путевку в Германию на семинар для предпринимателей, уик-энд в Подмосковье на двоих, сертификаты на размещение контекстной рекламы номиналом сто тысяч рублей и на пользование аудиторскими услугами номиналом пятьдесят тысяч, пять консультаций у юриста по два часа каждая, два офисных кресла и пылесос. Все грамоты и дипломы он развешивал на стене перед своим рабочим столом, а также на «стене» своей страницы в Facebook. Элину все это жутко раздражало, она считала потуги партнера пустой тратой времени, и даже реальные результаты в виде заработанных денег и услуг *pro bono* не меняли ее скептического отношения. С гораздо большим вниманием она относилась к другой его инициативе по добыче прямых денег под проект.

Кроме участия в конкурсах для стартаперов Юра прорабатывал другую легальную возможность получения стартовых инвестиций — фонды, гранты, стипендии молодым предпринимателям. Первым на обращение откликнулся департамент науки и предпринимательства

---

**СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА**

*Pro bono* (лат.) — метод предоставления услуг в счет партнерских договоренностей, как правило, бесплатно. Используется для юридических, консультационных, телекоммуникационных и других видов услуг.

---

города Москвы, который, к удивлению обоих партнеров, не просил никаких «дополнительных разговоров» и встреч «на нейтральной территории для выяснения кое-каких деталей», а просто выдал безвозмездную единовременную субсидию в размере миллиона рублей.

В стартап-тусовке говорили, что эти благостные для молодых предпринимателей времена наступили с приходом в департамент Алексея Комиссарова, который сам, как и Черкасов, был в прошлом и настоящем успешным бизнесменом, а потому понимал надежды и чаяния московских антрепренеров. За прошедшие пару лет взаимодействие департамента с молодыми предпринимателями поменялось коренным образом: упростились процедуры заявки на субсидии и формы их получения, появились множественные полезные инструменты для самих стартаперов, в том числе обширная база менторов, из которых можно было, обратившись в департамент, выбрать себе наставника по профилю, для начинающих предпринимателей проводились встречи с инвесторами и отраслевые конференции. Комиссаров стал инициатором учреждения специального фонда при правительстве Москвы, который выдавал гранты по различным направлениям. Были предусмотрены гранты для технологических компаний, для проектов в области IT, отдельный вид субсидий для социального предпринимательства, специальные дотации — на коммерциализацию научных разработок. Правда, от стартаперов предполагалось ведение строгой отчетности по расходованию средств и выполнению согласованных задач по развитию проекта.

Это Димченко не пугало: он действительно хотел вкладывать все до копейки в нарождающийся бизнес, и ему оставалось лишь разобраться во всем многообразии возможностей Москвы предпринимательской, чтобы наилучшим образом использовать те из них, которые отвечали интересам Fitness Monitor. Таких оказалось как минимум три. Первый — фонд Бортника, который одобрил заявку на грантовое финансирование тремя раундами в течение трех лет. Еще одна стипендия и субсидия от департамента должны были принести

проекту еще пять миллионов рублей. Таким образом, на сентябрь 2012 года общая сумма инвестированных в Fitness Monitor средств составила около двадцати миллионов рублей.

Постепенно их стартап приобретал черты символической семьи: Димченко постоянно пребывал в разъездах, почти перестал бывать в офисе и в редкие забеги «домой» приносил с собой добытого мамонта. Элина все это время играла роль послушной супруги-домохозяйки: поддерживала текущие операции, занималась развитием клиентов и продаж и разделявала мамонта, закатывая банки с тушкой на случай холодной зимы. Их совместное детище благодаря этому разделению труда росло не по дням, а по часам. Однако не все было так гладко, как казалось им самим.

Уже в январе и Элина, и Юра поняли, что без хорошего технаря в команде им не обойтись. После того как они договорились с Казачковым об аутсорсинге колл-центра, часть проблем на время решилась, однако оба партнера осознавали, что это временное явление. «Не выносите на аутсорсинг ключевую функцию своего бизнеса. Но отдавайте на аутсорсинг все, что ею не является», — неоднократно повторяли им спикеры в «Сколково». Партнеры знали, что им в любом случае придется строить свой центр, а для начала нужны были технические руки, чтобы подготовить технологическую базу.

Этими руками должен был стать специалист, который сможет настроить работу собственного колл-центра, придумать и наладить программное обеспечение, полностью интегрировать его с приборами, которые также нуждались в адаптации к российскому потребителю и софтовой доработке. Строго говоря, нужен был не один человек, а три или четыре квалифицированных специалиста. Но для начала требовался один-единственный, хорошо понимающий специфику бизнеса наполовину айтишник, наполовину девелопер, готовый пройти огонь, воду и медные трубы. Задачи такого специалиста Юра определил после разговора с ребятами из компании Казачкова. Они же подсказали, где можно найти подобных людей. Но одно дело

хардовые требования, то есть опыт, навыки, экспертиза, образование, и совсем другое — софт человека, то есть его душа и вера в проект. Юра с Элиной четко понимали, что это должен был быть не просто наемный сотрудник, но соучастник проекта, горящий идеей так же, как они. Но как зажечь человека, не стоявшего у истоков бизнеса? Этот вопрос решили по классической схеме: сделать сотрудника соучредителем проекта, то есть дать ему долю.

Они рассмотрели пять кандидатов на позицию, которую назвали СІО, однако ни один из них не подходил то по одному, то по другому критерию. В конце концов они плюнули на вовлеченность и горящие глаза и решили подыскивать мало-мальски разумного технаря, который бы мог незамедлительно начать работу по соединению программного обеспечения, колл-центра и системы CRM. Бизнес не ждал, и промедление с технической частью влекло за собой изменение планов по выводу продукта на рынок, нарушение договоренностей с инвесторами и, соответственно, ожидаемые сложности с финансированием. Им нужна была уверенность в том, что будущие клиенты с самого первого дня пользования прибором получат оперативную обратную связь, особенно в экстренных ситуациях. Для этого требовалось совсем «не много»: наладить собственный колл-центр, отработать все возможные ситуации и сценарии звонков, настроить датчики на считывание показателей добровольцев и вывести все это в облако данных, постоянно доступное квалифицированным врачам.

Пока же, чтобы не терять времени, они сами тестировали привезенное из США оборудование, представляя собой странное зрелище: обвешанные тремя приборами, с браслетами на руках и кулонами на шее, с переносной станцией приема сигнала в рюкзаке или сумке, они в дополнение к этому носили по комплекту презентации о проекте и несколько брошюр. В первые полгода они каждую минуту были готовы к возможному лифтовому питчу или развернутому разговору с потенциальным инвестором. Как-то Элина поймала себя на том, что, собираясь на встречу с подругами, подбирает сумку большего

---

**СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА**

СІО (от англ. chief information officer) – исполнительный директор по информационным технологиям (англ., корп.).

---

размера, чтобы впихнуть туда пару презентаций и брошюр. Смотрелось это все достаточно комично, однако обоими двигало желание победить любой ценой.

Очередного кандидата на позицию главного технаря проекта Юре подсказал Гарип Ренатов, один из соучредителей движения «Гринфилд» — известного в Москве сообщества молодых предпринимателей, которое проводило нетворкинговые мероприятия и соединяло венчуристов и стартаперов по интересам. Помучившись с затянувшимся поиском нужного человека, Элина с Юрой не задумываясь предложили ему контракт и долю. Тем более что их будущий СЮ обладал уникальной экспертизой, проработав полгода в техническом стартапе в Германии, и имел опыт работы с подобными приборами. Решение было принято, понятийный договор о разделе долей оформлен, и с 1 июня технарь приступил к работе.

---

#### СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА

CRM (от англ. customer relations management) — система управления связями с клиентами. Стратегия привлечения и управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленная на повышение их лояльности в долгосрочной перспективе.

---

#### Бонус:

узнать больше о возможностях для стартаперов, которые предлагает Департамент науки, промышленной политики и предпринимательства города Москвы, можно на сайте [www.mann-ivanov-ferber.ru/books/startap\\_bez\\_kupur/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/startap_bez_kupur/)

## Урок № 29

**ТРЕБУЙТЕ ОБРАТНУЮ  
СВЯЗЬ ОТ ОКРУЖАЮЩИХ:  
ЭТО САМЫЙ  
ЭФФЕКТИВНЫЙ ПУТЬ  
К РАЗВИТИЮ**

ПОБЕДИВ В БОЛЬШИНСТВЕ из всевозможных стартаповских конкурсов, Юра вместе с призами и признанием попал в объектив предпринимательского сообщества. Его начали приглашать в качестве участника на множасьиися с удивительной быстротой конференции, форумы и конвенты для стартаперов и предлагали выступить уже не как молодому и начинающему, а как опытному и продолжающему. Теперь он сам мог передавать опыт стартаперам, и «айная» часть, несомненно, получала от этого удовольствие. Возможность поделиться знаниями с подрастающим поколением предпринимателей, научить их тому, чего еще сам не знал каких-то полгода назад, грела душу мыслью о не зря потраченном времени. К тому же Димченко всегда был рад отточить свое ораторское мастерство на широкой аудитории — ему казалось, что в этом нет предела совершенству. Он с радостью хватался за любые возможности улучшить собственные навыки презентации, пробовал разную подачу и интерактив со слушателями. В этом ему помогал и опыт работы аниматором, и пройденные в «Сколково» тренинги Германовфа. Однако ничто так не улучшало навыки, как живой опыт общения с аудиторией, в чем он неоднократно убеждался.

В сентябре Рэддис пригласил его дать мастер-класс на свободную тему в рамках форума «РИФ», который проходил в Digital October. К тому времени это была самая известная и популярная площадка в России, объединяющая предпринимательское и инвесторское сообщества. Если «Гринфилд» оставался перемещающейся с места на место тусовкой, которую модерировали изнутри сами участники во главе с лидерами, то Digital October представлял собой живую и вибрирующую территорию предпринимательства. Десять тысяч метров бывшего завода реинкарнировались в новом теле и стали просторными аудиториями для лекций, переговорными комнатами для аренды на несколько часов, выставочным пространством для всевозможных смотров стартапов и ярмарок проектов. На шестом этаже даже разместился демократичный бар с примечательным реструмом\*. Чтобы попасть в зону уборных, надо было пройти пятиметровую зону по полу из прозрачного стекла, который ухал бывшей шахтой лифта вниз на все двадцать метров. Гость, увидевший этот пол впервые, обычно несколько минут мялся, не решаясь сделать первый шаг, пока кто-нибудь из бывалых не показывал ему на личном примере, что это не так уж и страшно. Через некоторое время новичок уже сам становился бывалым, и история повторялась с новым гостем. Рэддис чрезвычайно гордился этим дизайнерским решением и объяснял, что это метафора стартаперского пути: чтобы достичь цели, надо превозмочь себя и уверенно перейти пропасть по стеклянному полу при помощи «сына ошибок трудных»\*\*.

Акционеры Digital October предложили Рэддису возглавить развитие площадки, и он с головой отдался проекту, отдалившись от преподавательской деятельности. Управление территорией предпринимательства ему неплохо удавалось: репутация Digital October росла не по дням, а по часам, площадка привлекала большое число венчу-

---

\* Имеется в виду *gestroom* (дословно — комната отдыха). *Прим. ред.*

\*\* Автор ссылается на пушкинскую строфу «И опыт, сын ошибок трудных...».  
*Прим. ред.*

ристов и стартаперов, пользовалась популярностью и у бизнес-сообщества. Поэтому Юра не раздумывая согласился выступить в рамках форума, сочтя это за честь.

Ранее ему уже приходилось рассказывать и о привлечении денег под проект, и о делении долей, и о поиске экспертов на небольших, разовых мероприятиях. Все это были короткие речи, в среднем по двадцать минут, в ряду других рассказчиков. В этот раз на выступление у него было около часа, в отдельной аудитории и с предварительным анонсом в программе. Он расспросил Рэддиса о калибре слушателей, убедился, что ожидается молодежь, только присматривающаяся к идеям, и решил говорить на тему особенностей российского венчурного рынка. Юра рассудил, что ему лично полгода назад очень не хватало даже теоретических знаний о том, что входит в понятие предпринимательского сообщества, какая мотивация у отдельных его представителей и «что вообще нужно всем этим людям». Поэтому он набросал несколько слайдов, выделил себе основные тезисы и один раз проговорил текст про себя.

«Развивая Fitness Monitor, мы с моим партнером Элиной глубоко погрузились в венчурный рынок России, узнали много нового и интересного о нем и думаем, что наш опыт будет полезен тем, кто только думает о своем стартапе», — начал он после короткого представления и лифтового питча о Fitness Monitor. В аудитории сидело около ста человек молодых людей и девушек, которые с интересом смотрели на «предпринимателя со стажем». Димченко не особенно заботился о внешнем имидже, поэтому на выступление оделся так же, как ходил каждый день на работу: яркая майка цвета фуксии, фриковые синие ботинки с подошвой из рогожи, джинсы с тряпичным ремнем. Отросшие волосы он перехватывал резинкой на самой макушке — получался небольшой хвостик.

«Стартап-сообщество состоит из предпринимателей, или стартаперов, инвесторов, инвестиционных брокеров, консультантов, экспертов, менторов, инкубаторов и акселераторов и еще одного



немаловажного элемента индустрии — тусовки, которая сводит всех игроков системы воедино. Каждая из этих категорий заслуживает отдельного описания», — перечислял Димченко. На слайде за его спиной была одна-единственная фотография разношерстных людей, взявшихся за руки и кружащихся в безумном хороводе. Кто-то в зале хихикнул.

Юра рассказал, что статистической нормой числа занятых в предпринимательстве считается 3–5% от населения. В России эти цифры были в три раза ниже, чем в развитых странах. «Частично это происходит потому, что нынешние выпускники вузов не хотят становиться предпринимателями из-за неясных перспектив, рисков и неподготовленности среды, а мечтают работать в администрации президента и быть менеджерами “Газпрома”, — рассуждал вслух Димченко. — На мой взгляд, предприниматель — это конъюнктурщик-оппортунист, но сейчас особенность нашего рынка такова, что большие возможности находятся в госструктурах. Это компании с участием государства, сам аппарат, а еще больше их в окологосударственных и прилежащих бизнесах. Вот там у нас и выращиваются настоящие предприниматели в кавычках», — с вызовом сказал он, изображая кавычки обеими руками. Димченко показал аналогичную статистику по США и вкратце описал историю становления Кремниевой долины, чтобы объяснить, откуда растут корни этой благополучной среды. Он не утруждал себя поиском специальных данных, а просто изложил творчески переработанный материал недавно прочитанной книги Дрейпера\*.

— Сейчас я назову четыре категории стартаперов, это моя условная классификация, а вы попробуете определить для себя, к какой из них принадлежите. И мы сделаем небольшое полевое исследование по процентному соотношению, — предложил аудитории Димченко и переключил слайд с круговой диаграммой.

---

\* Дрейпер У. Стартапы. Профессиональные игры Кремниевой долины. — М. : Эксмо, 2012. Прим. ред.

— Среди стартаперов я выделяю следующие группы:

1. Студенты последних курсов вузов — самая представительная категория стартаперов. Они узнают о стартап-движении от преподавателей и сверстников, с воодушевлением ходят на стартап-тусовки, быстро загораются идеями и так же быстро остывают. Малая доля из них становится профессиональными стартаперами, большая часть с радостью уходит в корпорацию, как только на горизонте появляется хорошая возможность. Предполагаю, что в этой аудитории таких большинство. Кстати, десять лет назад, когда мое поколение заканчивало вузы, подобного интереса не было и в помине. Никто из нас не думал о том, что предпринимательство может быть профессией. Была другая мода, были другие ориентиры. Удивительно, как изменилось время и конъюнктура за какие-то пять-десять лет... — последние две фразы Димченко пробормотал себе под нос и про себя подумал, что рассуждает сейчас как ветеран, вспоминающий былое с пионерами, не понимающими контекста вырванных кусков прошлого.

Он перешел ко второй группе.

2. Программисты, часть из которых хотят стать новыми цукербергами и ищут идею или единомышленников для уже существующей идеи. Вторая, менее амбициозная часть хочет примкнуть к интересной команде и помочь достичь ей фантастических успехов. У этой категории, как правило, нет никакого представления о бизнес-моделировании и никакого опыта работы в корпорациях: им требуется погружение в бизнес-среду и обучение основам предпринимательства.
3. Офисный планктон — эти люди ищут новые возможности, развлечения или, поддавшись моде и манящим историям успеха, реально хотят двинуться в рискованное плавание по морю стартапов. Обычно это менеджеры 25–30 лет, которые уже успели поработать в корпорации, навострились разговаривать

на корпоративном сленге и хорошо заучили типовые бизнес-процессы. Эта категория, как правило, самая осторожная из всех, они очень долго примериваются, прежде чем сменить корпоративный ошейник на свободу жизни вне будки. Это я сам два года назад, до поступления в школу предпринимательства «Сколково».

4. Есть еще внутрикорпоративные стартапы — быстрорастущее и модное направление, которое успешно развивается в корпорациях предпринимательского типа. Google, Gazelle, Yandex — все они выращивают так называемых интрапренеров, или иначе — внутренних агентов изменений. Люди создают собственные проекты и продукты в стенах компании и пользуются всеми доступными ресурсами под надежным зонтиком материнского бренда.

«А теперь давайте попробуем определить, ху из ху», — бодрым голосом предложил он, усиливая интонацию, чтобы переключить внимание аудитории. Сам он первым поднял руку, тем самым показывая личным примером, что нужно делать, — привычка, приобретенная у американских коллег. Обычно этот жест работал всегда и везде: публика воспринимала спикера как уже проголосовавшего и включалась в игру. Но эта аудитория отреагировала весьма прохладно: на просьбу Димченко поднялось от силы пять-десять рук, он заметил открытые ноутбуки на столах, некоторые слушатели откровенно пялились в телефоны и не проявляли никакого интереса к происходящему.

— Когда мы сами начинали проект, к сожалению, нигде не могли обнаружить хорошо структурированной информации о том, какие источники финансирования вообще существуют. Сегодня я ими с радостью поделюсь! Дарю безвозмездно в счет ваших будущих побед! — Юра нарочито небрежно подмигнул сидящему в первом ряду парню в больших круглых очках, пытаясь расшевелить аудиторию.

По залу прокатился шепот. Через пару секунд к выходу потянулось несколько человек.

Димченко удивился. Он бесплатно раздавал полезные и важные для стартаперов советы, за которые он бы с радостью сам заплатил полгода назад, если бы кто-то дал ему эту информацию в обобщенном и сжатом виде. Тогда бы ему не пришлось самому проходить много-раундовые переговоры с потенциальными инвесторами, закидывать удочки в заведомо неэффективные ресурсы и пытаться счастья там, где оно по определению не водилось. Все это он четко изложил сидящим перед ним стартаперам в трех фразах, однако это не захватило их.

— Существуют следующие источники финансирования... я перечислю их по простоте получения денег. Первое: три F — это Family, Friends & Fools. В переводе на русский они превращаются в три «Д» — домашние, друзья и дураки. Те, кто с максимальной вероятностью дадут вам деньги, потому что очень любят, верят или... — Юра сделал паузу. — Просто потому, что дураки. Все ли понимают, при чем здесь дураки? — задал он вопрос залу.

В ответ была тишина. Никто даже не пошевелился, чтобы отреагировать. Димченко открыл рот, чтобы самому ответить на свой вопрос, что всегда выручало в ситуациях безмолвной аудитории, и тут взгляд его скользнул по правому видеотабло, на котором транслировалась твиттер-лента с апдейтами о происходящем на форуме в режиме онлайн. В долю секунды он выхватил один из постов, видимо, среагировав на свое имя, и тут же запнулся на полуслове.

@val-yudin: Сижу на РИФе слушаю yudimchenko. Скучота. Базару много, фактов ноль. Пойду на Молчанова. Ребзя, кто со мной?

Сомнений не оставалось: словами автора поста была изложена консолидированная позиция наполовину опустевшего зала по поводу его выступления. Димченко опешил от этого простого открытия и пару секунд растерянно молчал, собираясь с мыслями. За эту незапланированную паузу он был вознагражден вниманием аудитории — все

наконец-то подняли на него глаза, оторвавшись от планшетников и телефонов. Юра был наполовину озадачен, наполовину раздражен. Он совершенно не понимал, что надо этой аудитории, и решил, что лучшим вариантом будет об этом прямо спросить у оставшихся слушателей. Отложив микрофон в сторону, он подошел вплотную к первому ряду.

— Ребята, а есть в аудитории автор вот того поста в «Твиттере»? — он махнул рукой в сторону видеотабло. Публика затаилась и смотрела на него, ожидая продолжения. — Да вы не бойтесь, я же не бить собираюсь, я хочу спасибо сказать. Хотел просто посмотреть, кому.

Очкарик с первой парты медленно поднял руку:

— Ну я. И готов это еще раз повторить.

Димченко сжал зубы, предательский холодок побежал по шее. Однако он быстро собрался с мыслями и непринужденным тоном попросил очкарика пояснить свое мнение.

— А что тут пояснять? Все это звучит а-ля: «Я тут большой и взрослый бизнесмен, пришел поучить вас, ребяташки, уму-разуму, чтобы вы опыту-то набрались, а то ж вам, сиротинушкам, никто не расскажет в этой Москве большущей, что-де делать да как быть...» — очкарик оказался не без актерских способностей и весьма убедительно изобразил причитающую бабулю. Другие слушатели ответили одобрительным гулом.

— О'кей, это для меня правда инсайт. Спасибо за фидбек. Как тебя, кстати, зовут?

— Валерий.

— Валера, ребята, я действительно в замешательстве. Я вижу, что вам неинтересно то, что я рассказываю, при этом вы какого-то черта высиживаете здесь. Мне непонятно, зачем. Вас что, силой сюда пригнали? Или вы должны получить галочку в дневник? Или за посещение моего мастер-класса вам пообещали конфетку?.. — Димченко заговорил в своей обычной, жестковатой манере, которая включалась у него автоматически в стрессовых обстоятельствах и на переговорах.

---

#### СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА

Инсайт, от англ. insight – озарение, прозрение (корп. сленг).

---

Аудитория опять замолчала. Кто-то с самого заднего ряда, высываясь из-за экрана ноутбука, крикнул:

— Да ты лучше конкретно расскажи, что делать надо, чтобы бабло получить! Вы сами-то что делали? На фига нам тут факты перетирать, которые и так общеизвестны. Нас этому даже в вузах учат, не говоря уже о тусовках.

— А-а-а... — протянул Димченко. — Так вы бы раньше сказали или хоть вопрос какой-то задали, а то я стою, распинаюсь, как идиот, считаю, что передо мной зеленые студенты совсем. Сам офигеваю от собственной структурированности, вот какой я молодец, что всю эту инфу собрал и так красиво подал... а оказывается, это вообще никому из присутствующих не нужно. Кстати, хороший мне урок по поводу коммуникации и своевременного получения обратной связи. Не спросишь — не получишь, а не скажешь — не узнают. Ладно, давайте меньше слов, больше фактов. Только вы меня сами тогда направляйте, что интересно — что нет, что уже слышали — а что впервые, я хоть ориентируюсь по ходу... — на этих словах аудитория ожила и зашевелилась. Димченко услышал звук закрывающихся ноутбуков.

— Итак, субсидии. Департамент науки, промышленной политики и предпринимательства города Москвы безвозмездно предоставляет предпринимателям субсидии от пятисот тысяч до пяти миллионов рублей. Мы достаточно легко получили миллион. Взятки и откатов за это не просят, с приходом туда Комиссарова условия получения субсидий становятся справедливее и прозрачнее. Кому Москва дает деньги, можно узнать вот здесь: все по-честному и открыто, — Димченко быстро переключил свои слайды до бэкапа и показал лазерной указкой ссылку на статью в Forbes и на сайт департамента.

— В общем, всячески рекомендую. Далее. При департаменте пару лет назад открылось учреждение с неудобоваримым названием «Малый бизнес Москвы», сокращенно МБМ, и с не менее жуткой аббревиатурой ГБУ перед ним. Даже не спрашивайте меня, что она обозначает, я все равно этого не знаю...

— ГБУ — это государственное бюджетное учреждение, получается ГБУ «Малый бизнес Москвы», — подсказала тоненьким голоском девочка, с виду совсем подросток, из второго ряда.

— А, ну да, вы же тертые калачи, к вам на кривой козе не подъедешь, — добродушно отшутился Димченко. И продолжил: — МБМ'ом рулит Молчанов, это который основатель «Домо-строя», вышел из бизнеса десять лет назад и ушел на госслужбу, страну поднимать. Точнее, таких как мы с вами, молодых предпринимателей, на ноги ставить. И это ему, надо сказать, неплохо удастся. Я Молчанова еще со времен «Сколково» помню... — он преподавал у нас креативное мышление, классный мужик. Пару лет назад все недоумевали, чего он забыл в этом «гэбэу», звучит почти как «пэтэу». А он ни на кого не смотрел и всем говорил, что про индустрию нужно не рассказывать с лекторской кафедры, а руками ее строить. И вот пошел строить. В прошлом году открыли коворкинг большой на Варшавке, почти целый стадион. Был там кто-нибудь? — Димченко обвел глазами аудиторию и по отрицательному мотанию головами понял, что это поле для молодежи было пока неизведанным. — Рекомендую. Особенно если действительно место для офиса искать будете. В коворкинге очень удобно: пришел, разложил вещи, поработал, провел пару встреч, с такими же, как вы, чокнутыми стартаперами кофе выпил, — и день с пользой прожит. Плата — за пользование общим пространством, включая факсы-принтеры и кофе, цены доступные: 400–500 рублей в день, 5000 в месяц и т. д. Но самое главное — это не бесплатный кофе, а сообщество таких же идейных и вдохновленных. Институт менторства в «гэбэу» тоже имеется: оставляешь заявку на ментора таких-то компетенций такой-то индустрии — тебе предлагают подходящего. Сейчас у них целая ассоциация менторов сформирована из успешных бизнесменов, которые уже готовы экспортировать не только нефть и сырье, но и собственные знания и опыт. У нас подобным образом обучение в «Сколково» строилось...

---

#### СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА

Коворкинг, от англ. co-working (совместно работающие) — это модель работы, в которой участники, оставаясь независимыми и свободными, используют общее пространство для своей деятельности.

---

— А у тебя есть ментор? — спросила девочка-подросток из второго ряда.

— А как же. Есть, и не один. Мне в свое время ментор очень помог. Хотя он свою менторскую роль выполнял не на пять, а дай бог на три с плюсом, он был крутейшим мотиватором, даже антимотиватором — вовремя вынул меня из моего сахарного кокона... Пришел я к нему на встречу весь из себя такой-растакой умный, ну примерно как сегодня к вам на лекцию, — Димченко опять усмехнулся, и аудитория вместе с ним. — А он в пух и прах мою бизнес-идею раскритиковал, причем с такими аргументами и фактами, перед которыми ни одна моя домашняя заготовка не устояла. Я тогда о краудсорсинговой платформе размышлял. А он меня натолкнул на идею, которая затем превратилась в Fitness Monitor. Вот так. Не всегда ценность ментора в душевной беседе на тему бизнеса и твоего душевного равновесия. Иногда он должен и масла в огонь добавить, и угли вовремя раздуть.

Димченко немного помолчал, вздохнул, собираясь с мыслями, и продолжил уже в более быстром темпе:

— Так как вы люди подготовленные, кто такие бизнес-ангелы, я вам не буду рассказывать, — он быстро перескочил слайд, на котором было написано *«Физические лица, которые профессионально или любительски (мода, авантюризм, желание получить опыт, сделать доброе дело и быть причастным к великому) вкладываются в стартапы. Сейчас отрасль находится на пике популярности — становится модным инвестировать в стартапы»*. — Профессиональных ангелов в России мало. Думаю, их можно перечесать по пальцам двух рук. С одной стороны, появление большого числа ангелов-любителей — это хорошо: денег на рынке становится больше. А с другой стороны, эти деньги не настолько умные по сравнению с профессиональными. С непрофессиональным инвестором чаще всего сложно — у него нет четких правил игры, иммунитета и толерантности к провалам.

Ангелы бывают «добрыми» и «злыми». Мотивация «доброго» ангела — помочь стартапу (нравится идея, команда, хочется сделать



доброе и полезное дело, потешить собственные амбиции) и если получится, то обогатиться, причем в первую очередь морально, за счет опыта, а уж потом финансово. Посему «добрым» ангелам не настолько принципиален размер доли, которую они получают. Они с легкостью соглашаются, например, на условия конвертируемого долга (Convertible note) — ведь для них важен конечный успех, а не доля. Они не будут делить шкуру неубитого мамонта. Слава небесам, мы смогли найти целых трех таких ангелов для Fitness Monitor, один из которых, правда, был из категории ЗФ.

От «злых» же ангелов на первой встрече можно услышать что-то типа: «Я не жадный, и по большому счету мне все равно, какая у меня будет доля, — главное, чтобы проект выстрелил. Но специфика бизнеса такова, что я рискую реальным кэшем, а вы вкладываете всего лишь свой талант и время. В общем, не буду я вас отжимать: хорошие вы ребята. Давайте так. Я даю сто тысяч долларов взамен на 51% и еще 25% в залоге — для вашей мотивации. Если достигнете KPI, то они вам возвращаются, а если нет, то увы, значит, плохо работали». Мой вам совет: бегите от таких инвесторов. Представьте, что станет с вашей долей после нескольких раундов инвестиций, — будете ли вы чувствовать, что это ваша компания? Останется ли мотивация собственника? В итоге наемный менеджер может получить опцион больший, чем ваша доля. И тут вопрос: работать на того же дядю, фактически наемным менеджером в бизнесе, который ты же сам создал, или сразу пойти в корпорацию, где и риски ниже, и зарплаты до поры до времени выше. Тут уж выбирать вам.

Димченко испытывал странное ощущение дежавю: сказанные слова отдавались эхом в притихнувшей аудитории и он их слышал по второму разу, как будто бы сам сидел за партией, а не стоял в центре зала в роли спикера. Через пару секунд он понял, что пересказывает услышанные всего каких-то полгода назад мысли Черкасова, который объяснял ему правила деления долей и выбора первого инвестора. В этот момент Юра подумал, что выступает

сейчас передаточным звеном Всемирного предпринимательского опыта: Черкасов узнал о конвертируемом займе в Кремниевой долине и привез ценное знание на российскую почву, потом поделился им с Димченко, тот — с Элиной и другими ребятами, теперь вот он сам, как старший опытный товарищ, передает его следующему поколению стартаперов, а те наверняка расскажут кому-то еще...

Размышления его прервались вопросом из зала:

— А почему вы не пошли в акселераторы или инкубаторы, когда искали финансирование на посеве?

— Так, а все знают разницу между акселераторами и инкубаторами? — Димченко обвел глазами зал. Несколько человек помотали головой, и это порадовало его — впервые за все время выступления. Сейчас он расскажет хоть что-то новое и полезное. — Акселераторы — это, по сути, микс конкурса стартапов и венчурного фонда, они работают с проектами самой ранней стадии. Победители внутреннего конкурса получают посевное финансирование и всевозможную поддержку (офис, менторов, контакты, выходы на каналы продаж и партнеров) в обмен на долю, которую получает фонд или акселератор, предоставивший финансирование. То есть акселератор — заведомо коммерческое предприятие, и его успех измеряется успехом выплывавших из него стартапов.

Здесь еще надо сказать немного про фонды. Они в России, да и везде, делятся на фонды посевного и более позднего финансирования. Первых в России очень мало. До недавнего времени был только один, AdVenture, да и тот перешел во вторую категорию — фондов более позднего финансирования. 2011 год, когда мы только вынашивали идею нашего бизнеса, был очень благосклонен к стартап-сообществу: появилось аж четыре акселератора («Главстарт», TechDrive, InCube Accelerator и Farminers), которые, по сути, являются фондами посевного финансирования.

Фонды более позднего финансирования, на мой взгляд, скорее ближе к private equity фондам, так как ожидают от стартапов не только

---

#### СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА

Под private equity в Западной Европе понимают то же, что и под понятием venture capital, но расширяют последнее понятие, дополнительно включая в него так называемое leverage buyouts, или LBO, то есть выкуп [контрольного] пакета акций за счет долга. В США под private equity понимают любые прямые инвестиции, за исключением венчурных.

---

НИОКРов (научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ), альфы или беты продукта, а стабильно восходящей динамики продаж. Надо сказать, венчурные фонды сегодня не создает только ленивый. Это очень модное направление. Сейчас можно встретить представителей венчурных фондов, которые еще не начали бриться. Я даже видел одного такого умника, который не знал, что такое Breakeven, — умный парнишка, выходец из «Большой четверки», просто совсем без опыта в венчуре. Индустрия молодая, динамично растет, а кадры не успевают созреть. Есть еще в России фонд фондов — это РВК. Они не ищут проекты, а вкладывают через многочисленные венчурные фонды, которые создает совместно с частными инвесторами. Суммарный размер уже перевалил за 25 млрд рублей. Это такой гигантский монстр, влияющий на индустрию в целом, его создало и поддерживает государство.

А, не сказал еще про инкубаторы. В общем, знаете, как... Бизнес-инкубатор предоставляет стартапам офисные помещения и услуги первой необходимости: консалтинг, бухгалтерское обслуживание и тому подобное на бесплатных или льготных условиях. Важный элемент инкубатора — возможность потусоваться в среде себе подобных, имеющих такие же проблемы и заботы, а также обменяться данными и идеями между резидентами инкубатора. Ну и соревновательный дух присутствует, чего уж там. Инкубаторы, соответственно, чаще всего не заинтересованы в успехе собственных птенцов: точнее, они равнодушны к финансовым показателям, в отличие от акселераторов, которым это принципиально важно. «Инкубироваться» стартап-проекты могут от трех месяцев до одного-трех лет в зависимости от специфики конкретного инкубатора.

Нубар Афеян, уважаемый венчурный капиталист из Штатов, преподаватель MIT Sloan и нашей школы предпринимательства «Сколково», однажды сказал, что инкубаторы — для слабых детей (Incubators are for sick babies), имея в виду, что сильный стартап сам выживет и ему инкубатор не нужен. Я здесь с ним не совсем согласен. Ведь

---

#### СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА

Точка безубыточности, от англ. breakeven, — минимальный объем производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль.

---

---

#### СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА

В «Большую четверку» входят четыре крупнейшие в мире компании, предоставляющие аудиторские и консалтинговые услуги: PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst & Young и KPMG.

---

**СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА**

RusBase – российский интернет-ресурс, который объединяет в себе новости и полезные материалы для участников венчурного рынка и стартапов. Был создан в 2010 году основателями Марусей Подлесновой и Аленой Поповой.

любой новорожденный слаб, и ему нужна помощь. Поэтому инкубаторы очень полезны для новорожденных стартапов. А если стартап сильный и может выжить без инкубатора, то с инкубатором он выстрелит еще быстрее и мощнее. Сейчас в России существует много бизнес-инкубаторов — смотрите полный перечень с плюсами и минусами на RusBase (бывшая СтартапАфиша). Кстати, тоже всячески рекомендую. Это ресурс Алены Поповой и Маруси Подлесновой, все про стартапы собрано в одном месте, очень удобная навигация. Из инкубаторов мне особенно мил InCube — наиболее передовой и активный благодаря команде «Гринфилд», еще одного важного элемента тусовки.

С задней парты снова послышался голос. Теперь уже его обладатель встал с места, руками оперся о парту и наклонился поближе, чтобы его было лучше слышно:

— Ну вот это реально полезно. Спасибо. А вы пользовались брокериджем? Какие вообще тренды сейчас в России? Я сам ни черта не могу понять — оно надо, не надо, не хочется как-то процент отдавать за непонятные услуги с необязательным результатом...

— Смотрите, здесь так, — начал Димченко, перемещаясь между рядами зала. За ним следовали внимательные взгляды. — Привлечение инвестиций — это важная часть деятельности стартапа, иногда на этот процесс уходит больше времени и ресурсов, чем на развитие самого бизнеса, и зачастую бизнес невозможно развивать без привлечения инвестиций. Скажу честно, это была ровно наша ситуация в Fitness Monitor. Я почти три месяца бегал по инвесторам. Если бы меня не поддержала на тот момент Лина, я не знаю, что бы было сейчас с компанией. Она вытянула одна всю операцию. В общем, мой совет — хорошо, если у вас в команде есть человек, который может с инвестором общаться на одном языке. А если это ты сам, то обязательно нужен кто-то страхующий на период фандрайзинга. Иначе либо бизнес не удержишь, либо деньги не привлечешь. Чтобы ускорить процесс, у вас есть выбор: либо взять

в команду человека с опытом и знаниями, который захочет долю не менее 10%, либо привлечь в проект инвестиционного брокера, для которого фандрайзинг для стартапов — ремесло. И здесь вас ожидает приятный сюрприз: аппетиты у инвестброкера гораздо меньше, чем у отдельного человека, то есть наемного сотрудника. Справедливый диапазон их вознаграждения — 3–5% от привлеченной суммы. Причем платится он только в случае реального результата. Поэтому я второго вопроса, если честно, не понял. Вы же платите только за результат.

В аудиторию заглянул Рэддис и глазами показал, что пора заканчивать. Димченко кивнул, коснулся экрана телефона и обнаружил, что прошло уже полтора часа, то есть они сильно выбились из графика. Видимо, за дверью уже ждали участники следующего мастер-класса. Наскоро завершив выступление и попрощавшись со всеми присутствующими, Димченко взял свой рюкзак и вышел в коридор. За пару метров до «Прогресс-бара», где он собирался перехватить воды, его настиг очкарик Валерий, пожал руку, поблагодарил за выступление и извинился за то, что резко высказался в зале. В ответ Димченко совершенно искренне поблагодарил его за честность и сказал, что для него это был хороший опыт, потому что сам он был уверен, что рассказывает нужные вещи и чувствует аудиторию. Они еще пару минут поговорили о бизнес-инкубаторах, после чего Валерий спросил его мнение о полезности менторов для стартапа на ранней стадии.

— Знаешь, на старте, когда внутренняя экспертиза команды ограничена, очень полезна помощь опытных и знающих людей. Здесь на выручку приходят всякого рода консультанты, эксперты и менторы. Ну все те, с кем мы можем познакомиться в тех же бизнес-инкубаторах, на стартап-тусовках и конкурсах.

Часто эти люди очень важны для стартапов и помогают им выжить. Несмотря на такое влияние на судьбу стартапа, помощь этих людей, как правило, бесплатна. По крайней мере, у нас всегда было

---

#### СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА

Брокеридж — в общем виде оказание посреднических услуг. Используется в самых разных индустриях: от недвижимости до туристического бизнеса. В данном контексте речь идет о посредниках при поиске финансирования для стартапа.

---

так и до сих пор так: у Fitness Monitor сейчас два постоянных ментора. Люди делают это из благих намерений, просто ради помощи, ими движет желание быть признанными, они действительно хотят передавать свои знания и опыт. Это для них дополнительный способ потешить свое самолюбие, самоутвердиться и укрепить свой статус гуру или приблизиться к нему.

Если видишь, что влияние эксперта на проект существенно, его потенциал не исчерпан, и хочешь его более глубокого участия, можно договориться о success fee или доле в проекте. Среднерыночный success fee за привлечение финансирования будет до 5% от привлеченной суммы. Если эксперт помогает с развитием каналов продаж, то договаривайся о вознаграждении с тех контрактов, которые он лично принес проекту. Как правило, оно считается как процент от выручки. Я, правда, сам эту модель не использовал — слышал от американцев.

На мой взгляд, договариваться о прямом проценте от выручки опасно. Ведь нужно учитывать, что в зависимости от объема сделки маржинальность продукта будет меняться (скидки при объеме). Если вы будете продавать большой объем с маржой, скажем, в 5%, то вознаграждение «помощника» в 10% приведет сделку к убытку. Здесь лучше сделать матрицу зависимости вознаграждения эксперта от маржи продукта или от цены с эскалацией.

В общем, если случится так, что твой эксперт крут и его вклад настолько велик, что его невозможно отнести к какой-то части денежного потока, то нужно давать долю. И здесь все зависит от ресурсов эксперта. Я знаю, что эксперты, которые приносят связи и проработанные каналы продаж, получают до четверти в доле компании. Слушай, а чем ты занимаешься? — вдруг спросил Димченко.

Очкарик смутился, усмехнулся и снял очки, чтобы протереть их.

— А я... я как раз из той твоей второй категории — айтишник, который ищет команду, чтобы воплотить фантастическую идею в реальность...

---

**СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА**

Success

fee – гонорар

за успех (англ.);

мотивирующий

инструмент,

позволяющий

контролировать

исполнение

результата.

Может ставиться

как отдельному

человеку, так

и команде или

компании с ус-

ловием заранее

оговоренного

измерителя

результата.

---

## Урок № 30

**БЕРИ В КОМАНДУ ЛЮДЕЙ  
СИЛЬНЕЕ СЕБЯ**

ЗА ДВЕ НЕДЕЛИ нанятый по рекомендации СЮ полностью наладил работу всей системы программного обеспечения и поддержки колл-центра. Благодаря его усилиям можно было наконец-то уйти от аутсорсинга ключевых функций. В начале июня Элина с Юрой спокойно уехали в Extrapreneurship вместе с Рэддисом, а вернувшись, обнаружили, что за прошедшее время по технической части не изменилось ровным счетом ничего. Чем занимался все это время их СЮ, было не совсем понятно. Они решили понаблюдать за сотрудником до конца лета, однако активных действий с его стороны не было.

В сентябре во время мужского разговора по душам с Димченко главный технарь объяснил, что готов покинуть компанию с выплатой положенной компенсации «по соглашению сторон», так как и условия, и сам бизнес оказались совсем не тем, чего он ожидал. Это требование вывело Димченко из себя, и он в грубой форме объяснил свою точку зрения собственника: если мы в одной упряжке, то надо действовать как предприниматель, а не как наемный сотрудник. «У тебя доля, у нас с Линой доли, мы все заинтересованы в успехе дела. Какая, на фиг, компенсация? Либо договариваемся

о выкупе доли, либо не обсуждаем компенсацию. Тем более, ты прекрасно знаешь ситуацию со вторым раундом финансирования, еще неизвестно, будет ли оно вообще. Так с какого рожна ты говоришь о компенсации?»

На переговоры они потратили неделю, после чего тихо и мирно разошлись. Юра недолго искал ему замену. Ею стал очкарик Валера, студент 4-го курса Бауманки, с которым Димченко познакомился на форуме «РИФ».

Валера был щупленьким пареньком невысокого роста с постоянно всклокоченными волосами, походившими на воронье гнездо, из которого во все стороны торчали пучки разной длины. Он носил бесформенные балахоны черного цвета (Элина, впрочем, считала, что это один и тот же балахон) и тяжелые гриндерсы на ногах. В свободное от работы время Валера играл в рок-группе и мечтал о байке. Впрочем, свободного времени у него было не много: айтишник работал как вол, редко отвлекался, практически ни с кем не общался, кроме Юры, умудрялся совмещать работу с учебой и при этом выдавал результат с невероятным КПД. Димченко искренне уважал его за результативность, а также за молчаливость: он не приставал с вопросами, не тратил времени на бесполезный треп, а если приходил с разговором, то всегда по существу. Элина же относилась к новичку настороженно, он казался ей странным, а поведение его — непрогнозируемым. Она понимала, что технарь им нужен позарез, поэтому не раздумывая согласилась, когда Димченко предложил его кандидатуру. При этом Элина все время ждала какого-нибудь подвоха с его стороны: слива информации конкурентам, блокирования всей системы паролей, а возможно, и кнопки на кресле... Несколько раз она делилась своими мыслями с Юрой, однако тот лишь отмахивался и укорял ее в «бабьей мнительности».

В разросшейся к тому моменту команде, в которой помимо основателей появились администратор и менеджер по работе с клиентами, Валера занял нишу молчаливого аудитора. Обычно он



не принимал участия в рабочих встречах, отсиживаясь в своем закутке, не вступал в дискуссии с другими членами команды, отвечал на любые вопросы односложно. Однако несколько раз, когда дело принимало серьезный оборот и надо было оперативно решать, совершать следующее действие или нет, он подавал голос и говорил одну-две фразы, которые не только четко верифицировали проблему, но и содержали потенциальное решение. В двух из трех таких ситуаций Димченко следовал его рекомендации, чем сильно раздражил Элину. В первый раз речь шла об использовании технологии GPS и LPS в передаче данных от конечного пользователя, в другой раз они дискутировали о закупке новой модели браслетов от гонконгского поставщика.

Когда испытательный срок прошел, Валера сам подошел к Димченко и предложил обсудить условия дальнейшей работы. Юра не раздумывая согласился, и они отправились в столовую обедать.

— Юр, в общем, мне у вас нравится. Я тебя уважаю, за это время присмотрелся, есть, конечно, свои нюансы, но в бизнес я верю и хочу быть его частью. Меня устраивает, что можно совмещать с учебой, что никто не напрягает по поводу графика и формы одежды, атмосфера свободная и добираться мне удобно. Ну и дело хорошее делаем. Это мне тоже важно.

— Здорово! Очень приятно это слышать! Давай теперь я тебе фидбек на фидбек... — начал Юра.

— Да ладно, — перебил его Валера, — слова потом скажем. Это не главное, я и сам понимаю, что я Fitness Monitor сейчас нужен, может быть, больше, чем он мне... но это мой осознанный выбор и я понимаю, что выбираю. Так вот, про мотивацию. Я тебя как собственника понимаю: долю ты давать не захочешь, наученный первым неудачным опытом, а для меня важна причастность к бизнесу. Я хочу быть стейкхолдером, а не просто наемником. Считаю, что вы сделали глупо, когда дали просто долю тому, первому, и размывать ее дальше не имеет смысла. Хотя я и не собираюсь свинчивать.

— Да, согласен, что мы поступили недальновидно тогда... недостаток опыта... — с некоторым опозданием отреагировал Димченко.

Валера предложил ему оформить дальнейшие отношения по схеме клиффа, о которой сам Юра услышал впервые. Классика жанра и американские учебники по предпринимательству учили, что существует как минимум два варианта управления мотивацией наемного сотрудника в стартапе, когда о реальных деньгах речь не идет: дать долю компании сразу же или дать опцион, то есть возможность выкупить часть акций через некоторое время по фиксированной ставке. Этим инструментом пользуются и крупные корпорации, которые таким образом «привязывают» сотрудника, обычно топ-менеджера. Он становится заинтересованным в реальном успехе компании и мотивированным на конкретный результат.

Клифф же означает опцион, который имеет период созревания. «Он определяет время, в течение которого собственник бизнеса и наемный сотрудник могут присмотреться друг к другу», — рассказывал Валера.

«Точно! Вот именно это нам и нужно было тогда... если бы мы хотя бы месяц посмотрели на нашего СЮ в работе, все стало бы очевидным гораздо раньше... и испытательный период здесь не поможет, в чем мы уже сами убедились. Естественно, в это время сотрудник демонстрирует свои лучшие качества и тщательно маскирует худшие, а потом все они расслабляются», — думал Юра.

— Есть еще вестинг — это опцион на КРІ. То есть, допустим, вы с Линой ставите мне КРІ, который я должен отработать. В противном случае ничего я не получу. Ну, скажем, доработать нашу PERS-FS-систему или запустить браслет 320-а на рынок с SaaS. Другими словами, проверка реальным результатом. Это тоже гораздо эффективнее, чем просто клифф. Созреть-то он созреет, но человек может и год создавать ИБД — имитацию бурной деятельности. А КРІ он и есть КРІ: либо сделал, либо не сделал.

---

#### СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА

SaaS (от англ. software as a service) – уникальное программное обеспечение становится сервисом для пользователя. Часто применяется в секторе услуг.

---

— Слушай, Валер, а ты почему мне все это рассказываешь? — Димченко был скорее удивлен не знаниями, прятавшимися в голове тихого с виду айтишника, но самим подходом: получается, он не только продумал заранее возможные сценарии разговора, но еще и инициировал его раньше самого собственника.

— Да ты не парься, я ничего не имею за пазухой, кроме того, что имею, — Валера смешно наморщил нос, таким жестом он всегда поправлял очки. Он дожеввал очередной кусок куриной ножки и добавил: — Просто я хочу развивать в себе подход собственника. Я по доброй воле выбрал не корпорацию со стабильной репутацией, а стартап с непонятными перспективами. И готов нести ответственность за свой выбор. Не скрою, для меня это тоже опыт, я учусь у тебя и на твоих ошибках. Использую тебя в какой-то мере, — он усмехнулся и вытер тыльной частью ладони губы. — Может, через несколько лет сделаю свою компанию, а пока... да, учусь. Я понимаю: тебе нужны заинтересованные кадры, которые будут фигачить, потому что нужно бежать вперед, стиснув зубы. А мне нужна мотивация, которая лично меня будет драйвить. Вот и предлагаю оптимальное решение. А ты уж думай.

За время обеда Юра услышал от него больше слов, чем за все предыдущие месяцы. В очередной раз он подумал о том, насколько мало знает окружающих людей. Валера стал для него самым ярким открытием за последнее время, и он мысленно поблагодарил судьбу, которая так сложила обстоятельства, что они познакомились друг с другом. Димченко искренне гордился тем, что в его команду приходят сильные и необычные люди, у которых он сам может учиться.

**ПРАКТИКУМ СТАРТАПЕРА:**

скачать шаблон договора о неразглашении конфиденциальной информации можно на сайте [www.mann-ivanov-ferber.ru/books/startap\\_bez\\_kupur/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/startap_bez_kupur/)

# Урок № 31

**БУДЬ ГОТОВ К НЕОЖИДАННЫМ  
ПОВОРОТАМ:  
ДОРОГА В БИБЛИОТЕКУ МОЖЕТ  
ЗАКОНЧИТЬСЯ СЕКСОМ  
НА МАНХЭТТЕНЕ**

СОЛОВЬЕВА СНЯЛА ПОЛУСАПОЖКИ, чтобы пройти рамку рентген-контроля. Посмотрела на часы — до посадки еще два часа — отлично, успеет перекусить любимыми крылышками барбекю в TGI Friday's. Перед ней стояла очередь из пяти человек. В нью-йоркском JFK всегда были очереди у пунктов досмотра.

Внезапно за спиной она услышала строго-требовательное «Мэ-эм?». Она повернула голову — перед ней стоял полицейский в форменной одежде и с очаровательным лабрадором на поводке. Катька, любившая собак, улыбнулась и потянулась погладить добродушного пса. Полицейский попросил ее проследовать за ним для «уточнения нескольких вопросов». Она пожала плечами: американские странности на почве всеобщего бдения за безопасностью ее давно не удивляли, — быстро собрала разложенные на ленте ящики с вещами для ручной клади и двинулась за ним.

Пройдя несколько коридоров, двое, не считая собаки, поднялись на второй этаж и зашли в комнату с надписью «Специальный досмотр». Полицейский, сидевший за столом, озвучил ей, что «законом

штата Нью-Йорк им предписывается обыскать ее прямо сейчас». Она попыталась возразить, что это ошибка, показала российский паспорт и зачем-то сказала про «звонок моему адвокату» — кадры из американских фильмов услужливо подсунули именно эту реплику. Женщина-полицейский, никак не отреагировав на ее просьбы, начала довольно бесцеремонно прохаживаться металлоискателем вдоль ее тела, попросила снова снять обувь и сунула в руки пару бахил. Обувь куда-то унес другой полицейский.

Через несколько минут ей официальным тоном объявили, что американская полиция в сотрудничестве с Интерполом разыскивает «особо опасного преступника русского происхождения по имени Yekaterina Solovieva», поэтому ей придется подождать в комнате предварительного досмотра до «выяснения всех дополнительных обстоятельств». На это время все ее личные вещи будут конфискованы, а документы помещены в сейф. На просьбу позвонить близким и предупредить о возможной задержке прибытия полицейский сухо ответил ей, что «закон не предписывает». Этого Катя уже не расслышала из-за вырывающихся из горла всхлипов. Ей было ужасно жалко себя и очень страшно. Кто знает, что у этих американских полицейских на уме. Особенно когда твоя полная тезка обвиняется в каких-то ужасных преступлениях. Ее повели под конвоем в сопровождении двух полицейских в соседнюю комнату, все это напоминало дешевый боевичок. Комната оказалась близнецом российского «обезьянника», внутри за решеткой никого не было. Соловьева усмехнулась, подумав о своей незавидной участи, и решила расслабиться, раз уж ситуацию нельзя было изменить. Наверняка они скоро разберутся с этой нелепой ошибкой, и она спокойно улетит домой.

Предыдущие две недели ее и так порядком измотали. Она ездила расставаться с американским бойфрендом, с которым познакомилась два года назад еще в «Сколково» и который терзал ее сердце дольше и сильнее, чем кто бы то ни было. Этого хватило, чтобы

окончательно убедиться в правильности принятого решения, и она с легким сердцем и набитым покупками чемоданом намеревалась скорее ступить на родную землю.

— Подождите! — вдруг сообразила Соловьева. — А вы что же, не будете у меня снимать биометрику? Отпечатки пальцев? И... — она запнулась, не зная, как сказать на английском «сетчатка», поэтому просто сказала «глаза», показывая руками круги вокруг них. — И что мне теперь делать с багажом? Мой багаж прошел досмотр и сейчас улетит в Москву без меня!

— Ваш багаж, мэм, снят с полета и подвергается дополнительному осмотру, — бросил ей полицейский и запер решетчатую дверь с обратной стороны. — Всего доброго, мэм.

«М-да... Совсем как в кино», — подумала про себя Соловьева.

Ее багаж был на треть загружен нательными кулонами, которые она везла из Штатов по просьбе Элины. Начинающие предприниматели опять тестировали новое оборудование, сертификацию и таможенную очистку стартаперам оформлять было некогда, а может, на то была и другая причина — Катька не знала, — но ей было совершенно не сложно перевезти опытные образцы на себе, раз уж она оказалась в это время в Америке.

«Сейчас они еще обвинят меня в том, что я контрабандистка и незаконно приторговываю малыми партиями американских ноу-хау», — мелькнуло у нее в голове.

К счастью, жизнь оказалась вразумительнее американского кино, и примерно через сорок минут ее выпустили из комнаты с решетчатой дверью, а потом и из комнаты с табличкой «Специальный досмотр». Чемодан ей привезли прямо к входу, а вот все ее вещи, включая приборы для Элины, были кое-как расфасованы в прозрачные пакеты и запечатаны. На каждом из пакетов красным маркером был помечен порядковый номер — видимо, в той последовательности, в которой они подвергались проверке. Двадцать минут назад ее рейс улетел в Москву.

Соловьева спустилась в зал отправлений, еле зачихала вещи обратно в чемодан и села на кресло, чтобы обдумать дальнейший план действий. Позвонила близким предупредить о том, что сегодня она уже никуда не улетит, проверила деньги на счету — чуть больше ста долларов, зашла на сайт аэропорта, чтобы посмотреть ближайшие вылеты в Москву. Следующий вылет был через два часа, однако за это время не было никаких шансов получить перевод на свой банковский счет от родных для покупки билета. Оставался еще, конечно, экс-бойфренд, но к нему Соловьева решила обращаться только под дулом пистолета.

«Так и запишем: решила бы обратиться только под дулом пистолета», — говорила она сама с собой. Примерно раз в один-два месяца Катька открывала на своем рабочем столе файл с названием «Мемуары\_Я» и записывала туда в хаотичном порядке все события за прошедший период. Это нельзя было назвать дневником, так как писала она фрагментарно и эпизодически, — скорее опусы были похожи на путевые заметки по следам ее невероятных приключений. Героями становились новые и старые знакомые, намечающиеся и завершающиеся к тому времени романы.

На свои сто долларов Соловьева могла переночевать в дешевом хостеле где-нибудь в Чайна-тауне, еще сорок долларов оставалось на еду и камеру хранения для чемодана. «Что же делать, раз такая история. Поеду по любимым местам!» — сказала она себе и выдвинулась на метро из международного терминала JFK по линии E до 42-й улицы. Хорошо хоть она не выкинула абонемент на метро, там оставался небольшой депозит — на пару поездок. Катька решила добраться до магазина, в который за две недели так и не успела попасть. Целью был Strand на пересечении 12-й улицы и Бродвея: самый большой в мире букинистический магазин.

Анонсированные на фасаде «18 миль книжных полок» на деле представляли бесконечным лабиринтом стеллажей, уходящих в поднебесье сумрачного потолка. Соловьева обожала старинные книги:

прикасаться к шершавым страницам, хранящим касания предыдущих владельцев, проводить рукой по выцветшей обложке с выбитыми золотом литерами, искать на полях пометки читателей... и дышать! Для нее это был запах истории и ушедших эпох. Найти на этих стеллажах можно было все что угодно, и процесс для Соловьевой выглядел гораздо интереснее результата. Она ничего здесь не покупала — это было недешево и неудобно логистически, но она получала истинное библиофильское наслаждение от общения с книгами в минуты посещений этого храма старины.

Направляясь вниз по 12-й улице и предвкушая, как всего через несколько минут поздоровается с любимыми полками, она не успела вовремя увернуться от пробегающего мимо парня в спортивной форме и тут же получила от него локтем в бок. «Ой! Больно!» — машинально сказала Соловьева вслух. Парень обернулся, очевидно, чтобы извиниться, и переспросил ее по-русски: «А вы из России?»

Так она познакомилась с Мишей из Москвы. Манхэттенский бегун оказался бизнесменом и проводил жизнь в разъездах между Россией, Америкой и Израилем. Соловьева провела в Нью-Йорке еще одну чудесную неделю: «My godable\*, это было великолепно! Секс с видом на Empire State Building — фантастика!» — записала она в файле «Мемуары\_Я» через шесть дней. Опытные образцы приборов приехали в Москву вместе с ней на неделю позже предполагаемого срока.

---

\* Бог мой! (англ., эмоц.)



## Урок № 32

**СМОТРИШЬ ВПЕРЕД —  
КАЖЕТСЯ СТРАТЕГИЕЙ,  
ОГЛЯДЫВАЕШЬСЯ  
НАЗАД — СЛУЧАЙНОСТЬ**

ПРОФЕССОР ПЬЕР КАСС поправил бархатный платочек, кокетливо подмигивающий студентам из нагрудного кармана, и раздал бумажные копии слушателям ППП (Программы по предпринимательству «Сколково»). Он приготовился включить «пластинку № 4», как он ее называл про себя, о роли кейсов в обучении лидерству. Эту мотивирующую речь он всегда произносил перед слушателями-новобранцами, которым только предстояло приступить к решению первого в их жизни бизнес-кейса:

— Друзья мои, как вы знаете из предварительной рассылки, сегодня у нас практическая симуляция: мы разбираем тему влияния личных амбиций и субъективного мнения на успех бизнеса. И сегодня мы впервые используем бизнес-кейс для погружения в реальные условия. Особо отмечу, что предложенный вам кейс (надеюсь, вы успели с ним ознакомиться дома и пришли подготовленными) написан о компании ваших предшественников, выпускников «Сколково» 2011 года. О Fitness Monitor, думаю, вы неоднократно слышали — их часто показывают по телевизору и цитируют в прессе. Да, это наши выпускники Димченко и Ринник. Как сейчас помню, вот там

сидели, друг за другом. И каждый раз, когда я разбираю этот кейс со студентами, меня охватывает гордость и... надежда. Надежда на то, что когда-нибудь кто-то из вас создаст компанию, о которой напишут бизнес-кейс, — профессор хитро улыбнулся, скрестил руки на груди и проговорил быстрее обычного: — Помните, что в решении бизнес-кейса не бывает правильных и неправильных ответов. Есть только ваше мнение и работа вашей группы. То есть команды. Вы и только вы в данный момент решаете судьбу бизнеса. И хотя нам известно, чем в реальности закончилась описанная ситуация, до поры до времени вам этого знать не нужно. История предпринимательства имеет сослагательное наклонение... имеет она его через бизнес-кейсы. Почувствуйте себя творцами, хозяевами бизнеса, представьте, что это вам, а не героям кейса, предстоит принять ключевое решение... Всё, мы начинаем. Время пошло...

**МАТЕРИАЛЫ БИЗНЕС-КЕЙСА FITNESS MONITOR**

Higher School of Entrepreneurship, Moscow //  
Школа предпринимательства «Сколково»

Автор: Pierre Cass, Professor of leadership //  
Профессор по лидерству Пьер Касс,  
школа предпринимательства «Сколково»

Июль 2015 года

Все права на публикацию и издание этого бизнес-кейса принадлежат школе предпринимательства «Сколково» (Москва, Россия). Любые попытки переиздания, копирования или редактирования без ссылки на первоисточник и уведомления международного кейс-бюро будут преследоваться по закону об авторском праве и лицензировании.

Код международного классификатора: ISSN 12-51

...Оба партнера ООО «А-Клевер», управлявшего брендом Fitness Monitor, сидели за столиком кафе и выглядели понурыми. За сегодняшний

вечер им предстояло подготовиться к первому официальному собранию всех акционеров, чтобы завтра, 15 октября 2012 года, представить обновленный план развития компании на ближайшие три и шесть месяцев.

Элина Ринник, сооснователь бизнеса, молча пила чай. Она думала о том, что за последние полгода конъюнктура российского рынка неумовимо изменилась. И они, похоже, совсем не успевали за этими переменами.

Всего за шесть месяцев на рынок телемедицины и велнеса вышел сильнейший американский игрок, компания Continuity Health Solutions, профильная дочка всемирно известного производителя техники и оборудования компании Sony. В Москве, регионах России и даже СНГ активно наращивала позиции российская «Кнопка жизни», которой было всего три года от роду, но у которой уже было более шестнадцати филиалов по всей стране. Кнопка занималась исключительно решениями PERS для пожилых и людей с ограниченными возможностями, однако их технологии позволяли двинуться на рынок велнес-менеджмента в ближайшее время, о чем они с энтузиазмом объявили в последнем ньюслеттере. Кроме того, в стартап-сообществе появились сразу два громких проекта, использующих технологии Wi-Fi и облачный сервис, чтобы управлять данными о здоровье пациента. Все говорило о том, что совсем скоро на рынке России, СНГ и стран Восточной Европы будет серьезная конкуренция за клиентов. И победит та компания, которая возьмет свой кусок бизнеса первой. Ждать чудес было неоткуда, и Элина хорошо понимала необходимость срочных активных действий по изменению текущих процессов.

Ее партнер по бизнесу Юрий Димченко сидел напротив и смотрел в экран ноутбука. Он делал вид, что перелистывает ленту новостей, однако размышлял в это время совсем о другом. Юрий знал, что его компания, пусть не без труда, прошла первую «долину смерти» еще в прошлом году. Посевное финансирование второго этапа было

вовремя привлечено, бизнес-ангелы не душили невыносимыми требованиями и вели себя весьма лояльно в смысле своих ожиданий от стартапа. Это позволило им за три месяца довести технологию до пилотного проекта, протестировать опытный образец и выпустить первые приборы на рынок. Они набрали сильную команду и были готовы дальше тестировать спрос, чтобы масштабироваться и диверсифицировать портфель продуктов. Было одно «но»: закончились ангельские деньги, и сейчас компания стояла на пороге второй «долины», так как показатели продаж сильно отличались от прогнозных. Несмотря на наличие разработанной технологии, отлаженного сервиса и более или менее прочной инфраструктуры, ситуация с продвижением продукта оставалась туманной. Они попробовали несколько каналов, включая фитнес-центры, специализированные интернет-порталы, работу через специалистов (инструкторов по фитнесу и реабилитационных докторов), пытались развивать личные продажи через агентов из индустрии. Телемагазин и прямые продажи через сайт тоже не пользовались успехом. Рекламы было достаточно за счет постоянного пиара первых лиц компании в ведущих бизнес-изданиях страны. Но на спрос это все равно не влияло.

Юрий понимал: если в ближайшее время они не найдут дополнительное финансирование или не научатся продавать приборы, дело может закончиться печально.

— На самом деле выходов несколько: либо продаться сильному игроку, либо диверсифицировать бизнес и найти продукт, который выстрелит, либо сворачиваться, если в течение трех месяцев не привлечем стратегического инвестора, — сказал он своему партнеру, откладывая ноутбук в сторону.

— Я останусь при своем мнении. Считаю, что нам нужно кастомизировать кулоны и сделать редизайн браслетов. В таком виде их просто никто не покупает, потому что они некрасивые. Наша аудитория привыкла к красивым дорогим вещам, им нужна не только

надежность и защита, но также элегантность и дизайн. Ты помнишь, что Стив Джобс проводил с дизайнерами по два часа ежедневно?! Давай вложимся в маркетинг и потестируем реакцию клиентов на фокус-группах. Пусть даже это будет кредит. Нам нужен сейчас любой выход, чтобы раскатать продажи и понять, как эта штука может продаваться конечному потребителю.

— Элина, я уже сто раз говорил, что категорически против кредита. Ни-ког-да. Кредит — ловушка для слабых. За деньги и дурак может, в конце концов, это не предпринимательский подход. Скорее уж я буду выступать за вариант продаться той же Sony. Может, повстречаться с их российским CEO? У меня есть его визитка с той выставки...

Элина Ринник скептически относилась к этой идее. И хотя она внутренне оставалась при своем мнении относительно источников получения финансирования, один вопрос между ними не подлежал обсуждению: оба понимали, что просить повторного инвестирования у троих имеющих бизнес-ангелов нельзя ни при каких обстоятельствах. Те уже и так порядком вложились в поддержание молодого стартапа и не были готовы на дополнительные усилия со своей стороны. Завтра основателям ООО «А-Клевер» нужно было продемонстрировать презентацию с отчетом за прошедший год и предложить планы на ближайшие три-шесть месяцев.

Элине и Юрию предстояло выступать на встрече, которая должна была стать ежегодным собранием инвесторов, однако ни один из них пока не испытывал уверенности, что она действительно состоится еще раз хотя бы через год.

А что бы вы сделали на месте стартаперов?

**Бонус:**

смотрите профиль и информацию о мотивации сотрудников на сайте [www.mann-ivanov-ferber.ru/books/startap\\_bez\\_kupur/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/startap_bez_kupur/)

**Задание по кейсу.** Ответьте на вопросы, чтобы подготовиться к встрече с инвесторами.

1. Согласны ли вы с позицией Юрия (продать бизнес сильному игроку, диверсифицировать продукт или свернуть проект в случае, если не удастся привлечь финансирование)?
2. Согласны ли вы с предложением Элины (сфокусироваться на маркетинге продукта и форсировать продажи с помощью привлеченного кредита)?
3. Опишите возможные сценарии развития событий при выборе позиции одного из основателей.
4. Предложите альтернативный сценарий, в том числе любой другой источник финансирования проекта.

**ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ (В ПОМОЩЬ СТАРТАПЕРУ):**

Хотите обсудить решение кейса? Присылайте свои мысли Юре Димченко по адресу [startupbezakup@gmail.com](mailto:startupbezakup@gmail.com) и узнайте, как все обстояло на самом деле, на сайте [www.mann-ivanov-ferber.ru/books/startap\\_bez\\_kupur/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/startap_bez_kupur/)

## Урок № 33

**ДЕЛЕГИРУЙ, ЧТОБЫ  
РАЗГРУЗИТЬСЯ  
ОТ НЕПРОФИЛЬНЫХ  
ЗАДАЧ**

— ДЕВОЧКИ, А Я СТОЯЛА с шагомером! Знаете, как удобно? У нас на участке стулья для наблюдателей разместили где положено, без нарушений, прямо рядом с урнами. И было очень удобно: человек подходит, ты его р-р-раз! и засчитываешь шагомером. А рядом со мной сидел «яблочник», он в распечатке квадратики зачеркивал, мы потом с ним число людей сверяли, сколько по списку и сколько по шагомеру получилось. Ну, чтобы в конце мертвых душ не подложили...

— Слушайте, а у вас были неопечатанные урны?

— У нас нет...

— Я тоже не видела. А парни рассказывали, что на 378-м в Филях были! Там Димченко был председателем комиссии, он их сам засек, я мельком слышала. Надо у Коваленко или у Сереги спросить — они же вместе обходы делали. Или Коваленко тоже председателем? Лин, не помнишь?

Подруги собрались на традиционный воскресный ланч в любимой «Кофемании». К марту 2012-го финансовая ситуация у каждой из них не пылала оптимизмом, однако встреча с подругами во имя положительных эмоций и свежих новостей свято чтилась даже во времена

бюджетных ограничений. Это могла себе позволить даже новообращенная студентка школы предпринимательства «Сколково» Мухер, уволившаяся из своего инвестфонда и умевшая считать деньги. Сегодня они горячо обсуждали прошедшее воскресенье, которое провели наблюдателями на участках голосования. 4 марта прошли президентские выборы, а в некоторых московских округах — еще и дополнительные выборы в местные муниципалитеты.

Для бывших одноклассников, которые из-за занятости на работе, семейных дел и московского сумасшедшего ритма нечасто встречались друг с другом после выпуска, это была дополнительная возможность пережить вместе интересный опыт и снова чему-нибудь научиться.

Все они прошли тренинги для наблюдателей от партии «Яблоко» в Кадашевском переулке, тщательно изучили выданные им пакеты и дорожные карты, прочитали форумы «бывалых» и советы идейных. Коваленко, которому политика была интересна как явление, пообщавшись со своим куратором из «Сколково» Повальным, прислал всем полезные ссылки на законы и правила проведения выборов. На отведенном участке надо было быть во всеоружии уже к семи утра. С термосами, яблоками и бутербродами, одетые в термобелье для сохранения комфортного микроклимата в неотапливаемых помещениях, они все собрались вовремя на своих участках. ЮЗАО и Фили заранее поделили между собой — так, чтобы на каждом участке было по одному «своему» и по двое «про запас» (на случай, если первого посланного казачка развернут восвояси под каким-нибудь пустяковым предлогом).

— Ладно, девочки, давайте теперь про личное... у меня тут та-а-а-кое! — заговорщически начала Катька, почему-то переходя на шепот. — Ой, а где у нас, кстати, Викуля? Она не звонила?

— Прислала эсэмэску. Ее срочно вызвал Воркович на совещание. «Буду стараться до вас доехать, но ничего не гарантирую». Вот, — Элина показала эсэмэску в телефоне.



— Понятно... Что поделаешь, такая уж работа! Молодец она, нечего сказать. Только, конечно, эти бесконечные вызовы к высшему начальству и командировки... ну и дресс-код. Серый верх, серый низ, ужась. Я бы так не смогла, — вздохнула Соловьева. Она накрутила длинные пряди на кулак, повертела из стороны в сторону, словно пробуя на прочность, и раскрутила обратно. — Девочки, внимание! Рассказываю про свою поездку в Штаты. Во-первых, с Беном финита ля комедия. Клянусь своим новым романом! Это все. Потрепал он мне нервы за эти две недели. К концу я была уже никакущая... Но сейчас, дважды внимание! Я вам расскажу, почему задержалась еще на неделю. В общем, дело было так... Прохожу я секьюрити-чек, ничего себе не подозреваю, уже разулась, и тут мне — стук в спину! Оборачиваюсь — а там... терминатор с красным глазом!.. И огромный волкодав рядом...

Соловьева в красках описала подругам, как ее задержали в американском аэропорту, как она опоздала на самолет и как пошла гулять по Манхэттену. Случайно познакомившись на улице с русским бизнесменом Мишей, она целую неделю провела, перемещаясь павой между его роскошными апартаментами, салоном красоты и лучшими ресторанами Нью-Йорка.

— Лин, а у тебя-то что?

— Да так... работаем, трудимся. Все идет не так гладко, как хотелось бы. Инвесторы не спешат давать деньги, а потенциальные ангелы прессуют сильно. Хорошо, Юрка умеет с ними выстраивать отношения... я бы одна не справилась. В то же время он иногда забывается так, что срывается потом на мне и окружающих, — Лина задумалась о чем-то своем и замолчала. — Да и в целом надоела непрофильная активность: много параллельных вопросов, бумажки какие-то бесконечные заполнять нужно, то колесо сдуется — заменить нужно, то счета оплатить, ничего не успеваю. Это раздражает сильно, не дает заниматься действительно важными для бизнеса делами, — вздохнула она.

— А кто у вас «многорукий многоног?» — спросила, облизывая ложку, Соловьева.

— Кто-кто? — нахмурилась Лина и заерзала на сиденье.

— Ну, универсальный сотрудник! — воскликнула Катька. — Помнишь, нам Редис чуть ли не на самой первой лекции говорил, что первым в стартапе должен появиться такой вот сотрудник, пусть и не эксперт, но на которого ты сможешь сваливать и колеса для ремонта, и бумажки для банка, и переписку с поклонниками в Facebook... если захочешь, конечно! — подруга захихикала.

— А ведь и правда... Нет у нас такого. Я напрочь забыла об этом, надо же. Да мы и не обсуждали с Димченко ни разу: все технарей выбираем, айтишников ищем, а про ассистента как-то и подумать не могли, денег-то нет, мы же «бедный стартап», — с иронией добавила она. — Катька, ты гений! Завтра же начнем искать. Да никаких денег не жалко, лишь бы он нас разгрузил от всей этой мелкой ерунды, которая отнимает время и силы!

— Так, а что там у тебя с Петром? — подала голос Мухер из своего угла. Она внимательно смотрела на подругу и изучала перемену выражения на ее лице.

— Мы... да все как обычно. Я снова вернулась к Петру, я говорила? — спросила Элина у Катьки. Реакция Соловьевой ее удивила:

— Я так и знала! Так и знала! Лин, ты опять наступаешь на те же грабли. Ты в курсе? Ты хочешь мои два года ошибок повторить? У меня ведь точь-в-точь то же самое было. Мотал мне нервы, махал перед носом американским гражданством, а сам гулял направо и налево. И что я теперь? Ни гринкарда, ни карата...

— Так ведь и ты гуляла! — засмеялась Мухер.

— Ну да! — ничуть не смутилась на это Катька. — А что мне еще оставалось делать? Это был... взаимообогащающий опыт! — подруги дружно рассмеялись.

— Уходя — уходи, — неожиданно произнесла Мухер. Все трое посмотрели на нее. Она скомкала салфетку и бросила ее, как мячик,

на середину стола. — Заверни его вот так в салфетку, растопчи и выкини. *La mesida del amore est amore sin mesida\**. А тут ни одного, ни другого. Ты же сама хозяйка своей судьбы. Не живи той жизнью, которую приписывает тебе он. Не будь приживальницей в чужом доме. Будь хозяйкой в своем, *Sara\*\**.

Виктория переводила взгляд с одной на другую, Катька одобрительно кивала и поддакивала Ани, намазывая паэлью на губы ложкой. Элина почувствовала, как откуда-то из глубины живота смерчем надвигается негодование, и злобно посмотрела на Мухер.

Внутренне она, быть может, и понимала, что та права, что права и Катька, которая тоже настоятельно советовала расставаться и прекратить эту историю, захватившую ее на много лет. Но сердце отказывалось принимать очевидное. В области шеи началось неприятное покалывание. Новый опытный браслет 320-а, прибывший всего неделю назад из Китая, тут же отреагировал усилением желтого цвета. Элина пробормотала себе под нос: «Профессор, кажется, у него отвалился хвост!» — и нажала на кнопку разблокировки, отправив ответ в серверный центр о том, что с ней все в порядке и она полностью контролирует ситуацию.

---

\* Мера любви есть любовь без меры (испанская поговорка).

\*\* Здесь: дорогуша (исп.).

# Урок № 34

НЕ КЛАДИ ЯЙЦА В ОДНУ  
КОРЗИНУ — ТЕСТИРУЙ  
РАЗНЫЕ РЫНКИ

**Отправлено:** суббота, 1 июня, 2012, 17:59

**From:** Elina Rinnik [er@fitnessmonitor.ru]

**To:** yd@fitnessmonitor.ru, m.kovalenko@gmail.com, anna\_mukher@mba.edu.ru, promoproject@gmail.com, viktorიაalexandrovna@yandex.ru

**Subject:** RE: RE: RE: RE: Сборы на Антигуа!!!

Друзья!

До отправления в незабываемое приключение остался ровно один день!

Прошу вас проверить:

а) свои паспорта и билеты (я, Юра, Миша и Ани летим вместе, встречаемся в 7:30 в «Кофемании» в SVO);

б) все оборудование каждый везет самостоятельно! Обратите внимание, что после чекина вам придется сдать доску и сумку в специальный пункт приема extrasize luggage — см. указатели. (Кайтеры, все вопросы по обмену поясами, сумками и т.п. — в отдельной переписке, сюда не писать!);

в) кто покупает подарок Редису? Мы так и не решили! Мое предложение остается прежним — подарить ему занятия с инструктором по кайту, я уверена, что ему понравится, это было бы в его стиле.

На всякий случай я взяла таблетки от укачивания. Они должны подойти всем, мне сказали — самые хорошие на все случаи. Но если вы мне не верите, возьмите дополнительно свои, хуже не будет ☺

По деньгам: дополнительно получается по 250 долл. с человека (аренда лодки + медикаменты + страховки оборудования), подарок считаем отдельно. Плюс закупка еды на всех, но это уже по прибытии.

Всем хорошо выспаться перед длинной дорогой и до завтра!

Э.

**Отправлено:** пятница, 31 мая, 2012, 23:54

**From:** Yury Dimchenko [yd@fitnessmonitor.ru]

**To:** er@fitnessmonitor.ru, m.kovalenko@gmail.com, anna\_mukher@mba.edu.ru, promoproject@gmail.com, viktorიაalexandrovna@yandex.ru

**Subject:** RE: RE: RE: Сборы на Антигуа!!!

Так будет у кого-нибудь купол 9-ка или меньше? Я беру только свой 12-й, но для слабого ветра, нужен еще для сильного небольшой купол.

С оптимизмом,

ЮД

**Отправлено:** пятница, 31 мая, 2012, 17:12

**From:** promoproject@gmail.com

**To:** er@fitnessmonitor.ru, yd@fitnessmonitor.ru, m.kovalenko@gmail.com, anna\_mukher@mba.edu.ru, , viktorიაalexandrovna@yandex.ru

**Subject:** RE: RE: Сборы на Антигуа!!!

Ребят, я за любой кипеж! По-моему, отличная идея! По сколько сдаемся?

Викуль, у нас с тобой один вылет, так что прилетим позже остальных примерно на полтора часа. Остальные! Надеюсь, вы нас подождете )))

А кто-нибудь спрашивал у Редиса, что за чувак там еще с нами на лодке будет? Он говорил, вроде брат его или кто там?

KS,

Feel-dream-love-act

Наступил июнь. Впереди их ждало обещающее стать незабываемым путешествие на Антигуа и Барбуду, островное государство в Карибском море, на парусной яхте вместе с Рэддисом. По условиям, озвученным на финальном смотре выпускных проектов их группы в декабре, им можно было взять с собой в Extrapreneurship четырех слушателей «Сколково». Партнеры решили, что это должны

быть самые близкие друзья и люди, с которыми им просто приятно провести время. Они почти не слукавили, выполняя наказ Рубена «пригласить с собой тех, кому это путешествие действительно будет полезно», и справедливо рассудили, что для их компании это будет отличный шанс поучиться друг у друга, покоучить и почелленджить самих себя, вместе обсудить накопившиеся за полгода вопросы по бизнесу и наконец-то наговориться после выпуска. На восьмиместной яхте должны были разместиться Элина, Юра, Виктория, Катька, Коваленко, Мухер (которая весной поступила в класс 2013 года), а также сам Рэддис и еще один помощник капитана. Преподаватель одобрил их выбор и проинструктировал относительно подготовки к путешествию.

Из шести человек четверо — Юра, Элина, Миша и Катька — увлекались кайтингом, и острова прекрасно подходили для катаний под куполом с попутным ветром. Кроме того, все они предвкушали обещанный Рэддисом двадцатимильный переход с Антигуа на Барбадос, другой остров чуть южнее по Карибскому перешейку, и заранее запасались таблетками от укачивания. Преподаватель-предприниматель за неделю до отъезда отправил им материалы для чтения и рекомендовал проштудировать перед путешествием несколько книжек, чтобы быть подготовленными к запланированным на яхте семинарам. Никто не отнесся к этому письму серьезно, за исключением Виктории, которая освоила весь рекомендованный список и выписала в блокнот вопросы на понимание.

От самого путешествия все участники были в полном восторге. Ветер, море, яхта... Безмятежный сон под шум волн в своей каюте, и лишь темное звездное небо, как заправский вуайерист, бесцеремонно подглядывало прямо в прозрачный люк на потолке. Это была смесь романтики со сказкой, потерянной в воспоминаниях детства и снова найденной среди небоскребов прагматизма взрослой жизни. Они были бесконечно благодарны школе за такое приключение и еще больше прониклись уважением к Рэддису, который безупречно

исполнял свои капитанские функции и не бросал попыток чему-нибудь научить подопечных в ходе путешествия.

На яхте не было никого, кроме них самих, поэтому все сопутствующие путешествию обязанности распределялись между обитателями яхты. Мужская половина команды ставила паруса, вычищала намотки и выполняла другую тяжелую работу. Девушки по традиции следили за порядком и готовили еду. Двадцатимильный переход, в который решили идти ночью, чтобы сэкономить световой день на катание и обследование острова, дался всем одинаково нелегко. Таблетки от укачивания помогали лишь на время, после чего начинало мутить с еще большей силой. Парни лежали вповалку, каждый в своей каюте, девочки сгруппировались, как морские котики, на диване в самой середине яхты, где было наименее подверженное качке место, как объяснил Рэддис. Во время перехода они попали в небольшой шторм, которого хватило для того, чтобы наутро почувствовать себя ни рыбой ни мясом. Однако все это было удивительным, новым опытом. «Усталые, но довольные, ребята возвращались домой», — хохмил с утра Коваленко.

Соседом Рэддиса по каюте и напарником у руля оказался его двоюродный брат, Геннадий Чесноков, который не имел никаких американских корней и был абсолютно московским топ-менеджером. Чесноков, как его сразу же окрестили между собой ребята, был не простым, а сложносочиненным корпоративщиком: он работал на того самого Пургу, которого Димченко выбрал себе в менторы во время обучения, и руководил у него всем направлением е-банкинга и электронной биржей торгов. До этого он пять лет провел в московском офисе McKinsey. Это добавило ему две сотни баллов в глазах ребят. С Чесноковым было интересно, а вместе с Рэддисом они представляли собой уникальное сочетание предпринимательского и корпоративного подхода к решению любого вопроса: от размотки парусов до написания бизнес-плана. Вместе с Димченко и Коваленко они вели долгие мужские разговоры о трудностях и перипетиях банковского сектора, особенностях тесной

работы с российскими миллиардерами, тенденциях российского инвестиционного климата и о многом другом.

В один из вечеров, когда они расставили на верхней палубе традиционный вечерний набор закусок — сыр, виноград, орехи, банановые чипсы и тарелку с овощами, откупорили первую бутылочку пино гриджио и приготовились к приятной беседе, — Чесноков попросил Элину с Юрой рассказать об их приборах и проекте в целом. Ребята заговорили о сложностях с продажами и необходимости разработки собственного программного обеспечения, и Чесноков принялся расспрашивать о каналах продаж. Димченко включил «готовую пластинку № 4», проговоренную к тому времени с инвесторами и на конкурсах не один десяток раз, и за пять минут изложил все, что они испробовали за прошедшие полгода со времени закупки первых приборов в Америке. Остальные слушали его с откровенной скукой в глазах — все были более или менее осведомлены о состоянии дел в Fitness Monitor.

— О'кей, — протянул в задумчивости Чесноков, отправляя в рот очередную банановую чипсину. Погружаясь в свои мысли, он, казалось, выпадал из окружающей действительности и потом возвращался в нее снова с каким-то лихорадочным блеском в глазах. Как правило, за блеском скрывалась очередная глубокая мысль, которой он, однако, не всегда делился с окружающими. Чесноков был чистокровным представителем породы интровертов с легкой примесью интеллектуального снобизма, поэтому свои мысли и тем более идеи открывал лишь тогда, когда считал нужным, причем далеко не всем. — Значит, вы считаете, что полностью прочесали весь B2C. Испытываете сложности с сегментом B2B. Точнее, не особо пытались в него зайти. И пока палец о палец не ударили с B2G. Внимание, вопрос. Почему в стране, в которой все реальные деньги крутятся вокруг ГЧП\*, вы до сих пор не зашли в государственный канал?

---

\* Чесноков говорит о государственно-частном партнерстве.

---

#### СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА

Business to customer (B2C) — модель продаж, ориентированная на конечного потребителя (физическое лицо). Business to business (B2B) — модель продаж услуг или продуктов одного бизнеса другому бизнесу (юридическому лицу). Business to government (B2G) — модель, при которой основным клиентом или потребителем услуг со стороны бизнеса является государство.

---



— Да, кстати, — подхватил Рэддис. — А вы пробовали поговорить хотя бы с Минздравом? Или с Минспорта?

— Минздрав предупреждает... браслеты полезны для вашего здоровья! — тут же выдал Коваленко и пихнул Димченко локтем в бок.

— Вот-вот, и у Германа наверняка найдутся контакты, — Мухер широко улыбалась Чеснокову, предлагая жестом поднять пластиковые бокалы.

Юра пропустил тост и завис в бытовой медитации, упершись взглядом в струну сельдерея, лежавшего на тарелке. Действительно, до этого ни он, ни Элина даже не рассматривали направление государственных продаж как возможно-вероятностное.

Элина тоже молчала. Про себя она думала о том, что Мухер, похоже, всерьез переключилась на Чеснокова и явно стремится завладеть его вниманием. Это ее несказанно радовало, однако мысли быстро переключились на суть разговора. «Госсектор? А и правда, мы же пока даже не пытались. Там совсем другие заходы, другие презентации, маркетинг для чиновников, эти безумные проверки по контрактным обязательствам, все другое... Куча сложностей. Но и куча возможностей, как сказал бы Германофф. Может быть, правда попробовать. “Мы же в активном поиске”, как говорит Юрка». Она краем глаза посмотрела на партнера. Димченко был погружен в свои мысли.

«Не забыть обсудить эту тему между собой», — думали они оба в этот момент.

## Урок № 35

**ТВОЙ СОЦИАЛЬНЫЙ  
КАПИТАЛ ИЗМЕРЯЕТСЯ  
КОЛИЧЕСТВОМ ДЕНЕГ,  
КОТОРЫЕ ТЕБЕ МОГУТ  
ДАТЬ ПОД ЧЕСТНОЕ  
СЛОВО**

ИЗ EXTRAPRENEURSHIP Элина с Юрой вернулись со стойким карибским загаром и приятным послевкусием удачного отдыха. Они были готовы к новым, решительным шагам по встряхиванию бизнеса и намеревались скорее воплощать в жизнь инсайты и мысли, которые родились у них во время ежевечерних посиделок на верхней палубе. Первым пунктом стояла проработка канала госпродаж.

Еще в тот вечер, на яхте, когда Чесноков на пару с Рэддисом в один голос рекомендовали заходить в профильное министерство, они между делом обсудили, где можно найти нужные контакты, а главное, нужные рекомендации: как заходить, к кому заходить. Помощь пришла от Виктории, которая «через свои министерские связи» нашла прямой выход на директора департамента по развитию качества жизни в Минспорта. Они написали официальный запрос в министерство и решили в последний момент перед отправкой свериться с Германом на предмет соблюдения необходимых формальностей.

— Достаточно ли все официально? Стиль, контекст? У чиновников же свои требования к бумагам, — уточнял Димченко по телефону.

— Почти все придется переделывать! Ничего сегодня не отправляйте, ни в коем случае! — сказал Германовф в трубку. — Приезжайте ко мне сегодня вечером домой, проведем с вами *tailor made*\* мастер-класс на тему составления бумаг для чиновников. Заодно и письмо отредактируем. Все, жду, больше не могу говорить, у меня встреча! — быстро проговорил он и отключился. Димченко поспешил набрать Элину. Через час они уже были на месте.

Жилище Германа абсолютно соответствовало своему хозяину как внешне, так и внутренне. Снаружи это был один из элитных домов на Краснопресненской набережной, не отличавшийся от других домов класса *deluxe*: окруженный забором кондоминиум с безопасной территорией внутри, скрытый от глаз чужаков, подземная парковка, детская площадка с зоной для летнего бассейна и маленьким зоопарком. Внутри же дом представлял собой нечто среднее между арт-галереей, выставочной площадкой и интерьером модного ресторана. Дизайном двухсотметрового пентхауса, растянувшегося на сороковом и сорок первом этажах дома (помимо мансарды), занималась супруга Германа. Они оба по праву гордились получившимся шедевром. Стены в этом пространстве украшали картины художников-авангардистов, интерьер был решен в духе минимализма с удачно внедренными элементами стиля кантри. Современные вещицы перекликались с эскизами яиц Фаберже, в том числе с уникальными съедобными образцами. Все это было очень необычно и при этом смотрелось гармонично.

Пентхаус заливало солнечным светом до самого вечера, сквозь панорамные окна открывался потрясающий вид на Москву. Стоя на мансарде сорок второго этажа, Германовф по праву чувствовал

---

\* От англ. «индивидуальный пошив» (дословно — костюм по лекалам заказчика). Изначально термин употреблялся в контексте производства одежды и обуви, однако сейчас часто используется в маркетинге для обозначения индивидуализированных решений и предложений для заказчика. *Прим. ред.*

себя если не завоевателем, то как минимум обладателем удивительного вида на Москву, о чем он радостно сообщил гостям. У гостей перехватило дыхание от экскурсии по великолепному дому, и они еще несколько секунд приводили чувства в порядок. Герман казался им воодушевляющим примером исключительно успешной организации профессиональной, социальной и бытовой жизнедеятельности.

Преподаватель-предприниматель без тени стеснения в пух и прах раскритиковал первый вариант их письма и дал несколько полезных советов по общению с представителями госорганов: «Соблюдать регламент и установленные формы обращения, только по имени и отчеству, применять матрицу работы со стейкхолдерами: в приемной вести себя тихо, не высовываться, много не говорить, особенно по телефону во время встречи, помнить, что любая лишняя фраза может быть интерпретирована как угодно, на встречу приходите в пиджаке неброского цвета. Он бросил взгляд на сумку Элины и строго добавил: «Никаких Hermés! Эту — оставить дома». Такие тонкости они не обсуждали даже в рамках GR-клуба, на который ребята исправно ходили еще год назад в процессе обучения. Советы Германа кардинально отличались от рекомендаций по общению с инвесторами: с ними, наоборот, нужно было вести себя на равных, показывать, что тебе можно доверить финансовые вложения и что, в конце концов, в деньгах ты не особо нуждаешься — так, стартапом побаловаться... при этом строго блюсти интересы дела.

Ко второму часу ночи они вместе полностью переписали письмо и откупили третью бутылку пино гриджио.

Советы Германа действительно сыграли свою роль. Примерно через неделю они получили официальное приглашение в Минспорта на встречу. Элина с Юрой, оба в костюмах мышинового цвета, отправились на свою первую встречу в большом кабинете. Обмениваясь впечатлениями после нее, партнеры так и не поняли, хорошо все прошло или не очень. Элина принялась звонить Виктории, чтобы сверить с ней свои предположения, Юра набрал номер Германа.

Оба собеседника на том конце провода сказали, что, судя по всему, их ожидает еще одна встреча. Так и случилось, они ошиблись лишь в количестве. За полтора последующих месяца их у Юры с Элиной случилось еще девять. Они прошли и кабинеты с отдельными приемными, в которых им приходилось выжидать по часу, пока освободится руководитель, и маленькие переговорные с низкими потолками на задворках профильного ведомства. Приходилось встречаться и в ресторане советского образца, который чиновники жаловали по старинке. Но результат стоил потраченного времени.

К сентябрю они получили первый пилотный контракт с Минспорта на обеспечение системой Fitness Monitor спортсменов, готовящихся к Играм доброй воли на всех тренировочных базах Москвы и Московской области. Более двух тысяч человек необходимо было в ближайшие месяцы обеспечить браслетами, замеряющими два важнейших витальных показателя и третий, дополнительный, который можно контролировать с общей серверной базы и мониторить в соответствии с режимом тренировок.

12 октября на электронный ящик [yd@fitnessmonitor.ru](mailto:yd@fitnessmonitor.ru) пришел официальный автозапрос об участии в электронной системе госзакупок в соответствии с ФЗ № 94. В письме были указаны сроки подготовки документов и огромный список дополнительных бумаг, касающихся технической части услуги. Кроме того, в считанные дни необходимо было предоставить документальное подтверждение надежности юридического лица: устав организации и свидетельство о регистрации, приказ о назначении генерального директора, выписку из ЕГРЮЛ (Единого государственного реестра юридических лиц), код ОГРН (основного государственного регистрационного номера), баланс предприятия на текущую дату, список учредителей и даже персональные данные Димченко Ю. М.

Это было радостной новостью для обоих партнеров, однако ситуация внутри проекта разворачивалась не лучшим образом. Финансирование второго раунда было под вопросом — результаты первого

этапа сильно отличались от показателей, которые ожидали видеть инвесторы. Разработка технологий и подкрутка колл-центра с начала июня не сдвинулись ни на йоту, все надежды были на новопривыбывшего технаря Валеру.

Число клиентов не достигло и пятидесяти человек. Те, что были, независимо от своего желания выступали в роли подопытных кроликов: их нарекания и жалобы были для партнеров чем-то вроде сводки полевых испытаний. Технология докручивалась прямо под конкретный запрос в постоянном цейтноте. Сервис работал априори в убыток.

Стратегию развития компании партнеры после продолжительных дискуссий набросали на салфетке за совместным перекусом в кафе. Рядом с пятью пунктами о направлениях развития и нехитрой схемой основных бизнес-процессов Элина пририсовала улыбающееся солнце вокруг логотипа Fitness Monitor. Салфетку прицепили зубочисткой к пробковой доске и повесили справа от входа в двадцатиметровую комнату, которую им выделили в бизнес-инкубаторе «Сколково».

Чуть позже Элина, повинувшись синдрому отличницы, взяла распечатанный черновик «канвы Остервальдера», которую скачала из учебных материалов Рэддиса еще во времена заключительного предпринимательского модуля «Сколково» и заполнила в ней основные графы: кто клиент, каковы ресурсы, ценностное предложение, каналы продаж и прочее. Так ей было спокойнее: канва хотя бы внешне говорила о том, что в их проекте есть не только бесконечная операция, но и видение полной картины. Мало-помалу пробковая доска заполнилась многочисленными записками, объявлениями, напоминаниями от других сотрудников, так что салфетка и черновик «канвы» угнездились рядышком под слоем ежедневной текучки.

#### СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА

«Канва Остервальдера» – весьма распространенный инструмент описания бизнес-модели стартапа через систему ключевых характеристик: клиенты, закупки, каналы продаж и т. п. Позволяет на одном листе зафиксировать все бизнес-процессы организации. Используется бизнес-школами для обучения бизнес-планированию.

#### ПРАКТИКУМ СТАРТАПЕРА:

скачать «канву Остервальдера» (и заполнить ее для своего проекта) можно на сайте [www.mann-ivanov-ferber.ru/books/startap\\_bez\\_kupur/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/startap_bez_kupur/)

## Урок № 36

**МАЛО НЕ ПРОСПАТЬ  
ВСТРЕЧУ НА МИЛЛИОН.  
НУЖНО ПРАВИЛЬНО  
РАСПОРЯДИТЬСЯ  
ЕЕ РЕЗУЛЬТАТАМИ**

НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ Юра писал себе список приоритетов и сверялся с ним ежечасно, чтобы не потерять фокус. Это, однако, мало способствовало его сохранению: каждый раз его отвлекали то партнеры звонком, то сотрудники своими проблемами, то он получал срочное письмо и тут же принимался писать ответ, откладывая на потом все остальные дела. Это не добавляло работе эффективности, напротив, затягивало процесс до бесконечности. Молодой предприниматель перепробовал все возможные системы мониторинга рабочего времени — и метод Архангельского\*, и таймпад\*\*, и даже смотрел видеокурс по тайм-менеджменту. Пока ничего из этого не изменило его привычки хвататься за все дела, казавшиеся срочными.

В списке приоритетов у Димченко на этот день первым пунктом значилось написание гневного письма американскому поставщику.

---

\* См.: Архангельский Г. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

\*\* Приложение для iPhone, позволяющее вести учет рабочего (или свободного) времени, для того чтобы оценивать эффективность временных затрат. *Прим. ред.*

Тот сильно затягивал сроки отправки партии браслетов, которые им еще предстояло доработать и перепрограммировать под контракт с министерством. Однако американец продолжил досыпать спокойную ночь на той стороне земного шара, потому что письмо так и не было отправлено. Димченко в очередной раз отвлекся на виртуальную социализацию и с улыбкой набирал сообщение Ирине Мазуровой.

Ирина две минуты назад запостила в Facebook фотографию очаровательных рыжих котят, которые вчера великолепной четверкой вышли прямо под колеса ее джипа и чудом избежали нелепой смерти на пустынном шоссе. Она не смогла проехать мимо брошенных малышей, вышла из машины после экстренного торможения, собрала их в кучу и без тени сомнения аккуратно пристроила на пассажирское кресло. В тот момент Ирина еще не вполне представляла себе, что будет с ними делать — дома жили два лабрадора, и они с мужем совершенно не собирались заводить никого нового из представителей флоры и фауны ввиду ожидающегося прибавления в семье. Выход подсказал тот же вездесущий Facebook. После того как она разместила фотографию рыжиков с просьбой откликнуться будущих хозяев найденышей, на нее посыпался град сообщений с предложением удочерить и усыновить котят. Счастливая история спасения должна была завершиться благополучно для каждого из четырех.

Сердце Димченко дрогнуло. Следовало бы сказать, что котенок смотрел на него с фотографии «большими печальными глазами, ищущими хозяина», однако это было бы неправдой: глаза у котенка еще не открылись. Выглядел он жалко, породистой красотой не блистал. Однако поступок Ирины вызвал у Юры прилив искреннего уважения. Поддавшись внутреннему импульсу, он быстро написал Мазуровой личное сообщение в две строчки: кратко напомнил о том, как и где они познакомились, и спросил, можно ли посмотреть котят вживую. С Ириной он лично виделся первый и единственный раз в прошлом году на следующий день после



бурного отмечания своего двадцативосьмилетия. Она выступала в их группе в качестве гестспикера, и тогда на ее лекцию пришли всего двое: он и Воскресенцев. Вместо лекции полтора часа они проговорили на тему мобильной медицины и новых технологий, пришедших на помощь осознанному управлению своим здоровьем. Воскресенцев оставил их вдвоем в пустой аудитории через пять минут после начала разговора, а Ирина с Юрой с тех пор подружились на Facebook. На этом их общение успешно затонуло в пучине виртуальной дружбы, напоминая о себе лишь постами в общей ленте новостей.

На следующий день он заехал к ней домой, посмотрел на двух оставшихся котят-близнецов и понял, что один из них точно уедет вместе с ним. За год у Ирины произошли существенные изменения: она готовилась стать мамой и находилась в декретном отпуске, поэтому с двумя или тремя малышами ей было не справиться. Она предложила гостю чай, и еще полчаса они обсуждали общих знакомых, путешествие на Антигуа с Рэддисом, которого Ирина хорошо знала, а затем постепенно перешли на бизнес-темы. Мазурова, как и все прочие знакомые в последнее время, задала ожидаемый вопрос про успехи Юриного проекта. Тот хотел ограничиться «питчем № 2», то есть пятиминутным дайджестом основных событий Fitness Monitor, однако разговор вышел далеко за рамки «питча № 3».

Оказалось, что Ирина, несмотря на начавшийся декретный отпуск, продолжает активно искать новые инвестпроекты для своей компании. «ИнфоТех», крупный российский холдинг, вел политику диверсификации активов и поэтому с большим интересом относился к перспективным молодым стартапам и растущим компаниям, в которые можно было зайти в роли стратегического инвестора или мажоритарного акционера. Димченко тема была более чем интересна — на носу очередные сложности с финансированием из-за прогнозируемых проволочек с оплатой по бюджетному контракту, поэтому стратегические инвестиции оказались бы очень кстати.

Чтобы не терзать беременную женщину поздними разговорами, он сразу же предложил встретиться еще раз в ближайшие дни и обсудить все подробнее. Что именно обсуждать, он и сам не знал, потому что никто пока не собирался в них инвестировать покрупному. Однако попытка не пытка, решил молодой предприниматель, терять все равно было нечего. Спасти их могло только хватание за любые возможности, а отнюдь не вдумчивый поиск наилучшей из имеющихся.

Димченко бережно положил маленькое, тщедушное рыженькое тельце за пазуху, под серую кофту, и ощутил, как котенок вцепился коготочками в его футболку. Он вышел на улицу. Ночь встретила их ноябрьской изморосью.

## Урок № 37

**ИНВЕСТИРУЙ  
СКОРЕЕ В СИЛЬНУЮ  
КОМАНДУ СО СЛАБЫМ  
ПРОЕКТОМ,  
ЧЕМ В СИЛЬНЫЙ  
ПРОЕКТ СО СЛАБОЙ  
КОМАНДОЙ**

К СЛЕДУЮЩЕЙ ВСТРЕЧЕ Ирина подготовилась основательно: она пришла с полным набором данных о Fitness Monitor и его партнерах, которые можно было найти в интернете, и принесла с собой сводки об индустрии велнеса и телемедицины по рынкам Европы и США. Мазурова вела разговор четко и профессионально: где надо — критиковала и задавала вопросы, на которые у Юры с Элиной не было однозначных ответов, где надо — хвалила, подтверждая, что партнеры к этому времени сделали огромную работу по исследованию рынка и разработке первого продукта. Их беседа была похожа на встречу старых знакомых, которые достаточно откровенны, чтобы не вешать друг другу лапшу на уши, и при этом в меру сдержанны, чтобы не переходить границу между панибратством и бизнес-этикетом.

*«Интересные ребята, — думала про себя Мазурова. — Ведущая в их паре, конечно, Элина. Хотя Юра, разумеется, считает себя главным. Девушка очень ловко создает впечатление совместной работы, а сама при этом, хитрая лиса, где надо проталкивает свою позицию.*

*Убеждает его в том, что это он сам пришел к такому выводу. Молодец на самом деле. Шея вертит головой, прямо как в семье. Интересно, они все же пара? Не могу поверить, что просто коллеги...»*

Для самой Мазуровой оставалась еще масса невыясненных вопросов. Проект с самого начала показался ей перспективным, однако при ближайшем рассмотрении в нем обнаружилось гораздо больше сложностей, чем она могла себе представить. Точных данных по российскому рынку у стартаперов не было, их просто неоткуда было взять. Все прогнозы оставались на уровне предположений и не отвечали даже базовым параметрам измерения объемов аудитории. Сам продукт был в зачаточном состоянии, и, несмотря на уверения этих двух амбициозных товарищей, все, что они могли предъявить на сегодняшний день, — классическую бизнес-модель купли-продажи: они закупали оборудование за рубежом, ввозили в Россию с какой-то левой сертификацией, ставили свой штамп, меняли упаковку, все остальное было ловкостью маркетинговых рук, чтобы не сказать — мошенничеством. Ни о каком собственном программном обеспечении не могло быть и речи до тех пор, пока они не получат реальных инвестиционных денег. Робкие попытки произвести собственную модификацию приборов нуждались в финансировании. Было очевидно, что основные затраты — это содержание команды и закупка браслетов, поэтому разработка опытного образца могла откладываться еще на год. Единственное их неоспоримое преимущество — это умение продавать, рассказывали они действительно очень убедительно. Однако все это Ирина уже знала из почерпнутых в интернете заметок СМИ и коротких сюжетов на телеканалах, которые успели появиться за первые полгода лихорадочного самопиара Димченко.

Посмотрев внимательно финансовый план, она еще раз усмехнулась про себя. Эти не подкрепленные ничем цифры, пусть и сгруппированные в приемлемую финансовую модель, могли убедить в своей надежности разве что совсем новичка в венчурной индустрии.

Любой мало-мальски опытный инвестор, который видел не один десяток финансовых планов и хоть что-то понимал в бюджетном прогнозировании, сказал бы, что это абсолютно нереалистичный документ. Ирина поспрашивала Димченко про принципы формирования отдельных строчек и столбцов, в основном описывающих доходную часть, и поняла, что тот вполне отдает себе отчет в нереальности плана. Как оказалось, Юра намеренно составил *«продавбельную историю»*, как он сам выразился, подразумевая, что настоящие показатели могут отличаться от заявленных в разы.

На вопрос Мазуровой «почему?» стартапер ответил: «А потому что никто не знает, как бизнес пойдет на самом деле. Мы можем как вырастить этот рынок и стать лидерами-пионерами, так и загнуться через пару месяцев, потому что никому наш продукт окажется не нужен. И здесь не помогут никакие исследования и расчеты, не спасет оглядка на Америку — здесь все другое, и надо просто пробовать. Тестировать и пробовать. Поэтому я таких планов могу тебе хоть десять нарисовать, для каждого потенциального инвестора свой, в зависимости от того, что он захочет в плане увидеть. Миллионы? Нарисую миллионы. Десять миллионов? Да пожалуйста. Планы к реальному бизнесу отношения не имеют».

— Знаешь, как я поступал в «Сколково»? — продолжал Димченко. — Я месяц сомневался, подавать — не подавать документы. Вернулся тогда с Гоа и болтался по Москве, тыркался то в духовные практики, то на тренинги личностного роста, все не знал, куда меня прибить. Начал готовиться к западному MBA, записался на курсы по GMAT. Потерялся, одним словом, во времени и пространстве. Случайно от девчонки знакомой услышал про школу предпринимательства «Сколково». Подержал в руках материалы, встретился с их менеджерами. Вроде понравилось. Но все равно сомневался: мое — не мое? Все-таки вложения капитальные. Время и деньги. Стал гуглить по сетям, искать выпускников. Нашел в «Одноклассниках» мужика, который в «Сколково» работал водителем — возил директоров, клиентов,

в общем, как все водители, был кладезем информации, пролетавшей мимо ушей. Я его спросил, как решить для себя окончательно, насколько там все так, как описывают в брошюрах и на сайтах... и он мне прямо в «Одноклассниках» прислал в личку ответ, который меня окрылил в тот момент. Он написал: «Да просто возьми и сделай это!» Это я потом в Америке на проекте услышал, что тамошних предпринимателей в Кремниевой долине специально учат такому подходу. И вот с тех пор я себе постоянно говорю: «возьми и сделай!», а потом уже размусоливаю, как, куда, зачем...

Мазурова переводила взгляд с Юры на его партнера и обратно, пытаюсь угадать, какую реакцию у Элины вызывают слова «возьми и сделай». Та, казалось, была спокойна как удав и профессионально держала лицо. «Идеально держится, ни одним нервом не дрогнула», — подумала Ирина и снова чуть заметно улыбнулась. За прошедшие три года, которые она посвятила поиску интересных проектов для инвестирования в «ИнфоТех», за десятки встреч с молодыми стартаперами она не раз сталкивалась с трениями между партнерами и неумением договариваться. Частенько они начинали спорить прямо на встречах с потенциальными инвесторами, не слушали друг друга, перебивали, пытались показаться в более выгодном свете, чем партнер, что было совершенно неразумно, ведь в итоге финансирование получал проект.

«Точнее, команда...» — зафиксировала свою мысль Мазурова. Эти двое ей определенно нравились. Во-первых, она искренне восхищалась плутовкой-девчонкой, которая смогла выстроить абсолютно идеальный имидж «слушающей и понимающей бизнес-леди» для своего партнера, а при этом была рулевым, который определяет направление всего корабля. Во-вторых, ей импонировал сам Димченко, который очень напоминал ее собственного брата. Брат, тоже предприниматель, давно жил в США. В детстве они были очень близки, и ей сильно его не хватало, общение по скайпу с девятичасовой разницей во времени проблемы не решало. Как это часто бывает,

любое напоминание о близком человеке вызывало в ней иррациональную симпатию к собеседнику.

Сам проект Fitness Monitor оказался ничуть не лучше других. По шкале реалистичности и перспективности, которую она сама мысленно нарисовала при обсуждении стартапов, он получил бы «четыре с минусом» из пяти возможных баллов. В ее силах было предложить проект на рассмотрение акционерам «ИнфоТех» в рамках финансового комитета или навсегда забыть о нем и занести в протокол «отсутствие перспективы». Для себя она решила, что предварительно возьмет рекомендации о проекте и самих ребятах у своего давнего знакомого Рэддиса, благодаря которому отчасти и состоялась эта встреча.

Помощь ребятам для нее не ограничивалась лишь бескорыстным желанием продвигать молодежь. Она имела свой финансовый интерес от каждого нового проекта, привлеченного в состав группы холдинга, и ее доля в компании была на самом деле опционом, созревающим только в случае выполнения с ее стороны KPI, согласованных с Тиграном, президентом холдинга и мажоритарным акционером группы компаний «ИнфоТех».

*«Пусть познакомятся. Дальше будем смотреть. За них как команду я спокойна. А проект... можно и другой вручить. И котенка опять же пристроили, тоже дело хорошее»,* — так думала Ирина, набирая на ноутбуке письмо своему начальнику. Она кратко написала бриф по проекту, выразила свои опасения по масштабам бизнеса, зафиксировала комментарии по персоналиям. Эти двое как команда получили по классификации Мазуровой пять с плюсом, что она и отразила в письме.

Тигран ответил ей спустя пару часов: «Я лучше возьму на финансирование команду класса “А” с проектом класса “Б”, чем проект класса “А” с командой на “Б”». В копии письма стоял общий адрес группы финансового комитета. Ирина сделала форвард секретарю финансового комитета и приложила к письму несколько документов: «Светочка, готовьте этот проект на ближайший комитет».

## Урок № 38

**ВЕЗЕНИЕ — РЕЗУЛЬТАТ  
КРОПОТЛИВОГО ТРУДА**

— СЛУШАЙ, МОЖЕТ, ПОГРУБЕЙ написать этому обалдую? Может, он хоть тогда начнет понимать, что соблюдать сроки — это железно! Да мне дела нет до его кристмасов-фигисмасов, у нас миллионный контракт срывается из-за него!

Димченко ходил взад-вперед по кабинету и орал в телефонную трубку. Валера сидел около его стола и внимательно наблюдал, пытаясь понять реакцию собеседника на том конце провода. Две недели назад они переехали в новый офис их стратегического инвестора — компании «ИнфоТех», однако, кроме этого, никаких изменений они пока не почувствовали. Откровенно горел контракт с министерством, и его надо было выполнять при любых обстоятельствах.

СЕО американского производителя корпусов для браслетов, которые они брали с первичным программным обеспечением, а затем доводили до ума уже после получения в Москве, задерживал доставку еще на десять дней. Это было катастрофически много, исполнение обязательств по контракту действительно оказалось под угрозой.



Валерина команда делала все возможное для того, чтобы оперативно подготовить и перепрограммировать адекватную замену, однако особенности государственного заказа не позволяли менять важные для спецификации условия исполнения, а это, по сути, были не только встроенные датчики и механизмы, но также и внешний вид изделия. Поэтому они не могли, например, оперативно доставить тысячу китайских браслетов, не уступающих по качеству американским, однако существенно отличавшихся по дизайну.

Из-за разницы во времени американец отвечал с задержкой в один рабочий день, и они не могли получить оперативной информации, чтобы рассчитать хотя бы время производства готового изделия. Сложившаяся ситуация напоминала запутанный клубок ниток, с которым неизвестно что лучше сделать: выкинуть и купить новый или все-таки заставить себя распутывать. У Валеры не было сомнений, по какому из двух путей пойдет его босс.

Из другой комнаты послышался глухой удар. Валера предположил, что это был либо кулак, либо телефон. Через секунду в комнату вернулся Димченко, руки в карманах, лицо мрачнее тучи.

— Так, ладно, фиг с ним, с этим америкосом. Все равно напиши ему еще один ремайндер. А что у нас с подготовкой к встрече? Какие образцы решил брать?

— Из первой партии. Юра, есть одно «но».

— Что еще? — устало выдохнул Димченко. Он открыл бутылку кефира и приготовился сделать глоток.

— Дело в том, что... что ни один из браслетов не работает. Они просто не оживают. Мы их пытали всей командой. Каждый. Каждый из двадцати, понимаешь?

Димченко уставился на главного технаря Fitness Monitor и замотал головой из стороны в сторону:

— Валер, это какая-то ошибка. Такого не может быть. Если все двадцать не работают, значит, это какой-то системный фейл\*. Про-

\* От англ. fail — в данном контексте «сбой». Прим. ред.

---

#### СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА

Ремайндер — напоминание (англ.). Обычно используется в деловой переписке в случае, когда адресат медлит с ответом. В бизнес-формате используется обращение gentle reminder (деликатное напоминание), в менее формальной — friendly reminder (дружеское напоминание).

---

верьте его не по Salesforce\*. Подключите любую другую систему. В чем проблема, Валер, я не понимаю? Кто у нас технарь-то? Явно не я. Давай уже учись решать такие проблемы.

— Юр, а как ты думаешь, я бы к тебе пришел, если бы не был уверен, что мы уже опробовали все что можно?..

Валера снял свои очки и начал их протирать рукавом толстовки. Приоткрытая бутылка кефира так и осталась стоять на столе, замерев в ожидании жаждущих губ.

На следующий день Юра и Элина, оба в костюмах мышиноного цвета и с яркими папками под мышкой, ждали в приемной кабинета замминистра С. В. Шайбы. Подотчетное ему ведомство значилось созаказчиком исполнявшегося уже контракта между Играми доброй воли и Fitness Monitor. Все необходимые формальности и договоренности давно были пройдены с чиновниками мелких уровней. Партнеры прекрасно понимали, что дополнительная встреча в данном случае служила лишь инструментом для отчетности перед главным начальником. Знакомство с Шайбой не сулило никаких решений, однако у него был весомый плюс: возможность установить личный контакт на самом высоком уровне.

Все могло бы быть красиво и легко, однако в стартаперской жизни чудес не бывает. То, что Димченко услышал от Валеры вчера, не изменилось за прошедшие сутки ни на йоту. Ни один из двадцати приборов, испытываемых технарями Fitness Monitor, не включился и не был протестирован. С собой они везли пять выбранных наугад браслетов, чтобы продемонстрировать хотя бы внешний вид. Им оставалось надеяться только на то, что до эксплуатации дело

---

\* Одна из самых распространенных и надежных CRM-систем. Все данные клиентов, переписка и общение с ними, любые формы взаимодействия фиксируются в системе и хранятся в облаке данных. Система используется преимущественно сервисными компаниями для поддержания одновременной работы с тысячами клиентов. *Прим. ред.*

не дойдет и занятой чиновник ограничится лишь кратким знакомством для протокола.

В реальности все оказалось с точностью до наоборот. Шайба приветливо поздоровался с ними, на столе у него лежала подготовленная помощниками краткая информация о проекте и досье на ребят. Он пожал обоим руки и, еще не усевшись в свое кресло, сразу же рванул с места в карьер:

— Ну, показывайте. Что вы тут привезли. Давайте-давайте. Мне самому очень даже интересно. Мы, кстати, тоже подумываем о раздаче подобных аксессуаров всем нашим службам. Скорее показывайте.

Сердце у Элины ухнуло куда-то в район минус третьего этажа. Не чуя под собой твердой почвы, она присела на стул справа от длинного П-образного кабинетного стола. Элина покосилась на партнера, стараясь сохранять на лице дружественную улыбку. От волнения улыбка походила на оскал. Шайба внимательно посмотрел на симпатичную гостью и решил еще раз перепроверить свою догадку: то ли она немного косит на один глаз, то ли у нее небольшая асимметрия в лице — скорее всего, последствия застуженного в детстве лицевого нерва... Тем временем Димченко совершенно спокойным тоном начал описывать технологию работы приборов. Лишь несколько мелких, суетливых движений руками выдавали его волнение. Элина заелозила на своем стуле и вынула из папки презентацию, чтобы иллюстрировать схемами каждое слово партнера. Она знала наперед все, что он собирался говорить, поэтому могла выкладывать картинки из презентации, даже не вслушиваясь в текст.

— Это я видел уже, ага, вот мне как раз тут помощники подготовили, — сказал Шайба и хлопнул рукой по бумагам на столе. — Вы показывайте скорее в действии. У нас двадцать минут на все про все. Я же практик, мне сразу пощупать надо, — и он сам потянулся к чемоданчику, который ребята поставили рядом с собой.

Элина зажмурилась и только что не закрыла уши руками, как та обезьянка из китайской притчи. «Ничего не вижу. Ничего не слышу. Ничего никому не скажу!» — хотелось ей закричать. «Вот сейчас Шайба безрезультатно десять раз потыкает в монитор браслета, который даже не удосужился ни разу включиться за прошедшую неделю испытаний, вот сейчас он будет задавать всякие неудобные вопросы, и я, и мы... и потом...» — что будет потом, она не успела домыслить. Из анабиоза ее вывел жесткий тон Шайбы.

«Да, слушаю. Понял. Спасибо», — услышала она. Чиновник в погонах полковника с треском вернул трубку стационарного телефона на место и, ни слова не говоря, встал из-за стола, обошел его сбоку и взял с тумбы пульт. Напротив стены, за спинами ребят, разверзлась пасть огромного трехметрового дисплея, который они из-за волнения даже не успели заметить при входе в помещение. «Видимо, дисплей всегда стоит наготове для транслирования оперативных сводок с места горячих событий», — пронеслось в голове Элины. Она не понимала, с чем связана столь внезапная перемена дислокации замминистра и ожидала появления на экране какого-нибудь экстренного сообщения о чрезвычайной ситуации в стране.

Дисплей оказался большим телевизором, рука Шайбы уверенно нажала пару клавиш на пульте, и уже через секунду с экрана на Элину смотрела она сама, Элина Ринник, которая рассказывала про Fitness Monitor в передаче «Вести 24». Все трое переглянулись и рассмеялись.

— Ну вы даете, ребята! Это специально, что ли? Не может быть. Я сначала своей секретарше не поверил, когда она позвонила. Совпадение, значит! — Шайба все еще не мог поверить глазам и удивленно переводил взгляд с Элины в телевизоре на Элину настоящую. На экране заговорил Димченко, описывая, как эта услуга поможет миллионам людей, следящим за здоровым образом жизни. Он был снят во время пробежки в спортивной форме и демонстрировал аналогичный браслет на руке.

«Потрясающее совпадение! — думала Элина. — Вот так мы и узнали, в какой эфир эту передачу поставили...» «А у нас мама живая, здесь, и мама в телевизоре...» — вспомнились ей слова Матроскина из детского мультлика.

— О-па, смотрите-ка, что происходит. Это что значит? — спросил вернувшийся на свое место Шайба, показывая на браслет, который в его руках начал загружаться в обычном режиме. Глаза у Элины полезли на лоб. «Не может быть!» — думала она и от восторга чуть не закричала «ура». Поверить в то, что из бракованной партии сработает именно тот браслет, который взял в руки Шайба, причем в самый ответственный момент встречи, было невозможно. Такого в реальной жизни и тем более в реальных стартапах не происходит. Если только это не случается лично с тобой... Элина сидела, вцепившись обеими руками в стул, и продолжала улыбаться во весь рот, косясь на Димченко. По телу пошла нервическая дрожь, улыбка опять съехала набок. Юра невозмутимо объяснял, как цветовое кодирование реагирует на изменение психофизиологических показателей носителя прибора. Шайба с интересом слушал его и крутил в руках пластиковый ремешок. У Элины помутнело в глазах, и она прикрыла их, стараясь сконцентрироваться на разворачивающейся перед ней картинке.

## Урок № 39

**ЛУЧШЕЕ ЛЕКАРСТВО  
ОТ СОМНЕНИЙ —  
МЕНЬШЕ СОМНЕВАТЬСЯ**

— Ты понял, что это было? — спросила Ринник, когда они уже прилично отделились от здания министерства и ехали по набережной под хлопьями январского снега. Димченко что-то промычал в ответ. Было очевидно, что он думает о своем и не настроен на диалоги. — Я до сих пор не могу поверить, что это с нами произошло. Просто непостижимо. Меня до сих пор трясет. Не могу успокоиться. Чуть не грохнулась в обморок прямо перед Шайбой с перепугу. А твоей выдержке я просто поражаюсь... и ухом не повел, когда он попросил показать, как это все работает.

Индикатор на браслете предыдущего образца на руке самой Элины еще двадцать минут назад подходил к красной черте стресса, сейчас же огоньки медленно возвращались к среднеприемлемому желтому уровню. До зеленой зоны спокойствия и безопасной частоты пульса было очень далеко. Еще пару минут они проехали молча.

— Надо же, от ужаса происходящего я напрочь забыла, что у меня на руке браслет похожей модификации, пусть и устаревшей... Могли бы, в конце концов, ее показать. Ох, Юр, опасно все это. Бракованная партия, сервис у нас недоработан, с колл-центром поди разберись...

а эти завозы малыми партиями в чемоданах друзей а-ля девяностые! Мне уже скоро будет перед ними стыдно. Слушай, честно скажу, мне страшно. Ты сам-то понимаешь, как мы будем все это разруливать?

— Ну так и мне страшно, — ответил он ей после недолгой паузы. — А что делать? Это наш выбор. Я выбираю идти вперед и только вперед. И тебе настоятельно рекомендую. «Просто бери и делай», — добавил он с еле заметной улыбкой.

Элина включила щетки на полный режим, попрыскала стеклоочистителем на лобовое стекло, отчего в салоне сладко запахло персиковой отдушкой, и выключила радио.

— Вот-вот. Это все, что ты можешь мне сказать? Как всегда, оптимистичен, милый друг. Мы с тобой в ближайшее время должны решить, что с командой делать. Ты понимаешь, что технари вообще не тянут? Ты видел, какое письмо мне позавчера Валера Юдин написал? Ты считаешь, это нормально?

— Я считаю нормальным, когда сотрудник дает другому сотруднику обратную связь. И нет, я не считаю нормальным, когда сроки работы отклоняются от обозначенных между двумя сотрудниками. А ты, кстати, эти сроки зафиксировала? В каких-нибудь «минутах встречи» или, там, в письме со статусом... Юдину есть что предъявить? Конкретно, в письменном виде?

— Димченко, ты меня, мягко говоря, удивляешь. Какое письмо со статусом? Нам поесть некогда. Ты сам постоянно всех накручиваешь отказываться от неудобных и формальных процедур. Ничего мы с ним не зафиксировали. По понятиям работаем, ясно? «Бери и делай»... По понятиям и в режиме постоянного теста, все как ты любишь...

Элина чувствовала, как горло волнорезом разбивает накатывающие волны ярости с косматыми гребнями обиды. В нежной ямке между ключицами тут же проступило знакомое предангинное тянущее ощущение тоски. Вот-вот она перестанет себя сдерживать и выскажет партнеру все, что накопилось за последний месяц

напряженной работы. Контракт с министерством, с одной стороны, был огромным благом для всей компании. Во-первых, это стало своего рода ободряющим стрессом: организм сильно встряхнуло, однако он набрался сил и стал еще крепче. Наличие этого серьезного контракта стало решающей каплей в переговорах со стратегическим инвестором. Во-вторых, маячившие в недалеком будущем сроки исполнения обязательств и огромная ответственность, в их понимании, перед всей страной заставляли работать в три раза активнее и в десять раз интенсивнее, что сразу сказалось на производительности всей команды. Все они сплотились вокруг задачи отработать этот контракт на отлично во что бы то ни стало. Главной ценностью здесь были не финансы, а репутация. И она была для Элины дороже всего.

Ее партнер, похоже, придерживался другого мнения. Он бежал куда-то вперед, без оглядки на текущие дела, без четких планов на день и на неделю, давал указания сотрудникам, которые работали по ее направлению бизнеса, и вдобавок постоянно перекраивал структуру под ежеминутные потребности и «самые важные задачи». Часто он даже не спрашивал ее мнения, перед тем как принять решение, и это очень задевало Элину. В ответ она, к своему удивлению, сама начала ставить задачи сотрудникам, не советуясь с ним. Раньше любые решения они принимали вместе, всегда взвешивали все за и против, по два набора с каждой стороны.

В то же время серьезный контракт и серьезные обязательства с их стороны обнажили все подводные камни в лоне их только намечавшегося ручейка, который на карте был помечен полноводной рекой. Строго говоря, сложности были не только в технологиях и команде. Элина пришла к выводу, что сложившаяся в проекте модель ведения дел дает существенные сбои и не приводит к результату. Они совершали множество действий, которые, каждое по отдельности, должны были принести ощутимую выгоду бизнесу, однако все вместе это не способствовало оттачиванию процессов внутри команды



и согласованности действий между партнерами. Элина чувствовала, что настало время кардинальных перемен, а каких — она не знала. Пока ее внутренний флюгер бездействовал и она не улавливала изменения направления ветра. Не улавливала она и истинных настроений партнера: налицо была его активная деятельность по многим бизнес-фронтам, однако Элина не вполне понимала, что его больше мотивирует — личный пиар или реальный результат.

Ситуации конфликтов внутри команды и недовольства друг другом возникали еще в школе. Во время совместного обучения они несколько раз проходили тренинги с Каринэ по разрешению конфликтов. Обычно на них применялся инструмент сессий обратной связи, когда две конфликтующие стороны садились друг напротив друга в присутствии третьей независимой стороны и последовательно выговаривали вслух то, как они видят сложившуюся ситуацию. После этого та самая независимая сторона становилась чем-то вроде третейского судьи и, задавая вопросы то ответчику, то истцу, выводила их на прямой и честный взаимный диалог. Казалось бы, механизм прост и нужно лишь найти себе модератора для диалога. Однако в текущей ситуации все выглядело совсем другим. Элина не находила в себе сил вывести партнера на откровенный разговор, забраться в суть бизнеса, а не передергивать друг друга на поверхностных вопросах, и обсудить самое важное: как они оба видят развитие проекта и свое участие в нем. Ей казалось, что Юра не задумывается об этом и бежит вперед не оглядываясь.

С ноября вся команда Fitness Monitor активно отработывала министерский контракт. Димченко продолжал вести переговоры с другими государственными структурами в надежде получить еще несколько заказов. Целыми днями он пропадал в больших кабинетах и Элину приглашал только на финальные встречи. С не меньшим пылом он занимался общением со всеми инвесторами и готовил для них отчетность. Пиар и финансы также остались за ним исторически. Сотрудников в прямом подчинении у него не было, в операционные

вопросы он погружался неглубоко, упускал из виду важнейшие детали по технической части, а потом разруливал обнаружившиеся проблемы в авральном режиме, чему примером была сегодняшняя ситуация. Если бы тестирование браслетов началось раньше и они бы быстрее выявили производственный брак, им не пришлось балансировать на острие бритвы в большом кабинете.

Элине очень хотелось высказать партнеру и этот убийственный аргумент. Однако она передумала. Несколько раз она чуть было не начинала свою пламенную отповедь и мысленно обещала себе: «Ну вот сейчас рванем со светофора, и сразу начну...» — а потом проезжала еще один светофор и еще один... Что-то сдерживало ее. Это точно был внутренний страх — но какой, Элина до конца не понимала. Поэтому она решила послушать себя и разобраться в природе страха, чтобы лучше подготовиться к разговору.

Обычно она пыталась добраться до самой сути психологического барьера, после которого и природа, и последствия чувства становились более выпуклыми. *«Чего же я боюсь в Димченко? Откуда эта неуверенность? — спрашивала она себя, пока объект ее размышлений дремал, прикрыв глаза, в кресле справа от нее. — Меньше всего я хочу услышать от него вот это фирменное “Да ладно, Полиш, все будет хорошо”... я ему про важные приоритеты, а он со мной как с маленькой. Я на него надеюсь, а он мне выдает совсем не то, чего жду. Как же мне надоела эта странная порода людей, у которых эгоизм врос корнями в эгоцентризм. Юнгианцы\* отдыхают. Где тогда эти мужики, которые понимают и слушают женщин... Была бы Мухер рядом — она бы точно добавила, что “женщины лучше мужчин”».*

Они наконец вырвались из пробки на Остоженке и повернули на Тверскую. До офиса оставалось несколько километров. *«А ведь у Димченко всегда так было, как я раньше не замечала? Только сейчас*

---

\* Последователи К. Г. Юнга (1875–1961), швейцарского психиатра, который с 1907 по 1913 год был учеником Фрейда, а позднее основал собственную школу и систему психопатологии. *Прим. ред.*

*вспомнила, что еще в школе ему несколько раз ставила самый низкий балл по межколлегиальной оценке “коммуникации” и “эмпатии” в LAI. Каринэ наверняка это с ним обсуждала... Но люди не меняются. Тем более мужчины. Петю мне так и не удалось изменить... Вопрос лишь в том, хотела ли я этого действительно», — мысли снова унеслись к вчерашнему разговору, который растекался в душе лужицей отчаяния. Они обсуждали с Петром планы на предстоящий отпуск. Элина попыталась возразить на его настойчивые попытки втиснуть отпуск в свой рабочий календарь, что она тоже зависит от задач бизнеса, поэтому они не могут ориентироваться только на его график. В ответ Петр заявил, что «не считает ее теперешнее занятие по-настоящему стоящим и что все ее псевдосрочные дела могут и подождать». Вечер для нее закончился рыданиями на диванчике в кабинете. Уголки рта снова скривились от обиды, и она привычно сглотнула ее кусок, отчего ямка между ключицами снова заныла.*

Госпродажи госпродажами, но настоящий бизнес, по Элининым ощущениям, лежал в сегменте B2C, то есть подразумевал прямые продажи браслетов частным клиентам через магазины бытовой техники, аптеки, фитнес-клубы. При этом в ретейл они пробовали зайти лишь однажды, в начале прошлого лета, да и то, не получив оперативного результата, быстро свернули удочки. Это, по ее мнению, было большой ошибкой — канал прямых розничных продаж лично ей был чрезвычайно интересен. Элинин банковский опыт был связан именно с ретейлом, она хорошо понимала принципы выстраивания цепочки продаж.

«Когда нам нужно было выживать, мы с радостью хватались за любые предложения. А сейчас, когда мы получили в лице “ИнфоТех” стратегического инвестора, который секьюритизировал нашу деятельность на несколько лет вперед, мы должны показывать результаты. Причем по всем заявленным приоритетам, включая ретейл. Со всех сторон поджигает конкуренция. Рынок не дремлет. Мы больше не можем позволять себе действовать хаотично и не согласовывать

действия между собой. Мы и так ходим по грани...» — мысли роились и обгоняли друг друга в Элининой голове, как пчелы, оторвавшиеся от роя. Она ехала, стиснув руки на руле, и отчаянно молчала, не глядя на сидевшего справа Димченко. Тот откинул кресло и продолжал дремать.

Уже когда они приехали и шли от парковки к офису, она решила кратко, в нескольких пунктах, изложить партнеру свои мысли. «Продажи физикам B2C нужно срочно выводить в приоритеты, развивать ретейл-направление, может быть, даже как основу бизнеса, а для этого сначала тестировать реальный спрос и потребности рынка, то есть вкладываться в маркетинговые исследования. Кроме того, — она подчеркнула, — нужно больше заниматься сотрудниками, строить эффективные коммуникации между всеми членами их быстрорастущей команды...» Элина осторожно высказала сомнение по поводу дефокусирования партнера из-за мелких, незначительных задачек, на которые он постоянно отвлекается. В то время как реальные проблемы остаются вне зоны обсуждения и зачастую замалчиваются даже между ними, не говоря уже об остальных сотрудниках.

Это все, что она решила высказать за то недолгое время, пока они шли гуськом по обледенелой тропинке. Димченко, погруженный в свои мысли, открыл перед ней входную дверь у подъезда офиса и обронил:

— Я тут подумал, что нам надо распустить полкоманды. И срочно набирать сильных людей.

## Урок № 40

**СВОБОДА —  
ВЫБОР СИЛЬНЫХ  
ЛЮДЕЙ**

— ПРИВЕТ, КАК ДЕЛА? — прозвучал в телефоне голос Петра на фоне громкой электронной музыки.

— У нас отлично! Вишнева прекрасна как всегда! Мы сейчас уже едем в гостиницу. Завтра встретишь с «Сапсана»? — Элина восторженно делилась впечатлениями от «Баядерки», где солировала несравненная Диана Вишнева. Раз в квартал они с Мухер организовывали себе «девочкинский выезд в культурную столицу». Билеты в Мариинку покупали заранее и готовились к долгожданному выходному с особенным удовольствием: это время было посвящено бесцельному гулянию по Невскому проспекту, если погода позволяла, сидению в многочисленных питерских арт-кафе и фрикских лофтах, в летнее время — катанию на корабликах. Театральные выходные были их сокровенной традицией еще со студенческих времен, когда обе откладывали по несколько месяцев родительские и стипендиальные деньги на билеты в «лучший театр страны», как они искренне считали.

— Понятно. Рад за вас. Насчет завтра не уверен, давай созвонимся, — быстро проговорил Петр. Музыка стала еще громче и практически заглушила его голос. Элина напряглась и поймала привычную дрожь под лопатками, отдающую еле заметной вибрацией в пояснице. В голове заметались неприятные мысли.

— Пе-е-еть, — Элина напряженно вслушивалась в музыкальный фон в телефонной трубке. Мужер яростно отчитывала таксиста за то, что тот перепутал поворот, и помогала себе обеими руками. — Петя, скажи, а ты где?

— Я... — он замялся и замолчал на долю секунды. Этого хватило, чтобы события последних недель выстроились у Элины перед глазами в одну неразрывную цепочку. Завершающим штрихом стал милостный эпизод вчерашнего вечера. Она уезжала вместе с Ани с Ленинградского вокзала ночным поездом и поймала себя на мысли, что Петя мог бы как минимум позвонить, поинтересоваться, как она собирается добираться и где будет жить в Питере. Когда она набрала его номер перед отправлением, телефон уже был вне зоны доступа. В полчетвертого утра «Мегафон» насмешливо отправил ей эсэмэску «абонент снова в сети». Ее она обнаружила уже утром, подъезжая к Питеру.

— Петя, у тебя что, новый роман? — выдавила она из себя еле слышно. Молчание в трубке продолжалось, она слышала лишь ритмы летнего ремикса David Guetta, уверявшего, что кто-то скучает по ней\*. В глазах потемнело, она падала куда-то в темную-темную нору, как наивная Алиса, уснувшая с книжкой под деревом. Больше говорить было не о чем.

— Петя, это все. Это правда все. В понедельник я собираю вещи. Встретаться не будем. Гоша будет жить со мной, — Элина быстро проговорила это в мобильник, так, чтобы уже не оставалось шансов войти в свою привычную роль понимающей-женщины-готовой-идти-на-компромисс, и отключила трубку.

---

\* And I miss you... (David Guetta, 2008).

Элина могла бы простить ему и это. Как уже прощала неоднократно за все эти годы, уходя и снова возвращаясь. Очередной новый роман. Но дело было не только в неуважении к ней как к женщине. Петр не уважал ее цели и мечты, называя предпринимательские начинания «нелепыми попытками заработать на булавки». Еще недавно, возможно, она и себе не могла признаться в серьезности всей этой стартаперской истории. Но как только на горизонте появился реальный инвестор, а тем более контрактные обязательства, это стало больше чем просто тренировочный полигон личных амбиций, — это были ее обязательства, ее личная ответственность. Дело, за которое она отвечала своим словом и своей репутацией. Для Элины это стало символом осмысленной жизни, возможностью оставить след в истории. Лестница корпоративных достижений в этом смысле совсем не прельщала ее, ведь это была чужая репутация и чужой след — здесь они понимали друг друга с Димченко с полуслова.

Она откинула голову на подголовник и закрыла глаза. Решение о расставании с Петром в очередной раз мучительно долго проходило по родовым путям ее разума, ему надо было лишь превратиться в намерение. Она уже столько раз «уходила от него» (три года назад действительно даже собрала свои вещи), но всякий раз поддавалась на уговоры «начать все сначала». Но теперь момент настал: ее внутренний финиш полностью совпал с его внешним марафоном обмана.

Она пожевала губы, облизала их и тронула за плечо подругу, которая притихла на своем сиденье. Та обернулась.

— Ань, ну теперь это точно все. Точно все... На «Крышу»! — внезапно крикнула Элина водителю, нагибаясь вперед, практически к его уху. — Вы знаете ресторан «На крыше»? Там, где Казанский собор... только побыстрее. Пожалуйста. Поехали же! — она почти коснулась своей щекой уха подруги. — Напьемся сегодня. Вперед, в белые ночи... — Мухер понимающе кивнула, влажные глаза блеснули

искрами в темноте. Не произнося ни единого слова, они обе замерли на своих сиденьях и углубились в телефоны.

Вернувшись в Москву, с утра в понедельник они вдвоем совершили запланированный и тщательно организованный набег на квартиру Петра и повторили то же самое, что Элина уже проделывала в одиночку три года назад. Через полчаса они оглядывали заставленный мешками коридор. Вся операция заняла не больше трех часов. «Приедем на дорожку», — Элина шлепнулась на пуфик в гостиной и подмигнула Аниле в большое настенное зеркало. Собрав Гошины аксессуары и корм, она взяла зверушку на руки и понесла к выходу. За три раза они вдвоем перенесли все вещи в джип Ани. Выходя последний раз из подъезда, Элина отдала ключи консьержу и наказала передать их Петру. Хотя на душе у нее было радостно от чувства освобожденности и завершенности, следующие дни дались ей нелегко. Пока она могла пожить у мамы, но это было не лучшим выходом. У мамы была стойкая аллергия на домашних животных, а еще больше — на успехи дочери. Расставание с любимым человеком было для нее масштабной потерей — достаточной, чтобы целую неделю сочувствовать дочери с видом праведной прихожанки и не переставать критиковать ее за отсутствие плана по расставанию и «выхода из сложившегося конфликта».

Костью в горле стали самые обыденные логистические вопросы: надо было полностью пересмотреть свое недельное расписание и сократить количество передвижений по городу. Теперь она жила не в центре города, а далеко на юге. Вероятностной перспективой представлялась замена четырехколесного железного друга на многоколесную гусеницу вагона московского метрополитена. И, наконец, третий вопрос, который тревожил, было их с Димченко детище.

«Пока наше... и пока детище, — уточняла про себя Лина. — За последний месяц так ничего и не разрешилось, мы заваливаем контракт. Май на носу. Как мы отчитываться будем?.. Он как будто бы вообще не слышит меня, занят только своими кабинетами,



в министерство как на работу... мы так и не обсудили, что будем делать с людьми и как доукомплектовывать команду. Сотрудники не знают, к кому обратиться. Денег опять нет. Как же мне все это надоело... Интересно, мы обречены на вечный бардак или это когда-нибудь закончится?!»

**ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ (В ПОМОЩЬ СТАРТАПЕРУ):**

Знакомо? Хотите узнать об опыте тех, кто уже прошел через это? Поделитесь своими мыслями и вопросами, написав по адресу [startupbezakup@gmail.com](mailto:startupbezakup@gmail.com), и получите совет от Элины Ринник.

# Урок № 41

**ЦЕНИ ПРОВАЛЫ ТАК ЖЕ  
СИЛЬНО, КАК УСПЕХИ:  
ЭТО ОПЫТ, А НЕ ОШИБКИ**

ВРЕМЯ И СИЛЫ стремительно уменьшались в связи с большой загрузкой операционной работой: они готовились к тендеру для крупнейшей федеральной сети оздоровительных клубов «Планета Велнес» и докручивали опытную модель нового вида браслетов. Этот тендер мог бы дать им отличную возможность выхода в ретейл. Предполагалось, что несколько тысяч клиентов клуба по всей России получат велнес-браслеты, чтобы персональный тренер мог постоянно контролировать физические показатели своих подопечных. Димченко знал: шансы на победу в тендере у них высоки. Через Facebook он нашел директора по закупкам всей сети, и пара встреч на нейтральной территории в красивом ресторане дали ему больше информации, чем вся проектная документация с официального сайта вместе взятая.

Он также понимал, что «пару встреч» в карман не положишь — требовались дополнительные деньги *на представительские расходы*, как он написал в служебной записке. Кроме того, для выполнения проекта требовались новые сотрудники, зарплата которых не была заложена в текущей бюджетной модели. Обеспеченных

финансированием от «ИнфоТех» средств хватало лишь на продолжение работы в том же режиме и тем же составом в течение еще восьми-двенадцати месяцев. Эти обстоятельства не давали им ни единого шанса сделать радикальный скачок ни в продажах, ни в технологиях. Взвесив все за и против, с тендером «Планеты» в качестве главного аргумента, Димченко решил просить на предстоящем совете директоров «ИнфоТех» открыть специальную линию финансирования под проект «Велнес» на правах части структуры холдинга. «Играть — так по-крупному, — решил Димченко. — Если с нас столько требуют, то будем столько же и просить».

По совету Элины в презентации приоритетом номер один на ближайший год он выделил развитие ретейла, чтобы «продать» идею дополнительного финансирования менеджменту инвестора, а гос-продажи оставил на втором месте. Финансовую модель и скорректированный бюджет доделывал ночью накануне. Защищать стратегию Димченко отправился один.

С пеной у рта он доказывал десяти топ-менеджерам во главе с Тиграном, что качественный рост бизнеса на рынке датчиков жизнедеятельности с учетом все возрастающей конкуренции возможен только вместе с экспоненциальным ростом человеческих ресурсов, в первую очередь штата технических специалистов и продавцов. «Наш бизнес высокотехнологичен, мы предоставляем услугу, и здесь важны две составляющие: технология и качество постпродажного обслуживания, клиентского сервиса. Поэтому я намерен — и буду! — вкладываться в людей и технологии», — Димченко уже начал заходить на третий круг выдвижения одних и тех же аргументов. Его перебил молчавший до этого времени Тигран.

— Наш совет, конечно, не владеет спецификой фитнеса и телемедицины — хотя вон у Михаила Паршина спортивное прошлое, насколько я помню, — но мы все хорошо ориентируемся в фундаментальных принципах бюджетного планирования, Юрий Михайлович... — начал он.

За следующие пять минут десять топ-менеджеров разнесли в пух и прах бюджет, предложенный подопечным стартапером, и объяснили, почему рост бизнеса не всегда прямо пропорционален росту сотрудников. На недоуменное возражение Димченко вице-президент по продажам «ИнфоТех» посоветовал ему «пойти поучиться еще в школе бизнеса». Тигран задавал кучу вопросов про альтернативные сценарии на случай, если тендер с «Планетой» уйдет к конкурентам. На это у Димченко не было ответа. Вице-президент по финансам обводил красным маркером цифры у себя на распечатке бюджета и молча передавал ее через стол коллегам. Было ясно, что это провал.

Юра пришел домой и сразу уснул — сон был для него лучшим лекарством от сильного стресса. На следующий день он проснулся около десяти утра, понял, что уже не успевает на еженедельную встречу с сотрудниками, и набрал Элину:

— Лин, привет. Я проспал. И как-то не очень себя чувствую. Наверное, не доеду сегодня до офиса. Проведешь планерку без меня, ладно?

— Димченко? — Элина насторожилась. — У тебя все в порядке? Я тебе звонила вчера весь вечер, телефон отключен был. И как все прошло? Я места себе не находила... и как понимать утреннее письмо?

— Какое письмо, Полишка?

Письмо из финансового департамента «ИнфоТех» пришло ровно в 9:00 по московскому времени.

*«ООО “А-Клевер” в составе структурного подразделения ГК “ИнфоТех” в связи с планируемым расширением коммерческой деятельности настоящим уведомляют об открытии дополнительной линии финансирования на сумму...»*

Далее стояла сумма в десять раз меньше, чем та, на которую они рассчитывали для успешного выполнения тендера. Этого было недостаточно ни для найма высококвалифицированных сотрудников, ни для проведения тестовых испытаний приборов, ни для разработки

собственного программного обеспечения. Элина была в ярости. «Почему ты мне сразу все не рассказал?! — кричала она по телефону, не обращая внимания на притихших вокруг сотрудников. — Что произошло вчера на совете? Опять твое шапкозакидательство?..» В ответ она получила холодный комментарий по поводу своей истеричности, после чего Димченко отключился.

Элина пулей вылетела из их комнаты, метнулась в туалет и, закрыв за собой дверь, зарыдала над раковиной.

«Предатели... и этот тоже...» Слезы чулками стягивали ее волшебную тушь, легко снимающуюся водой, мягкие черные коконы разбредались по соленым траншеям от нижнего века до подбородка. Самые отважные из них пустились в неуправляемый полет и приземлились где-то в районе третьей пуговицы на кипенно-белой блузке. Элина неуклюже размазала черно-соленую субстанцию по щекам, посмотрела на себя в зеркало и тут же захлебнулась от нового приступа.

В голове ее «смешались в кучу кони, люди»\*... Вспоминались эпизоды недавних телефонных разговоров с Петром, который наконец-то осознал всю серьезность ее шага и теперь предпринимал жестко-ультимативные попытки взять реванш. Не отвечать на его звонки ей не позволяло чувство все той же ответственности: все же столько лет провели бок о бок, вдруг ему нужна помощь. А сами звонки бередили рану еще больше. Проживание на одной территории с мамой тоже было нелегким испытанием: все чаще она слышала в свой адрес упреки в «бесцельной трате времени» и «общении не с той компанией». Кто именно был ее компанией, мама не знала, и позиция «я книгу Довлатова, конечно же, не читал, но считаю, что ее нужно запретить...» вызывала у Элины стойкую идиосинкразию, переходящую в активное сопротивление. Fitness Monitor в последние месяцы становился для Элины больше обузой, чем местом для саморазвития. Димченко ее сильно раздражал, она вдруг отчетливо увидела все его

---

\* Из поэмы М. Ю. Лермонтова «Бородино». *Прим. ред.*

недостатки, о которых ее в свое время предупреждала Каринэ, но которые она не замечала в течение первого года совместной работы: неумение делегировать, расфокусировка на мелких задачах, излишняя прямолинейность... Их взаимообогащающие беседы постепенно сошли на нет, и ежедневная рутина превратила совместный бизнес в постоянную бытовуху с множественными препираниями по поводу операционных действий и мимолетных решений, не влияющих на общий результат. Времени на общение у них не оставалось в принципе: они встречались и прощались в офисе, на выходные Элина отключала телефон и все больше погружалась в гнетущие мысли о бесперспективности всей их задумки.

Элина очнулась от вибрации телефона. Из комнаты она выскочила с телефоном и, запирая дверь своего туалетного пристанища, машинально положила iPhone на бачок унитаза. Это была эсэмэска от Димченко. Он извинялся за слова по поводу ее истерики и написал, что будет через два часа в офисе. «Не уверена, что это чему-либо поможет», — быстро набрала Элина в ответ и нажала «отправить», о чем тут же пожалела. На экране высветился входящий звонок, однако Ринник не хотела с ним говорить и перевела телефон на беззвучный режим.

Она сняла оставшиеся черные коконы и поморщилась от «подслеповатого выражения лица». Так они с подругами называли отсутствие туши на глазах при наличии других элементов внешнего декора. В Элинином случае пара синих пятен от теней на верхних веках завершали образ потерпевшей крушение всех надежд героини третьеразрядного сериала. «М-да, ничего не скажешь, хороша Маша, хорошо, что не наша...» — поморщилась она, проходя мимо зеркала. Элина осторожно выглянула в коридор, убедилась, что никого нет, и на цыпочках прокралась по направлению к ближайшему автомату для льда, чтобы приложить его к покрасневшему лицу. Других средств оперативной косметической реабилитации у нее не было.

«Мне же еще возвращаться в офис! Прекрасное зрелище для сотрудников. Особенно после того, как они стали свидетелями ора одного руководителя на другого...» — сердце сжалось от страха показаться в невыгодном ракурсе. Из китайского в ее роду и окружении были только сумки времен юности Made in China, однако с жителями Поднебесной ее роднила фанатичная преданность стандартам, которые она задавала самой себе. В ее системе координат руководитель не должен был появляться перед сотрудниками в непрезентабельном виде. И уж тем более — выставлять свои эмоции напоказ. Элина мысленно поставила себе жирный «неуд» за весь сегодняшний день и решила, что сейчас же заберет свою сумку Made in Italy и отправится куда-нибудь в центр вместе с ноутбуком. Интернет можно было найти и в уединенном кафе. Люди ей сейчас были противопоказаны, особенно те, что напоминали о работе.

Зажав в руке пару ледяных кубиков, она так же на цыпочках прошмыгнула обратно в дамскую комнату. В конце коридора показалась темная фигура, она не успела заметить, кто это, и захлопнула дверь с другой стороны. Лед стал очередным крушением надежд — после размазывания талой воды по щекам на лице все равно явственно отражались все переживания последнего часа. Элина укрепилась в мысли как можно скорее покинуть стены офиса, надела маску спокойно-отрешенной женщины-робота, вышла в коридор и уверенно зашагала по направлению к их комнате.

Для себя она решила обстоятельно поговорить с Юрой о реальном состоянии их дел и поставить вопрос о дальнейшем продолжении совместной работы. Внутренне она была полностью готова к любому решительному шагу вплоть до «развода» по бизнесу. В конце концов, она только что сама кардинально разобралась с вопросом личных отношений, значит, хоть какие-то внутренние силы на решительные действия у нее остались.

## Урок № 42

**УПРАВЛЯЙ ОЖИДАНИЯМИ  
СТЕЙКХОЛДЕРОВ, ЧТОБЫ  
ОНИ НЕ УПРАВЛЯЛИ ТОБОЙ**

ПРОЦЕДУРА ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО ОТБОРА кандидатов внутренним HR-департаментом инвестора, как и десяток других процедур, стала для них откровением. Несмотря на свою «бумажную» независимость, их небольшой пока стартап обязан был подчиниться процедурам и регламентам, утвержденным в головном офисе. Им потребовалось время, чтобы понять, чем на деле обернется вхождение в бизнес крупного инвестора.

Как оказалось, вместе с деньгами и связями от стратегического инвестора пришли и свои минусы: необходимость заполнения массы отчетных документов, регулярных встреч с советом директоров, получения одобрения и согласования от внутренних служб «ИнфоТех», в том числе департамента безопасности и финансов. Теперь они должны были доказывать целесообразность парковки автомобилей сотрудников на территории штаб-квартиры и получать соответствующее разрешение на присутствие в офисе в нерабочие часы. Стратегию развития, набросанную в несколько строчек на салфетке, их тоже попросили переписать в формате презентации и «представить в установленные процедурой сроки на совете директоров».



Теперь наем каждого сотрудника, чья зарплата превышала пятьдесят тысяч рублей, им предстояло согласовывать с «ИнфоТех». Их просто поставили перед фактом, которому невозможно было сопротивляться: это были условия игры, и ничего не оставалось, кроме как принять их. Очередная десятистраничная «Политика по...», с которой им надлежало ознакомиться «в установленный срок под роспись», полностью регламентировала процесс отбора кандидатов в Fitness Monitor.

Первый уровень рекрутмента оставлял за собой внутренний департамент HR, чьи действия и пожелания, как оказалось, распространялись на все партнерские и подконтрольные бизнесы в составе группы. На втором этапе отбор проводили Юра с Элиной, однако финального кандидата снова направляли на собеседование в «ИнфоТех». Оба партнера чувствовали, что их загоняют в рамки корпоративных стандартов, и свобода, такая желанная и важная для обоих, ускользает с каждым днем. Про себя они думали над тем, что сейчас их положение не многим отличается от положения любого другого подразделения любой другой корпорации.

Тем не менее спустя некоторое время Элина придумала мягкий, компромиссный вариант исполнения процедуры и, убедившись, что Димченко согласен с ней по всем пунктам, спешно организовала ему переговоры с HR. Сама она в дискуссии на верхнем уровне и переговоры с менеджментом «ИнфоТех» не вступала из принципиальных соображений. HR с процедурой согласился: отдел рекрутмента «ИнфоТех» делает для Fitness Monitor первичный отбор резюме и тестирует кандидатов. После этого партнеры смотрят на результаты и решают, с кем встречаться на повторном собеседовании. Финалистов второго раунда они собеседуют еще раз совместно с HR «ИнфоТех» и окончательное решение принимают на основании мнения обеих сторон.

Этот небольшой по сути, но существенный для дела компромисс стал для Юры с Элиной ценным опытом. Во-первых, он был важен

с точки зрения отношений с внутренними стейкхолдерами. С того момента, как «ИнфоТех» стал их стратегическим инвестором, лиц, *заинтересованных и интересующихся*, прибавилось в разы. Управлять и модерировать их внутренние взаимоотношения оказалось не самым простым процессом: нужно было учитывать интересы каждого департамента, а также статус-кво их руководителей. Во-вторых, Элина с Юрой прекрасно понимали, что однажды упущенная территория никогда не вернется обратно, тем более силы соперников неравны: департамент HR, будучи внутренним подразделением «ИнфоТех», чувствовал себя гораздо увереннее, чем маленький и гордый стартап со своей «бумажной» независимостью.

Значимость эффективной команды отлично понимали оба предпринимателя. Это они четко уяснили после уроков проектной работы в «Сколково». А после нескольких экстренных ситуаций с оборудованием и клиентами, которые произошли только по причине безалаберности молодой команды, они стали воспринимать этот вопрос еще острее.

К апрелю 2013 года у них образовались две критически важные вакансии. Первая из них была связана с поиском главного технического мозга. Юра и Элина были едины во мнении, что весь блок информационных технологий должен возглавить опытный, сильный СЮ, который будет отвечать за наращивание собственной технологической базы, проводить исследования мировых практик, развивать внутреннюю инфраструктуру, чтобы обеспечить ИТ-платформу для новой линейки продуктов под зонтичным брендом Fitness Monitor. Предполагалось, что Валера, который до этого замыкал на себя любые технические вопросы, начнет заниматься только девелоперской частью, что изначально интересовало его больше всего.

Помимо усиления технологической базы Юра с Элиной определили продажи первейшим приоритетом. После многочисленных обсуждений перспектив развития сегмента B2C Димченко все же согласился с Элиной, что для ретейла нужно брать отдельного

человека — сильного продавца, который сможет выстроить всю систему продаж и наладить новые каналы сбыта. Они запустили поиск кандидатов, первые собеседования должны были состояться на этой неделе.

Допустив однажды ошибку в найме ключевого сотрудника, стоившую им потери нескольких месяцев драгоценного времени на разработку собственного программного обеспечения, теперь партнеры предпочитали дуть на воду, когда дело касалось выбора людей в команду. В качестве предварительного теста, еще до встречи с перспективными кандидатами, Элина предложила использовать инструмент, с которым их познакомил Каринэ во время обучения и который оказался одним из наиболее полезных за все время, проведенное в школе «Сколково». Тест на определение командных ролей Белбина решал две задачи: обнажал до молекулярных связей те природные роли в команде, которые наиболее свойственны испытуемому объекту, и показывал возможные сложности в совместной работе на будущее.

Белбин, американский социолог, гуру организационного моделирования, еще в 1970-х определил восемь типов командных ролей. В результате многочисленных исследований человеческого поведения он пришел к выводу, что эти роли свойственны любым структурам и командам и могут быть измерены при помощи несложного самоопросника. После интерпретации результатов теста сертифицированным специалистом работодатель получает четкое понимание, какую работу этот конкретный сотрудник будет выполнять хорошо, а к какой не приспособлен вовсе.

— Нет. Нет, я сказала. *Over my dead body\**. Да у него «гарант качества» нулевой! Ты в своем уме? Из всей команды у меня одной «гарант» более или менее приемлемого уровня, и то не зашкаливает. Мы же сверхнадежная компания, за здоровье отвечаем. А у нас все

---

\* Только через мой труп (англ.).

через одного — «генераторы идей». Вот и сидим генерируем, вместо того чтобы имплементировать и бизнес руками делать. Нет и нет.

Справа от Элины громоздилась стопка резюме кандидатов на позицию СЮ, слева — горстка черенков от клубники, которые она жадно отрывала от красной мякоти и отбрасывала липкими пальцами в сторону. Некоторые резюме уже получили свою порцию клубничного сока и утратили тонкое амбре свеженапечатанного текста. Молодым предпринимателям, которые еще пару лет назад сами были в шкуре нанимаемых на работу, сейчас предстояло примерить на себя чешую ответственных работодателей и взять на работу первого наемного топ-менеджера собственной компании. Кандидаты с профессиональными достижениями размером в полтора листа А4 уже были предварительно рассмотрены и одобрены департаментом HR со стороны «ИнфоТех».

— Давай следующего. Так-так. Посмотрим, — Элина взяла в руки заполненный тест очередного кандидата, прищурилась и посмотрела в сторону мимо Юры. — «Гарант качества» восемь баллов! Берем!

— Подожди, Полинник, не гони. Ты же остальные колонки не посмотрела даже. Дай-ка мне, — Димченко выхватил из стопки резюме и пробежался глазами по опыту работы. Потом снова посмотрел на листок с результатами теста Белбина. — Смотри, какой интересный айтишник. Ты когда-нибудь такое видела? У него высокий «гарант», средненький «аналитик» и зашкаливающий «гармонизатор»! Я даже себе такого представить не могу. То есть он как — с одной стороны, будет за всеми ловить ошибки, подмечать ляпы, потом будет садиться их исправлять и при этом еще всех стараться помирить между собой, так, что ли?

— Ну, не совсем, — Элина задумалась и повертела в руках резюме необычного типа. — Я думаю, что при таком высоком «гармонизаторе» он будет стремиться выслушать позицию каждого в команде, сгруппировать все мнения, а потом будет доводить до ума, извлекая максимальную пользу для дела. Хотя... Ты видишь, у него при этом

«имплементатор» практически нулевой. Как он внедрять будет? Если он, конечно, в тесте не наврал и этим результатам можно верить. Хорошо бы его для полной картины протестировать еще по MBTI и Д.И.С.К. — это бы нам дало личностно-психологический профиль и понимание мотивации... Жалко, что мы не владеем этими инструментами на профессиональном уровне, чтобы сделать справедливые выводы. Тут уже команду Каринэ надо было бы звать.

— Ну так набери ее и проконсультируйся, лучше спросить профессионала, иначе можно до бесконечности тестировать и строить гипотезы, — тут же не раздумывая сказал Димченко.

**ПРАКТИКУМ СТАРТАПЕРА:**

узнать больше о тесте Белбина, чтобы опробовать его для себя или своей команды, можно на сайте [www.mann-ivanov-ferber.ru/books/startap\\_bez\\_kupur/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/startap_bez_kupur/)

## Урок № 43

**ЖЕЛАТЬ И НЕ ДЕЙСТВОВАТЬ —  
ЗНАЧИТ НЕ ЖЕЛАТЬ.  
ЗНАТЬ И НЕ ДЕЛАТЬ — ЗНАЧИТ  
НЕ ЗНАТЬ**

— ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ в игру! — торжественно объявил Сталкер. — Ваше путешествие в себя начинается. Игра появилась давным-давно, когда в некоторых уголках земли еще считали, что она плоская, а на родине игры верили, что мир покоится на трех китах и Китай — его центр. В игре объединены древние философские учения, в основе которых буддийская вера в неразрывность материального и нематериального миров. Карта составлена по мотивам индийских мандал и других святейших символов. Каждый знак, который вам выпадает в ходе игры, не случаен — за ним стоят столетия опыта и знания многих поколений.

Пятеро участников сели за круглый стол. На нем лежала большая карта с нарисованным на ней сказочным ландшафтом: улыбающееся солнце вставало из-за невиданной высоты гор, слева на карте кипел бурлящий котел, под которым раскрывалась зияющая бездна, справа шумела полноводная река, обрывающаяся водопадом, в верхний угол карты устремлялись три луча, сливающиеся в одно белое пятно. Рядом с каждым объектом медным пятакон сверкало всеми эзотерическими гранями его название: «Воплощение», «Река жизни», «Котел одиночества», «Чистилище» и «Заблуждения».

Для двоих участников приветственная речь Сталкера и магические пассы над картой были привычным ритуалом: в игре они были уже не первый год. Двое других играли впервые, и для них все казалось странным и нарочито пафосным. Они жались друг к другу и тайком поглядывали на своих компаньонов. Еще один участник вошел в игру из предыдущего раунда и сейчас собирался стартовать с той позиции, на которой остановился в прошлый раз, о чем и сообщил сразу же после того, как уселся в кресло.

Сталкер постучал по столу каким-то вытянутым деревянным предметом, похожим на посох, и прокашлялся:

— Игра помогает разобраться с самыми важными и волнующими вопросами. Это инструмент трансформации, и человек, который сел за стол, уже никогда не будет прежним. Вы увидите, как что-то неуловимо изменилось в вашем образе мыслей, привычках, действиях. Удивительно, но с ее помощью можно вызвать действительно позитивные изменения в своей жизни. Все ответы уже внутри нас, и нам нужна только смелость их увидеть... — он говорил медленно, смотрел в одну точку перед собой и как будто специально растягивал слова на манер речитатива. Все это усугубляло впечатление иррациональности происходящего. Перед ведущим лежали четыре разноцветные колоды карточек и несколько фишек. Сталкер сказал еще несколько предложений об истории и знамениях игры, после чего очень быстро изложил суть процесса: каждый участник сначала бросает кубик и определяет свою текущую ситуацию. После этого ему разрешается «ходить», и он начинает свой путь по карте, чтобы найти ответ на вопрос игры. Вопрос можно было задавать любой — личный, рабочий, про отношения или про обстоятельства, — игра дает все ответы, как объяснил Сталкер.

— Так, вы первый раз в игре? — спросил он, обращаясь к сидящему справа по кругу.

Юра был одним из тех двоих, которые играли впервые. Атмосфера показалась ему не особо комфортной, однако он привык к тому,

что любая практика начинается с отчужденности, которая исчезает по мере погружения в процесс. Он кивнул и осторожно взял в руку игральный кубик с разноцветными гранями.

— Подождите бросать. Сосредоточьтесь. Дышите. Вы практиковали суфийское дыхание\*? Вы можете сейчас подышать по чакрам, это помогает сосредоточиться на ваших истинных вопросах. Дышите... слушайте себя. А какой, кстати, у вас вопрос?

— Я что, должен произнести его вслух?

Сталкер кивнул. Димченко машинально передернул правым плечом. Ему совершенно не хотелось озвучивать свой щекотливый вопрос в кругу этих незнакомых людей. Он помолчал секунду и решил опустить все личные детали, чтобы вопрос звучал максимально нейтрально для всех сидящих за столом.

— Мой вопрос: продолжать или нет?

— Вы не хотите сказать нам еще что-нибудь? Какие-нибудь детали ситуации? Или объяснить контекст вопроса? В игре очень важна групповая работа. Вы все будете друг другу помогать находить ответы, поэтому чем больше мы знаем о вашем вопросе, тем лучше для вас самого.

Димченко усмехнулся и откинул упавшую на лицо прядь:

— Пять минут назад вы говорили, что все ответы уже внутри нас. Я не уверен, что хочу просить помощи у зала в решении своего личного вопроса.

— Ваше право, — спокойно сказал Сталкер. — Сейчас мы посмотрим ваш основной мотив. Бросайте.

Димченко бросил кубик. Оранжевая грань показала цифру «семь». Сталкер взял кубик в руку, потер его между ладонями, как в детской

---

\* Система дыхательных практик у последователей учения суфий, суфи-дзен и др. Также известно как «дыхание по чакрам», «чакровое дыхание». По верованию последователей суфизма, дыхание по чакрам позволяет высвободить закупоренную энергию и «продышать» все важные энергетические каналы физического тела.  
*Прим. ред.*



игре «Колечко», и в плотной лодочке из ладоней плавно опустил кубик обратно на стол. С чуть прикрытыми глазами он пальцем указал на левый верхний угол карты, в котором завихрялась воронка с нарисованными цифрами и словами:

— Оранжевый. Цвет энергии. Семерка — цифра результата. Первый бросок как первый шаг отображает ваш основной мотив. У вас это желание достичь результата, причем у вас достаточно энергии для этого. Если вы задавали вопрос о работе, чего мы пока не знаем, то это может означать лишь то, что ваш мотив — добиться чего-то любой ценой. Нам предстоит сделать еще пять шагов, чтобы понять, из какой позиции вы вступаете в игру и задаете свой вопрос. Следующий бросок определит, что у вас есть в текущем моменте. Бросайте еще раз, — Димченко взял кубик из верхней части стола, где его оставил Сталкер после своих пассивов. Для этого ему пришлось перегнуться через стол. Кубик мягко шлепнулся на карту и трижды перекатился. — Тройка! Сила. У вас есть сила, чтобы сделать следующий шаг.

*«Какой-то бред, — думал про себя Димченко. — Конечно, у меня есть сила. При чем здесь следующий шаг? Все это притянута за уши, как и любой механизм обывательского гипноза общими словами. Ладно, посмотрим, что будет дальше. Хочется хоть какой-то конкретики».*

— Итак, вы сейчас находитесь в воплощении мистика-отшельника, — раскачиваясь на своем стуле, гундосил Сталкер. — Вы выбрали мистический путь, то есть при ответе на ваш вопрос вас не должны смущать никакие рациональные аргументы, никакие логические связи. Все это не от сердца, не от миссии. Вам надо слушать себя и свою миссию. И зна-а-аки! — Сталкер внезапно очнулся от своего летаргического бодрствования, открыл глаза и, казалось, впервые увидел сидящих за столом игроков. Он наклонился над картой и зашептал напряженным, резким голосом, глядя на Димченко: — Вы мистик! Дважды мистик, потому что избрали мистический путь;

оставьте все слова от головы в прошлом, повинуйтесь только движениям чистых энергий... просто скажите «ишк»...<sup>\*</sup> Сталкер прошеле-стел себе под нос «ишк» и снова перешел в полуспящий режим с прикрытыми глазами.

— Хорошо, с мистиком все понятно, так уж получилось дважды, наверное, это действительно что-то и значит. А как быть с отшельником? Это про что? — не удержался Димченко и прервал шелестящее бормотание Сталкера. — Допустим, я интроверт, и это про себя знаю. Но отшельник? Я пока не собираюсь уходить в полный астрал и забираться в бочку... — улыбка выдавала его несерьезное настроение.

— Мистик-отшельник... мистик-отшельник... — Сталкер пребывал в полудетаргическом состоянии и уставился в одну точку, не глядя на Юру. — Это тот, кто идет сам по себе. Кому не нужно окружение, не нужны сопровождающие, партнеры... Это вы. Есть у вас партнер? — неожиданно обратился он к Димченко.

— Смотря кого называть партнером.

— Ваш вопрос. Думайте всегда о своем вопросе. Ваш вопрос звучал: «Продолжать или нет?» У вас есть партнер для того, чтобы продолжать?

Димченко посмотрел внимательно на Сталкера. Все сидящие за столом игроки, наоборот, оценивающе рассматривали только его.

— Да, есть. Это девушка, — зачем-то добавил он. — Впрочем, это не имеет отношения к делу. Я не вижу взаимосвязи между мистикой, или как там моя роль называется, и партнером. Я могу ходить дальше? Я бросаю. Что мы узнаем на этот раз?

Они прошли еще несколько шагов, в ходе которых Сталкер сообщал Димченко разные слова и обозначения, не имевшие, казалось, никакой очевидной связи ни с его вопросом, ни с его ощущениями. В конце концов, на последнем в первом раунде шаге его вывело на камень у подножия бурлящего котла слева по карте. Рядом с камнем

---

<sup>\*</sup> Один из зикров (молитва, священное слово) суфизма, обозначающее «любовь».

*Прим. ред.*

стояла подпись: «Момент первой осознанности». Сталкер велел положить на камень любую личную вещь в качестве игровой фишки. Димченко оглянулся вокруг в поисках какого-нибудь мелкого предмета, взял кусочек сахара и положил на карту.

«Нельзя! — зашипел ведущий. — Нужно что-то принадлежащее именно вам». Юра вынул из джинсов кошелек, открыл секретное отделение и выудил оттуда согнутую пополам скрепку, при помощи которой менял московскую сим-карту на белорусскую, как только пересекал границу родной страны, навещая родителей. Скрепка заняла свое место у нарисованного котла.

— Ну все, — медленно произнес Сталкер, чуть покачивая головой из стороны в сторону, — вот ваша ситуация. Вы выбрали мистический путь, путь странствий и исканий. Мистик-отшельник, который ищет свою дорогу, полную вопросов баланса и трудных решений, дорогу трудную, дорогу с опасностями, которую он выбирает, чтобы получить искомое в конце пути. Это энергетически заряженный путь. Ваш канал говорит о том, что у вас есть силы на его прохождение, через мистику вы постигнете причину. А сейчас у вас наступил момент первой осознанности... очень сложный момент. Вы впервые простились со смыслами. Не со своими — с чужими, впервые раскололи их, вылупившись из скорлупы. И сейчас вам предстоит ступить на новую почву, по которой вы еще не ходили, она такая голая, незащищенная, на ней так холодно стоять без своих прежних одежд... Страх! Вот что вы испытываете сейчас! — Сталкер снова вошел в состояние экзальтации и выкрикнул это слово, распластавшись грудью по карте, отчего Димченко передернуло. Зрачки расширились, по коже поползли мурашки. Он невольно отшатнулся и сложил руки на груди. — Этот страх поглощает вас полностью и притупляет осознанность. В погоне за ложными целями вы забываете о себе. А вы сам... Кто вы сам? Мистик-отшельник, ищущий свой путь, — лишь исходная позиция. Ищите, карта подскажет... а дорога, она все равно только на вашей внутренней карте. Все внутри тебя... Все уже есть

внутри тебя. Ищи... ищи новые смыслы, — повторил Сталкер, неожиданно переходя на мягкий, доверительный тон\*.

Он еще несколько секунд пристально смотрел на Димченко, который всем своим видом продолжал выражать полное неудовольствие от процесса, еле заметно покачал головой и обратился к следующему участнику. «Кучка параноиков, — Юрин вздох услышали, и пара участников за столом едва заметно улыбнулись. — И зачем я купился на Идины советы... Они же тут все немного... того. Трата времени». Он решил досидеть еще один круг и после этого завершить для себя непонятное мероприятие. Утренняя практика начиналась рано, в шесть утра, и ему хотелось выспаться.

Ида была его давней знакомой, которая до принятия статуса сенсея звалась простым русским именем известной пушкинской героини. Именно она в свое время подсказала Юре идею поступать в школу предпринимательства «Сколково», а не уезжать за рубеж. С тех пор они поддерживали вялотекущее общение, в основном по поводу йоги и духовных практик. Правда, после того, как значительную часть жизни занял Fitness Monitor, Димченко обращался к практикам все реже. Чувствуя внутреннюю потребность провести время наедине с собой и разобраться в сплетениях мыслей, он специально уехал на майские праздники подальше от Москвы в групповой суфи-дзентур, чтобы погрузиться в себя и разрешить тот самый волнующий вопрос. В практику, однако, ему до сих пор не удавалось глубоко погрузиться — отвлекали мысли о работе, он переживал, что находится вне связи, хотя сам нарочно оставил компьютер дома и выключил телефон, все окружающее пространство казалось чужим и инородным.

---

\* Описанная игра напоминает разновидность игротехники — набирающая популярность в бизнес-кругах форма личного и группового коучинга, которая используется в том числе для проведения стратегических сессий или решения бизнес-задач: например, вывод нового продукта на рынок, определение рыночной ниши или канала продаж. Наиболее известны в России такие игры, как Tambolia, Dinamika, «Машина желаний». *Прим. ред.*

## Урок № 44

**ЦЕЛЬ — ЭТО МЕЧТА,  
ИМЕЮЩАЯ ПЛАН**

— ВОТ ТЫ, ТЫ, ТЫ И ТЫ! — пацан, на вид лет двадцати, возвышался на небольшом подиуме рядом с диджейской установкой и с вызовом тыкал пальцем в окружавших его плотным кольцом молодых людей примерно одного с ним возраста. — Вспомните, кого вы ненавидите? Кто вас жутко раздражает?! Вот прямо бесит... — он приложил два пальца к горлу и достаточно убедительно изобразил, что его сейчас стошнит прямо в зал. — Представили? А теперь назовите про себя, за что вы так не любите этого урода?

Пацан отхлебнул воды из бутылки, стоявшей на маленьком столике в углу подиума, несколько секунд полоскал рот, отчего его щеки надулись, как у хомяка, и неожиданно выплюнул всю воду прямо на бетонный пол в метре от себя. Вода изобразила нечто вроде удивленной параболы и приземлилась аккурат под ноги слушателей, сидящих в первом ряду. Молодые люди инстинктивно отпрянули от образовавшейся лужи, некоторые принялись отряхивать штанины, с опаской поглядывая на эпатажного персонажа.

— Вот вы так и шарахаетесь от той гадости, что живет внутри вас! Смотрите, сколько вас отступило! Пять? Десять? Дай посчитаю —

пацан спрыгнул с подиума и встал ровно в центр мокрого пятна, считая людей вокруг себя, при этом он продолжал тыкать им пальцем в грудь. — Двенадцать человек отступило! Вы так же поступаете, когда с вами случается что-то, выбивающееся из привычного, рутинного образа жизни. Проще сделать шаг назад, чтобы отступить, так? а можно нарваться на эту самую дрянь и пройти ее насквозь, чтобы выйти из этого другим человеком. Ну конечно! Проще ненавидеть, чем пытаться переделать, проще поливать грязью, чем признаться в собственной зависти и слабости. Ну и что? Придумали вы, двенадцать, кого вы ненавидите? — кольцо из людей плотно сомкнулось за его спиной. Названные двенадцать, наоборот, попятились назад, но, окруженные плотными кольцами других соучастников, встретили физическое сопротивление живой стены. Всего в зале было человек сорок — максимум пятьдесят, но от того, что все они стояли на ногах, а не сидели на стульях, создавалось ощущение переполненности пространства.

— Что вас бесит в этом человеке? — оратор обводил зал слегка выпученными глазами и резко оборачивался на полуслове, как будто бы пытался поймать взгляд позади стоящего. — Что он много выпендривается? Или постоянно зарывается? Или что-то еще? А может быть, он жуткий сноб?.. — толпа расступалась перед оратором, и он легко фланировал между слушателями. Внезапно он изменил намеренную траекторию и в три шага подошел к отделившемуся от основной группы молодому мужчине, чуть постарше остальных, который стоял поодаль, прислонившись к кирпичной стенке клуба.

— Вот ты? Что ты тут делаешь? Слушаешь сейчас меня и думаешь: «Ага, кривенький какой, несуразный, без слез не взглянешь, чему он меня научит тут... Ну и бесит же меня этот жуткий перец. Чем бесит? Снобством своим. Думает, что он круче, чем золотые яйца, а сам ничтожество и ничего полезного не производит... Лучше бы пошел бабло зарабатывать, как нормальные люди... или помыл на худой конец». Так? — спросил он у молодого человека,

приблизившись к нему вплотную. Разомкнувшееся на несколько секунд кольцо растеклось амебой на пару метров вперед и тут же приняло исходную форму, снова образовало живой полукруг от ведущего до его мишени у стенки. — Ну что, так ведь ты и думаешь, да? Снобизм тебя раздражает в людях. А знаешь почему? Хочешь действительно это узнать? Так ведь ты сам сноб! Говоришь много, а дел реальных мало. Вот и все. Потому тебя это так и раздражает в людях. Бесит тебя, когда о себе рассказывают слишком много? Да ведь у тебя самого эгоцентризм в запущенной форме! И у тебя, и у тебя, и у меня тоже, я тоже хорош. Голубчики, запомните одно простое правило: если вас кто-то сильно раздражает — посмотритесь скорее в зеркало! Скорее всего, эти черты есть в тебе, а отсюда глубокая неуверенность... Потому что ты сноб, ты мелкий врунишка, ты трус... Мне продолжать? — пацан повернулся к внимавшему полукругу и снова затыкал указательным пальцем в благодарную публику.

Димченко усмехнулся и скрестил руки на груди. Этот малый его и бесил, и заводил одновременно. Он выглядел странно: невысокого роста, с широкими скулами и глазами навывкате, как будто бы с примесью восточного гена, сутулый, с проблемной координацией, если не сказать неуклюжий, в помятом, хотя и хорошего качества, пиджаке. Бесил тем, что безапелляционно делал заявления, которые его, Димченко, откровенно задевали. Да и заводил тем же самым.

«Ну и фигня! Хотя... стоп. А ведь это правда. Ну о'кей, частичная правда. Я же правда много болтаю, а где реальные результаты? Где наши мил-лимона от министерства? Миллиарды от спортсменов? Где компания глобального масштаба? Где мои яхты-пароходы к тридцати пяти годам? Пашем много, а прогресса не видно. Готов признать, прав малой...»

Оратор тем временем переместился обратно на подиум, откуда-то сбоку ему подали флипчарт с фломастерами. На нем пацан неряшливо вывел две большие буквы: Б. Н.

— Как развивать свой бизнес? Вы знаете? Вот вы знаете, как сделать так, чтобы бизнес приносил миллионы?.. — он опять с нажимом требовал у зала правильный ответ. Публика молчала и прятала глаза. Никому не хотелось пасть жертвой очередной выходки странного ведущего, однако каждому хотелось посмотреть, как этой жертвой станет сосед, желательно подальше от него. — Не знаете, лодыри! Те из вас, кто читал умные книжки вроде Котлера и Друкера\*, могут мне перечислить кучу якобы действенных рецептов успеха. Те из вас, кто увлекался макулатурой из наиуспешнейшей серии издательства «Сам себе идиот»: «Сто секретов личного успеха» или «Как нарастить потенцию в бизнесе» — знайте, что все эти грошовые советы ни хрена не работают. Потому что делать все нужно ровно наоборот! Это я вам говорю как владелец трех бизнесов с ежемесячной выручкой в десятку. Миллионов, разумеется. И потом, я бы не стоял здесь перед вами в свои двадцать шесть лет и не говорил бы с пафосом Александра Друзя о том, о чем сам не имею ни малейшего представления. Так что же такое Б. Н. — понял хоть кто-нибудь?

Аудитория опять замолчала, в заднем ряду прокатился шепот, голос с камчатки крикнул неразборчиво: «Большая... э-э-э... надежда?»

— О! Герой наш! Мимо. Совсем мимо. Думай, думай, и ты думай... ищи. Тренируй чуйку, башку включай...

Ведущий еще пару минут потянул время, эффектно лавируя от одного слушателя к другому. Слушатели неотрывно следили за его перемещениями, как марионетки, привязанные к нему невидимой ниткой. Наконец он остановился в самом темном углу зала и оттуда, как оракул, прогундосил правильный ответ: принцип Б. Н. оказался на самом деле аббревиатурой от «бизнес наизнанку». Означал он лишь то, что бизнес нельзя делать по заранее спланированным нормам и планам: стартап должен всегда адаптироваться к изменениям

---

\* Имеются в виду Филип Котлер и Питер Друкер, авторы многочисленных книг по маркетингу и менеджменту, ставшие классиками. *Прим. ред.*



рынка и ожиданиям аудитории. «Не надо никакого маркетинга и рекламных плакатов поначалу! Купил товар — продай товар. Сделал посадочную страницу, закачал пять тысяч слов в поисковик — и шуруй по просторам интернета, собирай пять точек касания, чтобы клиент, хочешь не хочешь, на твой сайт попал, а там уже на скидку клюнул», — пацан накачивал публику простыми и звучными фразами, которые легко усваивались. Они были удобны для запоминания и понятны слушателю любого уровня подготовки.

— Сначала слушай — потом говори... Семь раз сделай — мерять уже не нужно... Знать и не делать — значит не знать... Бизнес должен быть простым, понятным и удобным... Как можно бояться того, чего не пробовал?.. — спикер твердил это как мантру уже по второму или по третьему кругу, однако публика с интересом внимала и продолжала слушать открыв рты.

«Похоже на мое Just Do it! — думал Димченко. — Просто бери и делай. И не надо выискивать пути, по которым идти удобнее. Через задний проход — значит, так и влезем. И за эти выступления они берут по штуке в день?!»

*«Две группы по пятьдесят человек, два выходных, тысяча за вход — двести штук за пару дней... — голова Димченко автоматически считала выручку и прибыль. — Или почти тридцатник за день, если разбивать на семь дней... То есть сто штук парни из “Бизнес-молодости”\* заработали за одни выходные. Неплохо. Очень неплохо. Особенно для двадцатишестилетних парней, которые ничего особенного не придумали — только талантливо пересказывают проверенные мировые практики. Черт побери, это гениально! Молодцы, Бендер отдыхает», — мысли крутились в голове, подтягивая за собой*

---

\* «Бизнес-молодость» — одна из наиболее известных среди молодежи тренингово-коучинговых компаний, предоставляющая систему тренингов по личностному и профессиональному росту для студентов и молодых людей, которые хотят кардинально изменить жизнь и научиться зарабатывать деньги. *Прим. ред.*

Точки касания — речь идет о так называемом инфобизнесе, когда основная коммуникация с клиентом ведется через точки касания: адресную рассылку и различные площадки в интернете, на которых он видит рекламное сообщение о товаре. Посадочная страница — это специально разработанная для конкретного товара или акции страница в интернете.

---

разнокалиберные эмоции: от жгучего негодования до ослепляющей зависти.

— А вы сейчас только на тренингах выходного дня сидите? Как народ нагоняете? — спросил он у напарника выступавшего.

— Пока да, — ответил тот. — Работают рассылки и генерация лидов на сайт через контекст\*, целевое продвижение в интернете. Могли бы делать больше, но здесь уже надо принимать принципиальное решение: да — нет. Завязывать ли с корпорацией и работой на дядю или поумерить аппетиты, играя в этой... «Бизнес-молодости», — неожиданно они разговорились: как оказалось, ребята проводили тренинги в свободное от основной работы время. Новый знакомый трудился в корпорации по производству кормов для домашних животных. Узнав от Димченко, что тот тоже когда-то сделал для себя выбор между стабильной позицией наемного менеджера и рискованным путем собственника, парень спросил его мнение о перспективах тренингового бизнеса.

— Знаешь, как... Здесь у тебя реально хлеб. Причем на блюдечке с голубой каемочкой. Народ идет — сетью лови, продукт у тебя готов, продвижение работает. Чего не масштабировать? Чем не свой бизнес? Сейчас расширитесь в Москве до недельных форматов, будете по вечерам или по утрам проводить. Потом пойдете в регионы — роуд-шоу сделаете по городам и весям, там еще столько аудитории — непочатый край. Хоть сто сорок миллионов тренингуйте. Отдельные мастер-классы для девочек, для мальчиков, для тех «кому за...» или «кому против...», для сексуальных меньшинств, для мигрантов — огромный рынок, понимаешь? Вебинары, книги, листовки, индивидуальные консультации, видеозаписи программы... коучинг, в конце концов. Не жди у моря погоды. Вернуться в корпорацию всегда сумеешь. Вон я ушел — и ни разу не пожалел. Пусть я иногда

---

\* Имеется в виду привлечение новых контактов («лидов», от англ. lead) посредством контекстной рекламы в интернете. *Прим. ред.*

и правда балаболу много, а мой пиар впереди меня скачет, все же Fitness Monitor сейчас номер один по известности среди российских стартапов. И тут нечего возразить. Мы взяли все возможные титулы, выиграли все награды и конкурсы. В итоге я вижу капитализацию всех этих усилий в бизнесе. Не было удачнее момента посмотреть ролик с собственной мордой, когда перед нами сидел министр и решал, играть с нами дальше или нет. Это я про то, что надо впрягаться, а дальше уже видно будет.

У тебя уже готовый бизнес, понимаешь? Зачем тебе твои собачьи консервы и пост СЕО с потерянными нервами и импотенцией в срок лет? Время предпринимать, делай из этого реальный, живой, большой бизнес. Прикинь, сколько денег можно зарабатывать, если масштабироваться в регионы? — Димченко привычным жестом скovyрнул виртуальный замок на дисплее своего айфона и быстро посчитал на калькуляторе. — Тридцать лимонов в год! Вот емкость твоего рынка, и это без учета Москвы. Трид-цать! Лимон баксов. Хочешь, квартиру себе купишь внутри Садового, а хочешь — замок в Ницце. Или Porsche Panamera... в общем, дерзай. Just do it! А напарник твой — он же вообще фрик, на него люди будут просто так, даже без контента ходить. А он еще и отыгрывает хорошо. Актер! Мои аплодисменты вам, ребята. Не ждите. Рвите! — Димченко начал выбираться из подземелья клуба на солнечный свет.

Мягкое, теплое вечернее июньское солнце резануло фотографической вспышкой привыкшие за пару часов к темноте глаза. Сквозь образовавшиеся щелочки Димченко машинально наблюдал за бегом асфальта под ногами. Осознанное, внутреннее зрение он направил вглубь себя. В голених появилась знакомая дрожь, которую он испытывал в моменты интервью или публичных выступлений. Плечи окатило теплым приливом, как всегда в ситуациях, требовавших быстрого и безапелляционного решения. Пальцы рук непроизвольно сжимались и разжимались, как если бы он вел долгий разговор с не самым приятным собеседником.

Неделя вдали от цивилизации и погружение в практику, долгие вечерние беседы о смысле всего сущего, впечатление от эпатажного мастер-класса — все это наложилось одно на другое и вернуло Димченко к размышлениям о том, куда идти дальше. Такие знакомые и очевидные истины о поиске пути, выборе целей, слушании себя, но преподнесенные в другом контексте и другим языком, привели его к ответу на тот самый Вопрос. Пару минут назад он без тени сомнения внушал случайному знакомому, что «быть стартапером почетнее, чем корпоратом». Сейчас же его мысли снова вернулись к тому, кем он себя видит в ближайшем будущем.

*«Вопрос, продолжать или нет, никогда и не стоял. Ясное дело, только продолжать. Все это опыт, и я уважаю любой свой опыт. Что нужно, чтобы определить глобальную цель? — размышлял он по дороге к метро. — Неважно, для себя или для компании. Нужна идея, нужно понимание финальной точки. Мечта должна оставаться Мечтой, а путь к счастью — уже сам по себе счастье. Счастлив не тогда, когда достиг всего того, что там, на вершине, а счастлив, пока готовишься и планируешь. Поэтому нужно видение: куда идешь, что будет на вершине, как долго я буду туда добираться, что взять с собой. И кого. А что такое видение? Видение, как и цель, — это, по сути, мечта, имеющая план. Планы, по крайней мере на ближайшие десять лет, уже точно определены. Осталось определиться с великой Мечтой».*

*«Подумай над тем, какой бы ты хотел видеть свою эпитафию...» — прозвучал мелодичным перезвоном где-то в глубине сознания голос Каринэ.*

*«Ищи... ищи новые смыслы», — добавил к этому хриплый голос Сталкера.*

Димченко сфокусировался, чтобы перейти дорогу, и вдруг внезапно увидел у себя под ногами тропу из желтого кирпича.

## Урок № 45

**ЗНАЙ И ЛЮБИ СВОЕГО  
КЛИЕНТА**

— Я СЛУШАЮ ВАС... Да. Нет. Профессор Касс не желает вносить коррективы в финальную версию. Нет, у кейса остается открытый финал. Что-что? Повторите, пожалуйста, я не расслышала...

Секретарь отвела трубку телефона от уха, покрывая под столом ногти укрепляющим покрытием. Из трубки настойчиво продолжали бомбардировать новыми вопросами:

— А профессор Касс сможет подписать подтверждение реалистичности кейса? Согласован ли текст с упоминаемыми персонажами? Редакция HR-Journal всегда перестраховывается от потенциальных рисков...

— Ну сколько можно вам повторять! Да, история реальная. Да, с его выпускниками. Учились в «Сколково» пять лет назад. Компанию можете набрать в интернете — ее все знают. Согласие не запрашивали — они с Кассом и так общаются. Если нужно — запросим. Вы мне лучше скажите, вы этот кейс публиковать в ближайшем номере собираетесь? — секретарь начинала заметно нервничать, настырный звонок отвлекал ее от более важных дел.

**БИЗНЕС-КЕЙС: «FITNESS MONITOR:**

узнать своего клиента в лицо» (часть II)

Опубликован в журнале HR-Journal (№ 7. Июль 2015. С. 78–84)

Higher School of Entrepreneurship, Moscow //

Школа предпринимательства «Сколково»

Peirre Cass, Professor of leadership //

Профессор по лидерству Пьер Касс,

школа предпринимательства «Сколково»

Все права на публикацию и издание этого бизнес-кейса принадлежат школе предпринимательства «Сколково» (Москва, Россия). Любые попытки переиздания, копирования или редактирования без ссылки на первоисточник и уведомления международного кейс-бюро будут преследоваться по закону об авторском праве и лицензировании.

Код международного классификатора: ISSN 12–51

После утверждения стратегии развития ООО «А-Клевер», входящего в группу компаний «ИнфоТех», совет директоров назначил дополнительные встречи по отдельным важным для бизнеса вопросам. Одним из наиболее важных вопросов оставалось развитие сегмента B2C. Два члена совета директоров, представлявшие функции маркетинга и продаж, считали это направление стратегически важным для упрочения позиций компании на рынке. Еще трое заявляли, что выход в ретейл нужен хотя бы затем, чтобы уравновесить текущую структуру спроса: сейчас портфель заказов компании на 95% состоял из госконтрактов, что чревато высокими рисками в случае изменения общей конъюнктуры и расстановки сил. Двое оставшихся членов совета директоров не склонялись ни к чьей стороне и занимали наблюдательную позицию.

До сих пор продукция бренда Fitness Monitor не пользовалась успехом среди посетителей фитнес-клубов, профессиональных спортивных аптек, магазинов спорттоваров — то есть тех каналов, через которые осуществлялось ее распространение. Продажи за первый

квартал текущего года составили 751 032 рубля, что было ничтожно мало по сравнению с принятыми бюджетными показателями (5 млн рублей). Розничная цена за единицу товара в среднем составляла около пятнадцати тысяч рублей, всего за истекший период во всех точках продаж было реализовано около пятидесяти единиц продукции. Ассортимент включал в себя наручный браслет, стационарную базу с переносным кулоном для профессиональных атлетов или весы с Wi-Fi для постоянного мониторинга биометрических показателей. Наибольшим спросом пользовались браслеты, согласно отчетам продавцов на точках продаж, со значительным отставанием шли базы с кулонами — всего было продано чуть менее двадцати штук, весы же за все это время купило всего два человека. Это расстраивало основателей ООО «А-Клевер» Юрия и Элину, однако их огорчение не шло ни в какое сравнение с тем, что испытывали их инвесторы, наблюдавшие за плачевными показателями продаж в ретейле.

Конфликт между основателями и инвесторами начался в марте 2013 года, когда у компании появилась отличная возможность выиграть тендер у крупнейшей федеральной сети велнес-клубов и, таким образом, сильно укрепиться в сегменте B2C. Однако из-за разногласий в бюджетном планировании и отказе инвестора предоставить дополнительную финансовую линию команда не смогла подготовиться к тендеру, главным образом ввиду отсутствия ресурсов необходимой квалификации и достаточного количества персонала. По мнению Юрия, этим они сами себя загнали в замкнутый круг: пока им не открыли финансирование, они не могли заработать за счет ретейла, а для того чтобы выйти в ретейл и стать более независимыми, им нужны были дополнительные деньги.

20 сентября 2013 года основатели бизнеса еще не знали, что за закрытыми дверями совета директоров ГК «ИнфоТех» уже принято решение дать им последний шанс, чтобы выполнить цели по квартальным продажам. Не знали они и о тех дискуссиях среди стейкхолдеров, которыми сопровождалось это решение. Президент компании Тигран,

веривший в этот молодой бизнес, с большими усилиями сохранил перевес на финальном голосовании директоров в пользу последнего шанса. В противном случае ООО «А-Клевер» вполне могло остаться без финансирования вовсе, и впору было бы ставить вопрос о пересмотре долей во избежание инициирования процедуры банкротства.

25 сентября 2013 года Юрий и Элина получили письмо от стратегического инвестора с резолюцией по вопросу предоставления очередного финансового транша во исполнение действующего договора о взаимных обязательствах между ООО «А-Клевер» и ГК «ИнфоТех». Резолюция с протоколом заседания совета директоров от 20 сентября 2012 года была изложена на четырех листах и завершалась списком KPI на ближайшие три месяца. С 01.10.2013 по 01.01.2014 они должны были увеличить квартальные продажи более чем в три раза (объем выручки на конец отчетного периода — 3 млн рублей) и изменить текущую структуру спроса между B2G и B2C с текущих 95/5 до пропорции 80/20. Отчетная встреча по результатам четвертого квартала 2013 года с вопросом о продолжении финансирования по условиям договора была назначена сразу после новогодних праздников на 13.01.2014.

Несмотря на драконовские цели, не представлявшиеся в текущей реальности выполнимыми, саму резолюцию партнеры восприняли положительно. Юрий сказал, что это будет хорошим мотиватором для них разобраться в себе и бизнесе, пересмотреть текущие процессы и задуматься о новых подходах к развитию дела. «Возможно, мы как раз сейчас увидим то, чего не замечали раньше», — говорил он партнеру. Элина считала, что влияние инвестора выполняло функцию «внешней силы конкуренции»\* и поэтому было жизненно необходимо для оздоровления Fitness Monitor.

---

\* Элина ссылается на классическую теорию об управлении конкурентоспособностью Майкла Портера, известного американского экономиста. Одна из пяти сил, действующих на компанию в условиях конкурентной борьбы, — это фактор внешнего влияния.



Партнеры обсудили сначала план действий на ближайшие три месяца между собой, а затем собрали расширенное совещание ключевых сотрудников «А-Клевера», на котором озвучили поставленные перед ними задачи и попросили их высказать свое мнение о рисках и возможностях. Вела совещание Элина. Юра устроился на подоконнике переговорной за ее спиной и время от времени подавал оттуда голос — так, что ей приходилось оборачиваться и отступать в сторону к флипчарту, на который она выписала две ключевые цели до конца года.

Через час в комнате стало душно. Несколько человек вышли за водой. По результатам брейнсторминга на листе появился ряд предложений, записанных по следам бурного обсуждения:

— Интенсификация vs экстенсификация? Продаем больше или изменяем бизнес-модель?

— Мы не знаем своего клиента → нужно идти в народ!

— Развитие B2C как вторичных продаж через стейкхолдеров B2G: *«продаем государственным фондам, а они отгружают подконтрольным сообществам ветеранов и спортсменов».*

— Изменяем позиционирование браслета, делаем его более юзерфрендли, заходим в массовый сегмент и снижаем цену.

— С весами надо играть!

— Зайти с базами через профессиональное сообщество — Trilife, Ploverunning, Newrunners, ЦиклОН.

По итогам wrap up сессии они определили план действий на ближайшую неделю:

1. Разработать порядок проведения промоакции в ключевых точках продаж B2C; сотрудники по желанию выступают промоутерами, чтобы снять инсайты потребителей (координация и подготовка до 01.10.2013).
2. Представить рабочее предложение по экстенсификации технологии в срок до 05.10.2013.

---

#### СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА

Брейнсторминг, или мозговой штурм, – форма командной дискуссии, во время которой принимаются любые возможные идеи, даже кажущиеся на первый взгляд странными. Сначала идеи записываются все без исключения, затем команда переходит ко второму этапу и начинает разбирать каждую с точки зрения ресурсообеспеченности и полезности для бизнеса.

---

#### СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА

Wrap up – завершающая часть сессии или совещания (англ.), в которой еще раз фиксируются основные выводы и делаются умозаключения для будущей работы.

---

### 3. Проанализировать риски и возможности по направлению «весы» до 01.10.2013.

К остальным предложениям и идеям решили вернуться через две недели после выполнения первых действий. Они сформировали рабочие группы в рамках каждой из подзадач, назначили ответственных и установили жесткие сроки. Отслеживать их выполнение Димченко пообещал в еженедельном режиме и за отклонение от установленных сроков пригрозил штрафами.

Следующие две недели половина сотрудников в буквальном смысле дневала и ночевала на работе без выходных. Благодаря титаническим усилиям уже через неделю все было готово для старта промоакции с браслетами: директор по продажам договорился с сетями аптек и магазинов спорттоваров, а также с несколькими клубами сети «Планета Велнес», с которыми в результате переговоров по тендеру были налажены хорошие отношения. Они даже успели заказать настоящую «промоутерскую» экипировку: белую теннисную форму с юбкой для девушек и шортами для мужчин, в верхнем правом углу футболки они напечатали логотип Fitness Monitor, на запястьях сделали брендированные тканевые повязки.

Все сотрудники разбились по точкам продаж по парам и дополнительно взяли на аутсорсинг двух профессиональных промоутеров в агентстве. Элина лично прочитала им тренинг по продукту, составила скрипт продажи, провела интерактивную игру на переговоры с клиентом. Тест на знание продукта выдержали двое из троих, в качестве предварительного тимбилдинга Элина пригласила их попить кофе в «Шоколаднице».

Маркетолог подготовил специальные промоматериалы и в качестве call-to-action предложил провести акцию «Два месяца обслуживания в подарок». Элина утвердила план, и за день до старта акции они запустили посадочную страницу на сайте по принципу инфобизнеса: на этом настоял Юрий. В ночь перед стартом, 5 октября,

---

#### СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА

Call-to-action, призыв к действию (англ.) – маркетинговый термин, обозначающий конкретный сигнал для потребителя о каком-либо действии (например, кнопка «узнать больше» или действие «позвонить консультанту прямо сейчас»).

---

Валерий программировал и проверял оставшиеся браслеты, чтобы к шести утра погрузить все коробки в старенький «каблук». Втроем с Юрием они за три часа развезли все коробки по точкам и складам. С десяти часов акция должна была стартовать на местах.

Вся команда осознала, что этот опыт им нужен для того, чтобы понять, почему люди не покупают браслеты и востребован ли этот продукт. Сами продажи они рассматривали как вторичный эффект. По словам Элины, это была «цена, которую мы платим за ошибки на старте: начиная без масштабных маркетинговых исследований и анализа рынка, нужно понимать, что все потом будешь проверять на собственном опыте».

Рекомендации по выполнению кейса: кейс предлагается решать в группах по пять-семь человек, предполагаемое время решения — 45 минут, 10 минут презентация (максимум два человека от команды).

#### **Бонус:**

прочитайте материалы к бизнес-кейсу — стенограмму встречи ключевых сотрудников команды, профиль сотрудников, а также отчет с точек продаж, чтобы составить свое мнение о ситуации, на сайте [www.mann-ivanov-ferber.ru/books/startap\\_bez\\_kupur/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/startap_bez_kupur/)

#### **КОММЕНТАРИИ ЭКСПЕРТОВ HR-JOURNAL К БИЗНЕС-КЕЙСУ:**

**Юрий Белонощенко, CEO УК «Уралсиб»:** «У ребят фактически два пути: либо закрывать ретейл как сегмент, либо пересмотреть структуру портфеля продуктов. Очевидно, что существующий продукт плохо воспринимается рынком, а выбранные каналы продаж и маркетинговые усилия не увенчаются успехом. Я бы пересматривал подходы к бизнес-оптимизации и стремился к принципу Парето (80/20), только за счет других сегментов: например, сохранить госпродажи и стабилизироваться в B2B-продажах оборудования».

**Евгения Шамис, CEO Sherpa S Pro:** «На мой взгляд, в описываемой ситуации налицо полный дисбаланс командного состава: у них слишком много людей, которые “пользуются доверием” внутри команды и гармонизируют среду, однако совсем нет лиц, принимающих решения: все замкнуто на основателей, а это всегда высокие риски. В этом случае все зависит от индивидуальных отношений с представителями инвестора. Для бизнеса, особенно растущего, это не очень хорошо».

**Дмитрий Молчанов, CEO ГБУ «Малый бизнес Москвы», основатель «Домо-строй», Дом.ру:** «Все очень типично для стартапа: куда идти, непонятно, правильных ответов нет. Остается только идти и пробовать. Есть такое понятие: стартап по leap-методу, суть которого заключается в том, что нужно просто брать и делать. Тестировать гипотезу, искать своего потребителя, подкручивать продукт или услугу. Без масштабных исследований рынка, анализа мотивации потребителя – все это пережитки времени, когда на это было время, простите за каламбур. Поэтому я бы посоветовал этому стартапу продолжать в том же духе: брать и пробовать, ошибаться и снова пробовать. Без опыта нет результата».

А что на месте стартаперов сделали бы вы?

**Задание по кейсу.** Ответьте на вопросы и предложите свой вариант действий:

1. В чем реальная проблема с продажами? Почему продукт не покупается?
2. Какие риски и возможности присутствуют в сегменте B2C?
3. Что нужно предпринять, чтобы выполнить поставленные цели на четвертый квартал 2013 года?

## Урок № 46

**СТРОЯ ПАРТНЕРСКИЕ  
ОТНОШЕНИЯ, НЕ ЗАБЫВАЙ  
О ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ**

МЕНЮ ЖИЗНЕРАДОСТНО распахнуло двери настоящего ботанического сада: всевозможные салатные листья, семейство бобовых во главе с томными киноа и нутом, пророщенные ростки пшеницы и гречи, сыр тофу, возведенный в квадрат вкуса и пользы. За прошедшее время здесь мало что изменилось, лишь блюда отдавали дань сезону фруктовыми ингредиентами, а посуда приобрела ярко-оранжевый бодрый окрас. Юра и Лина пришли в то самое вегетарианское кафе, где почти три года назад началась их совместная бизнес-молодость. Не сговариваясь, они сели за тот же столик и оба улыбнулись.

Идея выбраться куда-нибудь вдвоем принадлежала Юре. Ни он, ни Лина уже не помнили, когда им последний раз удавалось как следует, полноценно и качественно поговорить друг с другом без спешки, без отвлечений на посторонние дела, непрерывные звонки от сотрудников со срочными вопросами. В этот раз Юра поставил встречу им обоим в календари, несколько раз напомнил о ней Лине устно и сам подготовился заранее, набросав в блокноте вопросы, которые хотелось обсудить. Первым в списке значилось: «Обратная связь».

Минувшая зима и тем более весна дались всему Fitness Monitor нелегко. Сначала они положили все на алтарь исполнения обязательств

по текущему министерскому контракту. И нечеловеческие усилия их разросшейся команды оправдали себя: новый контракт на обслуживание еще большего количества профессиональных спортсменов они получили уже в июне. Все это время они вплотную занимались технической частью продукта. Технология распределения облачных сервисов, стабилизация embedded SW платформы, перевод бэкенда на DSS\* — все это было прорывом по сравнению с тем, в каком виде они запускали прототип два года назад. Приход в команду нового технического директора сыграл значимую роль в превращении гусеницы в полноценную куколку. Однако до бабочки еще было далеко.

Из-за конфликта с инвестором они не получили дополнительное финансирование и в апреле упустили тендер с «Планетой Велнес», который открывал широкие перспективы для выхода на массовый рынок. Тендер выиграл западный конкурент, который усиливал позиции с каждым днем. При этом и собственная команда, и инвестор ждали от них новых решений по развитию бизнеса: все хотели больше денег и возможностей.

Юра считал, что наступило время, когда в первую очередь они должны обсудить все ответы и вызовы между собой как партнер с партнером. За почти три года совместной работы они приучили друг друга быть в постоянном контакте по ежедневным, тактическим вопросам, однако так и не научились абстрагироваться от текущих дел и выделять ключевые приоритеты на будущее, договариваться по стратегическим пунктам. Лина согласилась на эту встречу, чтобы четко обозначить накопившиеся недомолвки, определить, наконец, принципы взаимодействия внутри команды, честно и прямо сказать друг другу о том, как они в будущем видят свои роли в компании. Она была настроена решительно, и у нее были на то основания.

— Знаешь, я когда был на практиках тогда, в мае, у нас там был три дня ретрит. Это когда весь лагерь, а нас было человек пятьдесят,

---

\* Технические термины, описывающие особенности технической платформы сервиса. *Прим. ред.*

погружается в полное молчание. Три дня ты вообще ни с кем не общаешься. Не смотришь в глаза — потому что это тоже форма общения, не здороваешься, не отвечаешь на вопросы. Помню, бедная наша повариха баба Катя настойчиво пыталась у каждого выяснить, ему «с подливой или без подливы», а ей никто не отвечал, стоим, очи долу, потому что глазами тоже нельзя ничего сказать... ты отключаешь телефон и компьютер, интернета, естественно, тоже нет, нельзя читать, смотреть фильмы, вообще ничего, даже с деревьями и собачками нельзя общаться, потому что они тоже собеседники. И вот я помню свои ощущения в первые часы: это кошмар! у тебя такой ураган мыслей внутри! и ты их слушаешь, слушаешь, пытаешься поймать и отправить куда подальше, а они все возвращаются в твою голову. И при этом не хочешь их пускать, потому что знаешь, что они чужие, не твои. И вот в этот момент у меня прозрение: сколько же у нас чужих мыслей! Все они не наши, инородные, занесенные другими людьми и посторонними желаниями. Меня это так поразило, я с тех пор постоянно соотношу: мое — не мое. Чужое — родное, личное — заимствованное. А за день до этого, представляешь, у нас была эзотерическая игра на основе древних мандал — тоже про смыслы, про поиски. И мне там очень явно показали: ищи свой путь, ищи свои собственные мысли, продолжай путь, только свой. А я в тот момент этого не понял. Потому что не готов был. Понял только спустя несколько недель, когда уже в Москву вернулся.

Димченко взял в руки свечку с края стола и начал рукой сдвигать оттаявший воск по окружности от порхающего двухсантиметрового стуска энергии. К пальцам его быстро прилип новорожденный слой воска, и Юра стал скатывать его между большим и указательным пальцами в тоненькие полоски, чтобы снова вернуть в первозданное состояние.

— И тогда я понял: ведь эти мысли — продолжать, не продолжать — ну, я имею в виду бизнес, все это, — он неопределенно

помахал рукой, так что было непонятно, о чем конкретно он говорит: о вегетарианском кафе, о своей жизни или об окружающем мире. — Они же тоже не мои. Это другие пусть так думают и выбирают для себя приоритеты. А я четко знаю, что у меня приоритет — бизнес. Я в этом реализуюсь. Это моя природа, мое удовольствие, моя пища. И никогда не будет по-другому. Ни семья, ни женщина. Бизнес как форма саморазвития мне интереснее всего. По крайней мере сейчас, в моменте. Понимаешь? Процесс ради процесса, счастье в форме дороги к счастью. И это не значит отсутствие финальной цели. Она тоже есть. Просто... просто я теперь понял, что живу для другого. Важны не «заводы-пароходы», как я себе рисовал, когда поступал в «Сколково». А совсем, совсем другое...

Лина молчала, потягивая манговый ласси через трубочку. Она откровенно не понимала, к чему был этот монолог.

— Юр, я, может, не услышала сразу, а ты... почему с этого начал?

— Да сам не знаю. Просто нахлынуло. Давно же не говорили, друг с другом не делились. По-хорошему, не особенно и представляем, что там на сердце творится. Может, я тебя уже так достал, что ты только и ждала момента, чтобы мне это вслух сказать, — он улыбнулся, при этом выглядел серьезным.

— Мне сейчас это все напоминает разговор опытной семейной пары, которая на двадцатом году совместной жизни от скуки приевшихся отношений устроила себе свидание в ресторане. Ну так, специально, чтобы поговорить.

Тут они оба засмеялись, обстановка заметно разрядилась. Лина с громким хлюпом втянула в себя остатки ласси и шкодливо облила нижнюю часть соломинки со следами нежного напитка. После секундного колебания она все-таки решила ответить откровением на откровение.

— Я тебе говорила, нет? Я же в апреле окончательно с Петей рассталась.

— Догадывался.



— ...Это уже точно все. Но я это не в качестве душевной сплетни рассказываю. У меня в какой-то момент, перед майскими праздниками, когда еще все не утихло после ухода, было ощущение такой, знаешь, полной пустоты. Мы тогда с тобой мало общались, какой-то постоянный информационный вакуум, тебя все время не было, ты в министерствах, а я сижу в офисе с нашими или хожу на встречи с советом... Видеть уже никого не могу, потому что не понимаю, кто я и что здесь делаю. И вот тогда мне реально фигово было. Потом ты уехал на все майские, я осталась в городе одна. Они мне звонят, спрашивают про какие-то текущие задачи, а мне стыдно признаться, что я вообще ничего не хочу... Ничего, понимаешь? Еще и на тебя жутко злилась, что ты вот так все взял и оставил. И отключился в свои ретриты. Потом вроде отошла. Но мысли про «оставить или остаться», признаюсь, накрывали. Юр, мы же до сих пор плохо себе представляем, куда идем, — Лина говорила все это совершенно спокойным голосом — без капли претензии, без грамма осуждения.

Все прожитые, но невысказанные эмоции ушли на зимовку в кладовые женского бунта. К партнеру она испытывала сейчас лишь исследовательский интерес. Ее удивило, как легко он поделился своими чувствами и сомнениями, и это был совершенно другой Димченко — не такой, каким она привыкла видеть его ежедневно, но такой, каким она узнала его тогда, три года назад, когда они неожиданно сблизилась после выпуска из «Сколково». Сейчас Лина смотрела на Димченко по-матерински заботливо, понимая, что и ему нужна поддержка, по-сестрински нежно, зная, что ее задача — тоже подставить плечо, когда понадобится:

*«В конце концов, мы партнеры. И до тех пор, пока мы партнеры, пусть это будет так...»*

Они перешли на личные темы, обсудили своих поклонников, посмеялись над странными привычками своих бывших. Посетовали на то, что родители стареют и им требуется больше любви, внимания и заботы, тогда как именно на это времени совсем не остается.

Они обсудили еще десяток ничего не значащих сюжетов — от сплетни о женитьбе одноклассника до провалившейся избирательной кампании Пovalьного. О бизнесе они больше не заговаривали.

В начале одиннадцатого они попросили счет. Пока Лина подвозила Юру до метро, он вдруг вспомнил, что на завтра запланирована встреча с юристом «ИнфоТех» по поводу правок к понятийному договору, на которую он не сможет пойти из-за важной встречи в министерстве. К своему удивлению, Лина отреагировала на это более чем спокойно и согласилась пойти на встречу с юристами вместо него. Машинально подумала, что не мешало бы внимательно перечитать их договор — заключали ведь как обычно: в полной спешке.

Пока Димченко шел к метро, чуть заваливаясь на левый бок из-за тяжелого рюкзака с очередной партией приборов для испытаний, она смотрела ему вслед и тихонько смеялась над своей сентиментальностью. «Я как мать, провожающая первоклассника в школу, — подумала Лина. — Уж не первые ли это позывные материнского инстинкта? Ну уж нет, только не это...» — тут же стряхнула она наваждение и нажала левый поворотник. Заводить детей пока совсем не входило в ее планы.

# Урок № 47

РЕГУЛЯРНО ИЗМЕРЯЙ  
ТЕМПЕРАТУРУ КЛИМАТА  
В КОМАНДЕ

ЭЛИНА ПРИВЫЧНЫМ ДВИЖЕНИЕМ загрузила почту, пока стояла в пробке, и нажала на первое сообщение сверху от их технического директора с восклицательным знаком в теме письма. Прочитав его до конца, она промотала переписку ниже и почувствовала надвигающийся ужас. По мере чтения все новых и новых сообщений в переписке, которая, как выяснилось, вовсе не предназначалась для ее глаз, это ощущение ужаса превращалось в ледяное покрывало и сковывало ее до самой макушки. «Только не это и только не сейчас...» — промелькнуло у нее в голове.

**From:** Vagan Vashkinadze [vv@fitnessmonitor.ru]

**Sent:** 18 June 2013 г. 18:00

**To:** Yury Dimchenko [yd@fitnessmonitor.ru], Elina Rinnik [er@fitnessmonitor.ru]

**Subject:** !

Юрий, Элина,

считаю своим долгом проинформировать вас о переписке сотрудников ИТ-департамента и отдела продаж, которая имела место вчера. Крайне озабочен случившимся и буду рад обсудить, как нам следует поступить. Уверен, что ни один из сотрудников не имел в виду ничего личного, все это похоже на детские шалости.

!Но мне бы не хотелось упускать это из виду. Ситуация может повториться, а это прямое влияние на коллектив. Пожалуйста, давайте встретимся, желательно прямо с утра, и обсудим нашу позицию.

PS. Изначально я был исключен из группы рассылки вручную, переписку обнаружил при технической проверке подкастов Outlook.

PPS. Прошу прощения, если причинил этим письмом неприятные эмоции. Долго мучился и в итоге понял, что просто не могу поступить по-другому. Надеюсь на понимание.

С уважением,  
Ваган  
Best regards,  
Vagan Vashkinadze  
CIO  
Fitness Monitor  
+7 916 241 34 76  
www.monitor24.ru

Пересланное сообщение:

**From:** Valery Yudin [vy@fitnessmonitor.ru]

**Sent:** 18 June 2013 г. 11:19

**To:** IT Group [all.it@fitnessmonitor.ru]

**Сс:** marketing@fitnessmonitor.ru

**Subject:** RE: RE: RE: RE: RE: FW: RE: Местечковые выборы

Ладно, закругляемся. Петь, удали все с диска плз

Best regards,  
Valery Yudin  
Technical development Team leader  
Fitness Monitor  
+7 916 254 32 01

**From:** Maria Karban [mk@fitnessmonitor.ru]

**Sent:** 17 June 2013 г. 22:17

**To:** IT Group [all.it@fitnessmonitor.ru]

**Сс:** marketing@fitnessmonitor.ru

**Subject:** RE: RE: RE: RE: FW: RE: Местечковые выборы

Валера, ребята, вы в своем уме? Что это за детство??? Я в шоке, если не сказать большего. Никак не ожидала!!!!!! Жаль, что раньше не увидела, целый день по встречаю.

Регулярно измеряй температуру климата в команде

Валера, тебя как зачинщика и (как мне казалось по крайней мере раньше!) умного человека прошу удалить всю эту переписку, в том числе с сервера. Остальные комментарии завтра при личной встрече. Прошу меня исключить из подобных рассылок в дальнейшем. И вообще, надеюсь, что это случилось в первый и последний раз!!!!

Best regards,  
Maria Karban  
Business Development Director  
Fitness Monitor  
+7 916 199 31 00  
www.monitor24.ru

**From:** Valery Yudin [vy@fitnessmonitor.ru]  
**Sent:** 17 June 2013 г. 18:15  
**To:** IT Group [all.it@fitnessmonitor.ru]  
**Сс:** marketing@fitnessmonitor.ru  
**Subject:** RE: RE: RE: RE: FW: RE: Местечковые выборы

Итак, пока со значительным отрывом лидирует Босс! Кто еще в нашей банде? Кто остается с г-жой Ринник? Молчуны, голосуем

Best regards,  
Valery Yudin  
Technical development Team leader  
Fitness Monitor  
+7 916 254 32 01  
www.monitor24.ru

**From:** Alexander Zhitnov [az@fitnessmonitor.ru]  
**Sent:** 17 June 2013 г. 17:01  
**To:** IT Group [all.it@fitnessmonitor.ru]  
**Сс:** marketing@fitnessmonitor.ru  
**Subject:** RE: RE: RE: FW: RE: Местечковые выборы

Voting for YD

Best regards,  
Alexander Zhitnov  
IT specialist  
Fitness Monitor  
+7 916 093 15 15

**From:** Artem Ivlev [ai@fitnessmonitor.ru]  
**Sent:** 17 June 2013 г. 16:58  
**To:** IT Group [all.it@fitnessmonitor.ru]  
**Сс:** marketing@fitnessmonitor.ru  
**Subject:** RE: RE: FW: RE: Местечковые выборы

+ 1 Димченко

а ваще мне все равно, т.к. я сваливаю через пару недель  
Начальство не в копии, надеюсь?

**From:** Evgeny Sosnov [es@fitnessmonitor.ru]  
**Sent:** 17 June 2012 г. 16:33  
**To:** IT Group [all.it@fitnessmonitor.ru]  
**Сс:** marketing@fitnessmonitor.ru  
**Subject:** RE: FW: RE: Местечковые выборы

Коллеги,  
какой-то странный опрос получается. Это все шутки ради, или какая цель мероприятия? Извиняюсь, если я не в теме, но мне вообще вся эта затея не очень нравится. Если мне кто-нибудь объяснит, конечно, будет здорово. Вы просто собираете голоса в поддержку? Тогда мой однозначно за Элину. Но это ничего не значит, я просто отвечаю на вопрос: «С кем вам комфортнее работать», а вторую часть — «с кем хотели бы остаться в случае раздела» — проигнорировал. Считаю неэтичным подобные вопросы и вообще настоятельно рекомендую закрыть всю переписку на данную тему. Спасибо.

С наилучшими, ЕС  
Best regards, Evgeny Sosnov  
Head of Marketing & Clients Relations  
(\*\*\*)

**From:** Valery Yudin [vy@fitnessmonitor.ru]  
**Sent:** 17 June 2013 г. 15:22  
**To:** IT Group [all.it@fitnessmonitor.ru]  
**Сс:** marketing@fitnessmonitor.ru  
**Subject:** Местечковые выборы

Ребзя! Все слышали, наверно, как вчера ругались боссы. Для тех, кто в танке: в контре грядут перемены. Акционеры закручивают гайки, нас

могут разделить на департамент для госзаказов, которые, тьфу-тьфу, идут пучком, и департамент лузеров, который продолжит набивать шишки в ретейле. Очевидно, что и боссы разделятся, и нас будут делить между собой. В связи с возможными перестройками внутри конторы объявляется опрос! Выбираем, с кем хотели бы остаться:

- 1) с Юрцом,
- 2) с г-жой Ринник.

Отвечать всем.

Мой ответ, думаю, и так всем очевиден ☺ +1 за Юрика

Best regards,

Valery Yudi

Technical development Team leader

Fitness Monitor

+7 916 254 32 01

www.monitor24.ru

Лина еще раз перечитала всю переписку снизу вверх — начиная с первого, вчерашнего письма подстрекателя Юдина и заканчивая переадресованным сообщением от технического директора. Сзади ей начали настойчиво сигналить, и она поспешила нажать на газ. Ноги плохо слушались, руки еле держали руль. На глаза наворачивались слезы: то ли от обиды, то ли от злости. Она медленно-медленно вырулила в крайний правый ряд и припарковалась прямо на автобусной остановке, включив аварийку. В тот момент ее волновали только собственные чувства. Мало-помалу вся суть переписки выстроилась в ее голове в железную логику.

*«Значит, эта зараза Юдин слышал наш вторичный разговор с Тиграном. Я же говорила Димченко сбавить обороты. Какого черта мы остались в той переговорке с картонными стенками! Разговор о стратегических развилках действительно имел место. Собственно, это и стало предметом обсуждения на совете директоров. Но почему эта бестолочь решила, что мы собираемся делить компанию! И тем более штат! Из переписки следует, что сотрудники это уже обсуждали, и не раз, ни для кого это новостью не являлось. Знаю*

---

#### СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА

Тимбилдинг, командообразование (англ., досл.). Инструмент мотивации и развития персонала, который направлен на формирование командного духа, объединение сотрудников, мотивацию через нестандартные ситуации, задания, обстановку.

---

---

**СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА**

Стратегическая сессия — интеллектуальный вид тимбилдинга, направленный на поиск ответов на ключевые вопросы, выработку общих решений, придание смысла текущей деятельности.

---

*я эти сплетни в курилке. С Ваганом, понятно, они это не обсуждали, да он и держится особнячком, курить с ними не бегают. Что теперь мы имеем? Раздрай в команде, половина которой собирается спасаться бегством, а вторая — оставаться с Димченко в случае раздела. А не со мной! Приехали. Вот тебе и “индекс развития лидерского потенциала”...»*

В данный момент страх растерять команду и угроза надвигающейся революции подавили обиду от недоверия со стороны команды айтишников. Собственная репутация как руководителя заботила ее в тот момент гораздо меньше, чем упаднические настроения в команде. Хотят оставаться с Димченко — пусть остаются. Главное, настроить сотрудников на активный рабочий режим. Если команда разбежится или, что еще хуже, останется и будет работать спустя рукава, им не замахнуться на новые контракты. Особенно сейчас, когда «ИнфоТех» дал им еще один шанс в виде дополнительных ресурсов, а до Игр доброй воли остается чуть больше полугода.

Они созвонились с Димченко, поделились впечатлениями от переписки и тут же оба, не сговариваясь, выдали друг другу: «Ну что, назначаем тимбилдинг и стратегическую сессию всей команды».



## Урок № 48

**БОРОТЬСЯ И ИСКАТЬ,  
НАЙТИ И НЕ СДАВАТЬСЯ**

СТЕНОГРАММА ПРЯМОГО ЭФИРА передачи «Капиталисты» с Мариной Мамалыгиной на телеканале «Снег». Гости студии: Юрий Димченко и Элина Ринник, основатели компании Fitness Monitor. 25 февраля 2014 года.

(...)

**ММ:** Ну хорошо, так а что было тогда, «в кризисе», как вы его называете? Я сама в бизнесе с семнадцати лет, у меня этих кризисов было пруд пруди, один другого хлеще. И все равно — каждый раз как в первый раз. Или вы не про «долину» говорили, а про другой момент?

**ЮД:** я лично имел в виду момент, который для нас самих как для партнеров по бизнесу чуть не стал расколом. Да, Лин? Лето прошлого года.

**ЭР** (*вздыхает*): Можно так сказать... И осень тоже...

**ММ:** Ну же, рассказывайте! Это интересно. Что было, как выбирались, почему ссорились?

**ЮД:** Нет, мы не ссорились. Это другое. Все банально, как в учебниках по менеджменту: отсутствие коммуникации ведет к отсутствию бизнеса.

**ММ:** Что, мало общались между собой?

**ЮД** (*усмехается*): Гм... знаете как: ну вот ты вроде и понимаешь, что надо общаться, встречаться с ней, это даже покруче, чем личные отношения, — здесь ты рискуешь не только своим временем и ресурсом, но и в ответе за всю команду, за все надежды людей, которые поверили тебе и твоему делу. А встречаться и общаться не получается. Потому что дела, потому что закрытие сделки, потому что опять встречи у чиновников и надо ездить продавать больше контрактов. И еще миллион причин, почему до партнера руки, то есть мысли, доходят в последнюю очередь. Наверное, так с женой: вроде всегда дома, поэтому чего за ней ухаживать? (*Смеется.*) Возвращаешься в офис, а там сотрудники с упавшей мотивацией и полный развал по всем пунктам. Опять же из-за проблем в коммуникации. Все свою работу работают, а в единый механизм это не складывается.

**ЭР:** На самом деле была еще одна проблема, о которой Юра постоянно забывает, я уж не знаю почему, все-таки это вопрос стратегии: куда идем, откуда идем. Где та точка «А», в которой нужно грамотно расставить приоритеты и определить ресурсы, и где та «Б», которую нужно себе четко представлять и заражать этим образом сотрудников, чтобы вы проделали этот путь вместе, а не по отдельности. Вот у нас в тот момент этой точки не было. Летом нас сильно подстегнул наш инвестор, и мы в считанные дни собрались в команду. Стало очевидно, что нужно сфокусироваться именно на взаимодействии в команде — иначе нам как бизнесу не выжить.

**ЮД** (*перебивает*): Да, при этом все помним: You can get from A to B, but imagination will take you everywhere\*. Вот так же у нас было: в какой-то момент не планировали, а просто представили себе конечную цель и в итоге дошли именно туда, куда дошли, став поставщиком олимпийской сборной федерального уровня.

---

\* Вы можете добраться из точки А в точку Б, но воображение приведет вас куда угодно (англ.).

**ММ:** ...А дошли наши герои до весьма заслуженных высот: номер один в рейтинге наиболее перспективных высокотехнологичных компаний (2013), номер один в рейтинге венчурных инвестиций (Startup Index, 2012), общая выручка у вас выросла за четыре года в десять раз, если не ошибаюсь?

**ЮД:** Ну, мне всегда смешно слушать такие оценки: от чего считаем? Если с нуля, то она в принципе выросла, а потом уже можно разы отмерять от какой-то конкретной величины. Ладно, это я так...

**ММ (перебивает):** Хорошо, Юрий, ну раз уж мы затронули тему кризиса. Расскажите, что вы тогда прошли вместе с Элиной. Я правильно понимаю: у вас одновременно сложилось несколько негативных факторов — проблема в коммуникации между партнерами, сложности с финансированием, потеря мотивации в команде...

**ЭР:** Сюда же можно добавить отсутствие стратегии развития компании у обоих партнеров... Увы, на тот момент мы даже между собой не проговорили, куда мы идем и зачем. Были лишь общие представления: хотим оставаться в бизнесе, но непонятно в каком и непонятно с кем. Только к началу августа худо-бедно определили три приоритета, и уже в конце осени, когда сами же провели полевое исследование — постояли промоутерами в фитнес-центрах и аптеках, чтобы понять, чем живет клиент, — сделали вывод, что наши каналы и продвижение вообще не на то были направлены. Клиент их попросту не считывал. Не работал маркетинг вообще. Это при том, что у нас услуга «длинная», «сложная». Клиенту, чтобы добраться до сути, нужно хорошо подумать и переложить на себя проблему.

**ММ:** То есть, говоря привычным для меня языком маркетинга, вы полностью изменили маркетинговую стратегию и подходы к потребителю?

**ЭР:** Это лишь один из компонентов. Прежде всего нам пришлось заново учиться общаться друг с другом (*улыбается*). С Юрием ведь это не всегда просто (*улыбается*).

**ЮД:** Если конкретнее, конечно, не все так просто было. Нам пришлось серьезно пересмотреть все текущие бизнес-процессы, с частью людей мы вынуждены были расстаться. Большую роль сыграл личный фактор. На тот момент я всерьез увлекся бегом.

**ММ:** В смысле? Что значит «всерьез увлекся»? Бегать начали по утрам?

**ЮД:** В мае наш сотрудник позвал меня просто за компанию пробежать благотворительный марафон в поддержку фонда «Линия жизни». Мы пробежали десять километров за час. При этом впереди нас бежали две красивые балерины в пачках, белый и черный лебедь, от них было невозможно оторвать глаз, — и прибежали быстрее меня. После этого я по необъяснимым для себя причинам начал бегать каждый день. Начал заниматься с тренером национальной сборной по триатлону Игорем Сысоевым. Он мне поставил технику и правильные цели, определил режим тренировок: через полгода я пробежал ту же дистанцию за сорок минут. Через год пробежал марафон за три часа одиннадцать минут — это очень хороший результат, а потом сделал за одиннадцать часов Ironman\*. Бег как медитация — раньше я много времени уделял практикам и познанию себя через йогу. Сейчас больше переключился на бег, занялся триатлоном. Бежишь тридцать пятый километр, и в голове все так прочищается... голова ясная, бизнес по полочкам раскладывается. Режим тренировок закаляет не только тело, но и ум. Ты ставишь цели — и достигаешь, ставишь — и достигаешь. И нет дождя, нет плохого настроения, нет

---

\* Ironman (досл. железный человек) — это одно из самых сложных в мире соревнований по триатлону, организуемое The World Triathlon Corporation (дословно — Всемирная корпорация триатлона). Состоит из трех этапов, проводимых в следующем порядке без перерывов: заплыва на 2,4 мили (3,86 км), заезда на велосипеде на 112 миль (180,25 км) и забега на 26,2 мили (42,195 км). По статистике 30% финишировавших делают себе на память татуировку в виде логотипа Ironman, чтобы подчеркнуть значимость этого испытания для силы воли и преодоления себя.

больше той тысячи причин, чтобы не бежать или чтобы не делать первого шага. А иначе ты выбываешь из игры. Гонка — она же процесс. Вся жизнь — процесс постановки целей и их достижения. Ставишь цель — добигаешь — выигрываешь у себя. Или проигрываешь эту дистанцию и это время. Которое уходит, причем очень быстро.

**ММ:** Да-да, а вот что бизнесу-то от вашего бега? Помимо прекрасной физической формы, конечно.

**ЭР:** Тут я добавлю за Юру: спорт — это определенное сообщество. Нам это близко не только потому, что мы фактически бизнесом на него завязаны. Это близость по духу. К тому спорту, о котором мы говорим, непрофессиональному, но с профессиональным подходом, люди приходят во взрослом возрасте, когда им уже тридцать, тридцать пять, сорок. Часто они предыдущие ...дцать лет не особо заботились ни о внешнем виде, ни о здоровье, а потом вдруг случается поворотный момент, когда все меняется в жизни и приоритетах и человек начинает с трехкратными усилиями нагонять пропущенные годы. Так и получается, что в Москве сейчас в триатлонской и беговой компании — успешные бизнесмены. Потому что вредить своему здоровью уже не модно. Курить — не модно. Тусить по клубам — не модно. В тренде здоровье, любовь и уважение к себе, к своей семье и детям. Я считаю, что настоящее счастье, когда маленький сын приходит поболеть за своего папу на соревнования и на финише бежит рядом с ним на последних метрах. Слезы на глаза наворачиваются, я сама это видела.

**ММ:** А вы тоже бегаєте, Элина?

**ЭР:** Да. Это увлечение нас с Юрой тоже значительно сблизило. Только я в отличие от него разумнее подхожу к нагрузкам (*смеется*). Я не договорила про значимость круга общения. Когда мы учились в школе «Сколково» и после ее окончания у нас сформировался свой нетворкинг — это все были успешные люди с активной предпринимательской позицией, у которых можно было постоянно учиться. В школе мы нашли наших первых инвесторов — Дмитрия Казачкова и Виталия Полехина, там же познакомились с нашими близкими

друзьями. Но после выпуска начинаются новые поиски: круг общения должен обновляться, а времени на построение связей все меньше и меньше. Мой ментор Гуру как-то мне сказал: «Не бойся осознать, что ты выросла из старых друзей. Наступит момент, когда окружение придется поменять, чтобы не стоять на месте». И я только спустя два года поняла истинный смысл его слов. Поэтому спортивное сообщество в плане контактов — чрезвычайно ценный ресурс.

Во-первых, это целеустремленные люди с общими ценностями. Во-вторых, как правило, все они уже выстроили или стабилизировали бизнес, поэтому могут уделять достаточно времени спорту. Владимир Волошин, Максим Журило, Михаил Иванов, Руслан Раджапов — все действующие игрокaы, а для нас еще и бенчмарк в спорте и бизнесе (*улыбается*). Кстати, там же, в триатлонской тусовке, мы познакомились с Юрием Белонощенко, который нам очень помог пройти тот самый «кризис отношений». А потом стал нашим ментором, мудрым учителем для всей компании. Мы познакомились с ним на ниве спорта, а чуть позже выяснилось, что он уже два месяца сам слушатель «Сколково». Только он учился на продвинутой программе «Глобального MBA» для топов. Это я все к тому, что полезные контакты находятся в полезных местах. Поэтому нетворкинг — сильная вещь, только ею надо уметь пользоваться.

**ЮД:** ...Собственно, рыбные места для нетворкинга тоже надо уметь находить. Например, когда мы с Белонощенко познакомились на соревнованиях и слово за слово заговорили о бизнесе, Юра заинтересовался — наши приборы обычно у всех спортсменов вызывают интерес. Договорились встретиться отдельно, не в спешке. Он провел с нами часа три. Говорили обо всем: как мотивировать команду, как управлять финансовыми взаимоотношениями с инвестором, откуда черпать силы для себя лично... Это мне еще раз показало, насколько важен для молодых предпринимателей и особенно стартаперов опытный ментор. Это просто бесценный опыт плюс объективный взгляд со стороны, которого всегда не хватает.

**ЭР:** Да, я тоже хорошо помню ту встречу. Юра нам рассказал о книге Харниша Верна «Правила прибыльных стартапов»\*. В ней даются очень полезные и конкретные советы, как сделать бизнес эффективным. Помню, меня больше всего поразила глава о планерках. Верн говорит о том, что это *must have*\*\* для любой организации, а для стартапа — трижды и четырежды эффективно. Все сотрудники до одного должны быть постоянно в курсе, что у кого происходит. Есть правило трех уровней планерок: ежедневные *stand up meetings* (все встречаются стоя буквально на несколько минут, обсуждают проблемы и заботы в рутинных делах), еженедельные (встречи на час по основным результатам недели), ежеквартальные (стратегические совещания с ключевыми сотрудниками). Мы, не откладывая в долгий ящик, прочитали книгу сами, потом выдали каждому сотруднику *Fitness Monitor* по персональному экземпляру и провели по итогам прочтения стратсессию. На ней мы все вместе вывели цели на квартал — год — пятнадцать лет, как советовал наш ментор, и теперь постоянно отслеживаем их выполнение при помощи регулярных планерок. В конце концов мы добились того, что каждый в команде *Fitness Monitor*, от директора до ассистента, может четко ответить сам себе и другим на вопрос: «Почему я здесь? Как миссия компании сочетается с моей личной миссией в жизни? Куда я иду и с какой целью?» Переосмысление внутри команды и четкое артикулирование каждому сотруднику смыслов бизнеса, причем высоких, социальных, а не коммерческих, — это то, что, на мой взгляд, является необходимым условием достижения результата. Люди никогда не мотивируются только деньгами, а русский человек — в особенности. Всем нужны смыслы. Правда, сначала нужно самому себе ответить на вопрос, а какой смысл у твоего бизнеса...

---

\* Верн Х. Правила прибыльных стартапов. Как расти и зарабатывать деньги. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011.

\*\* Обязательно сделать (англ.).

**ММ:** Так, понятно. Ответили себе на вопросы, поискали смыслы — и сразу же начали между собой правильно и результативно общаться, и все сразу встало на свои места... Ну ни за что не поверю! Так не бывает, особенно в российских стартапах.

**ЮД:** Не верите — и правильно делаете! (*Смеется.*) Разумеется. Не надо питать иллюзий, что все сразу же окрасилось радужным светом и заиграло яркими красками. Для нас было шоком, когда у нас собрался на выход ключевой сотрудник. Это стало хорошей встряской для нас обоих. Но вырулили: как раз к тому моменту созрела его доля по вестингу, фактически он получил мотивацию собственника. И до сих пор работает с нами, чему мы несказанно рады. У нас были крупные сложности с выходом в ретейл и регионы, как того требовал стратегический инвестор, мы реально были на грани перерасхода долей с угрозой выкупа. Пришлось вдумчиво планировать каждый шаг, здесь мы уже не могли позволить себе бесконечно экспериментировать. Ну и плюс так называемый стартап-шанс: нам сильно повезло с размещением наружки на центральных щитах в пяти городах-миллионниках. Проект подпадал под конкурс социальной рекламы через Минсоцзащиты. При этом узнать об этом было непросто, и здесь опять помогли нужные связи и экспертиза: спасибо другому нашему негласному ментору еще со времен «Сколково» — мы до сих пор близко общаемся с нашим преподавателем по теории коммуникации.

Герман Германович дал ценный совет, как правильно зайти в нужный департамент. Я вовремя договорился с аппаратом, подали заявку, нам выделили эти площади, Лина придумала гениальный слоган. Но дело, конечно, не в слогане и не в рекламных щитах. И даже не столько в нужных связях и полезных контактах, хотя это всегда важно. Дело в том, что бороться и искать, найти и не сдаваться — не просто слова. Так мы живем и так мы думаем. А другая часть правды звучит еще проще: просто бери и делай. Вот как это звучит у нас в команде. Я сам регулярно повторяю это, когда сотрудник приходит ко мне с вопросом «или — или».



## Урок № 49

**БИЗНЕС ДЛЯ ЖИЗНИ,  
А НЕ ЖИЗНЬ ДЛЯ БИЗНЕСА**

ЗА СТОЛОМ воцарилось молчание. Первой в себя пришла Соловьева и начала судорожно оглядываться по сторонам, собирая волосы в пучок. При этом она растекалась совершенно неконтролируемой улыбкой, в глазах ее плясали искры.

— Линка, ты точно уверена? Ты что, вот только что сделала?

— Да. Могу показать. Девочки, и что теперь делать-то?.. — Элина сидела с побелевшим лицом и испуганно смотрела на подруг.

Через несколько секунд Виктория взяла ситуацию в свои руки и четким, уверенным голосом начала задавать Элине проясняющие вопросы:

— Значит, так. Эмоции убираем, включаем голову. Все в порядке, ничего катастрофического не случилось, все живы. Раскладываем факты и доказательства. Все по порядку. Этот... м-м-м... результат... совпадает по срокам с... э-э-э... причиной?

— Да. Я уже посчитала.

— Double-check\*?

— Нет пока. Я же говорю, только что! Надо сделать, конечно...

---

\* Двойной контроль (англ.).

— С источником знакома?

— В каком смысле, Вик? Ну конечно знакома!

Ани вмешалась в этот диалог, больше походивший на допрос, и попыталась пошутить, чтобы разрядить обстановку:

— Виктория, ну ты еще спроси ее, знает ли мама, *mamta mia!* Ну конечно это закономерно! С каждым может произойти, девочки, ну что вы как первокурсницы. Это же... э-э-э... Тот, о ком все подумали, да? Когда вы начали встречаться? В январе?

— Ну да... — выдавила из себя Элина.

— Сейчас март. По срокам точно совпадает?

— Да не знаю я точно, Ань! Я же не могу вспомнить, в какой именно раз и когда это было, ну вы подумайте своей головой! — рассердилась Элина и вдруг вся съежилась, сгорбилась на диванчике. Обняв подвернувшуюся под руку подушку, она легла щекой на стол и тихонько затряслась. Катька принялась гладить ее волосы и что-то бормотать на ухо.

— Я вот чего только не поняла: а зачем она потащилась в туалет делать тест именно здесь? «Кофемания», понятное дело, знаковое место, но не настолько же? Чего ей приспичило-то? — шепотом спрашивала Ани у Виктории, та в ответ качала головой.

— Линочка, девоньки, а в чем проблема? Ты не замужем, он свободен, ты его любишь, он тебя любит, в чем вопросы? Бывший муж преследует тебя, угрожая взять ваших общих детей в заложники? Или просит выплачивать ему алименты из твоих скудных стартаперских заработков? Или просит вернуть бриллианты, которых у тебя никогда не было? Или беда и правда в том, что маме не сказали? Так это поправимо! Да, кстати, я хочу быть свидетельницей! — Соловьева звонко засмеялась, от нее веяло такой легкостью, что это придало Элине сил. Она вытерла слезы и стала постепенно возвращаться в свое нормальное состояние, время от времени всхлипывая.

— Вы извините, девочки, я, конечно, не планировала... в смысле, да, я сначала ничего не планировала... а сегодня я не планировала

устраивать шоу из наших посиделок. Ну знаете, как это бывает: просто купила его по дороге и не выдержала до дома — думаю, дай сделаю, раз есть подозрения... думала, обойдется. Сорри, что загрузила, я понимаю, что откачивать от стресса — дело неблагодарное... О-о-о... девочки, вы же не знаете всего... что мне делать-то теперь? — она снова захлебнулась подступившими слезами и мелко затряслась на коленях у Соловьевой. Та начала обмахивать ее картонным меню, создавая поток воздуха, пока нечаянно не задела ухо, отчего Элина тут же подскочила и начала его судорожно массировать рукой.

— Соловьева, больно же! Сейчас еще вот ухо отвалится... Кому я такая безухая нужна буду? — Ринник уже начала улыбаться, все еще держась за свое ухо. Катька пыталась выудить из ее стакана остатки льда, видимо, чтобы использовать их для охлаждения уха. Ани шлепала ее по рукам, приговаривая, чтобы она засунула их куда-нибудь себе подальше от греха.

— От какого именно греха подальше? — переспрашивала ее Катька, хихикая.

— Chicas\*, а что это у нас незабудка ослабилась? — пыталась разрядить обстановку Мухер, показывая на Викторию. Та единственная из всех четверых сохраняла невозмутимое спокойствие и сидела нахмурившись.

Элина рассказала подругам, что помимо личной ситуации, которая явилась для нее полной неожиданностью, есть еще и другая проблема — бизнесовая.

— Понимаете, я тут встречалась с юристами нашего стратегического инвестора, мы обсуждали какие-то незначительные поправки к договору между Fitness Monitor и «ИнфоТех», и тут я вчиталась... У нас же там опцион на вестинге... Знаете, да? Чтобы мы как основатели тоже показывали результат, с объявленным сроком действия. И только после этого созревают наши, то есть моя и Димченковская,

---

\* Здесь — девочки, подруги (исп.).

доли — каждого отдельно. Такая привязка на мотивацию собственника. В пункте «форс-мажор» к своему удивлению я обнаружила оговорку про «состояние здоровья». Ну если кто-то из нас, обоих партнеров, не сможет продолжать пахать из-за болезни, то он выбывает из игры... то есть это время в созревании его доли не идет. *C'est la vie, ma Cherie\**. В том числе в списке фигурирует беременность. Вы понимаете, да, что это значит для меня как для партнера? О-о-о, девочки... — Элина снова попыталась заплакать, однако слезы уже не шли. Она закусила складку на ладони у большого пальца и вся сморщилась, словно в ожидании удара. С тяжелым выдохом она распрямила спину и потянулась за бутылкой воды. Выпив несколько глотков, она неожиданно твердым голосом рассказала подругам о том, что и собиралась им поведать на сегодняшней встрече — до того, конечно, как обстоятельства изменили ее планы на сегодня и, возможно, на всю оставшуюся жизнь.

Два дня назад они встречались с основателем «Кнопки жизни», их ближайшего конкурента по направлению приборов для измерения витальных и физических параметров, лидера российского рынка в области мобильной медицины. Темой встречи, не называемой вслух, однако понятной по умолчанию обеим сторонам, была возможная продажа Fitness Monitor.

Оба партнера прекрасно понимали, что в традиционном смысле понятия их текущий инвестор, компания «ИнфоТех», которого они привычно называли стратегическим, на самом деле таковым не являлся. Скорее его можно было назвать венчурно-стратегическим: в группе компаний было околomedicalное направление, однако оно никогда не было ведущим. Основная экспертиза ГК «ИнфоТех» была сосредоточена именно на технологических и ИТ-решениях. Даже в случае возможного выхода Юры и Элины из бизнеса с последующим перерасделом долей между всеми инвесторами, включая

---

\* Такова жизнь, дорогуша (фр.).

ангелов, и выплатой венчурных дивидендов, то есть, если бы Fitness Monitor оказался полностью под контролем у ГК «ИнфоТех», вряд ли компания инвестировала бы значительные средства в развитие рынка мобильной медицины и конкретно — в область фитнес-мониторинга.

Другое дело «Кнопка жизни»: эти ребята были первопроходцами российской индустрии и целенаправленно занимались развитием клиента, а не продукта. Еще в начале 2000-х они стали монополистами домашних и индивидуальных сигнализаций, активно развивали направление PERS-решений и нательных приборов. Однако оба партнера хорошо понимали, что при определенных обстоятельствах овечка может сбросить шкуру и оказаться волком: «Кнопка» с тем же успехом могла и поглотить их в случае банкротства или конфликта с основным инвестором. Нельзя сказать, чтобы партнеры вдруг задумались о стратегии выхода из бизнеса. Скорее это было «управлением возможностями», как говорил Юра, и «подготовкой почвы для долгосрочного планирования» языком Элины.

Она опустила конфиденциальные подробности, рассказав подругам лишь о том, что на прошедшей встрече с потенциальным инвестором она впервые за более чем три года предпринимательской деятельности испытала чувство ни с чем не сравнимой гордости за свои профессиональные достижения.

— Понимаете, девочки, вот я сидела перед ним и чувствовала себя хо-зй-кой бизнеса! А это такое чувство! Никакого заискивания, как на наших первых встречах с потенциальными инвесторами, никаких кораблей, бороздящих космические просторы, как на конкурсах, — только факты. Потому что знаешь, что это бизнес, который мы вырастили сами, сделали с нуля, просто взрастили его как ребенка... — тут Элина запнулась на полуслове и на секунду замолчала. — Так вот, да, кстати, про ребенка. Девочки, — она строго посмотрела каждой из подруг в глаза и тут же помрачнела. — Девочки, я вас очень прошу, заклиная просто, как бы ни сложилась сейчас моя ситуация,

---

#### СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА

Под «развитием клиента, а не продукта» автор имеет в виду так называемую client development model (по теории А. Остервальдера). Согласно этой стратегии компания инвестирует значительные ресурсы в понимание особенностей и потребностей клиента до и во время разработки продукта.

---

что бы я... то есть мы... в общем, неважно, что бы кто ни решил... Об этом — ни-ко-му! Вы поняли, никому! Поклянитесь.

— Да клянемся, клянемся, не переживай, — тут же заверила ее Мухер. — Все и так понимают, что, если в «ИнфоТех» об этом узнают, плакала твоя доля, раз у вас там опцион назревает. Скорее русалка на шпагат сядет или Димченко женится, чем мы расскажем, — прошипела она. — Женится на русалке! Чего я ему изо всех сил и желаю! — Ани расхохоталась, демонически сверкнув карими глазами.

— Элина, еще один вопрос. А Юре ты когда собираешься говорить? — Виктория продолжала озабоченно хмурить лоб, отчего между бровей у нее образовалась продольная складка.

# Урок № 50

## УМЕЙ ОТДЕЛЯТЬ ФАКТЫ ОТ ИНТЕРПРЕТАЦИИ

ЭЛИНА НАЖАЛА КНОПКУ «отправить» и захлопнула Мас. Это письмо далось ей нелегко. Сердце и разум находились на последней стадии предконфликтного помрачения. Чувства вращались, как кони детской карусели — по кругу, бесконечно сменяя друг друга. Мысли прилетали одна за другой в голову, и разум отчаянно сражался за свою свободу. Не выдержав, она раскрыла ноутбук и снова перечитала отправленное письмо.

«Ани,

если ты удалила это письмо не читая, я все равно сделаю все возможное, чтобы его содержание ты получила любым другим способом. Для меня жизненно важно сейчас знать, что ты его прочитала. Твое расположение и доверие для меня очень много значат. Я надеюсь, что мы сможем вернуться к тем отношениям, которые вращивали пятнадцать лет. Пожалуйста, ответь мне любым способом. Просто чтобы я была уверена, что ты все знаешь и я сделала все возможное для восстановления отношений.

Начну с того, что прошедшие две недели стали для меня тяжелым испытанием. Я бы даже сказала, моментом переоценки. Причем сразу многого. Моих отношений с близкими людьми. Моего понимания других людей.

Моего понимания самой себя. Можно, конечно, все списать сейчас на мое “положение”, как это принято говорить. Однако дело совсем не в этом. Вся моя проблема в том, что я не умею доверять людям и отдаваться обстоятельствам. Это дается мне бесконечно тяжело, и ты как никто другой знаешь эту мою слабость. Это постоянное желание все и вся контролировать – видимо, мое жизненное испытание. И когда это вдруг становится невозможным, когда появляются обстоятельства, сбивающие мой план, у меня наступает апокалипсис разумности. И такую меня ты тоже прекрасно знаешь.

Через день после того, как я рассказала о моей ситуации ЮД, у него была встреча с советом директоров во главе с Тиграном (это наш главный акционер, ты помнишь), на которой я не присутствовала. В прошлый вторник ЮД ошаршил меня тем, что о беременности знает один из директоров “ИнфоТех”. Я, конечно, была просто шокирована, потому что урезание моей доли по вестингу в связи с “состоянием здоровья” мне сейчас ну никак не нужно, и ты тоже знаешь почему. Мне остался всего год, чтобы моя доля созрела полностью. Возможно, через год я захочу выйти из бизнеса, чтобы начать новый проект, с созревшей долей моя позиция будет не в пример стабильнее.

Тем более при нестабильности личной ситуации... По всем фронтам полный хаос, никаких гарантий, все в подвешенном состоянии. Мой самый страшный кошмар.

Конечно, моей естественной реакцией на это было: кто??? Кто эта гадина, которая рассказала о том единственном, самом сокровенном секрете, которого не знает даже мама! Не говоря уже о папе (ты понимаешь, о каком папе идет речь)...

Я начала перебирать в голове. Всего знало шесть человек, включая меня. Сначала я отмела тех, кто точно никак не связан с нашим бизнесом.

**1. Мой врач.** Тут все понятно, она точно никого не знает и ни с кем не общается. Истории из серии индийских мелодрам “у нас был один врач на двоих” в наших реалиях невозможны: это Москва, а не Шантарам\* какой-нибудь. Минус один.

---

\* Элина метафорически говорит о бесконечно сменяющихся событиях и героях, описанных в романе Грегори Робертса «Шантарам» о путешествии в Индию и жизни там (М. : Азбука, 2013).



**2. Виктория.** Наша святая незабудка. Все помнит, ничего не забывает. Однако здесь тоже без вариантов. Она целыми днями в своем министерстве, общается только с нами, да и то когда удастся ее вытащить с работы.

**3. Катя:** в Италии вторую неделю, уехала на следующий день после нашей встречи. Телефона у нее там нет. Исключено.

4. Я сама, понятное дело, никому не говорила. Даже “папе”!..

Оставались вы с Димченко.

Что касается Юрки, тут у меня тоже произошел сдвиг парадигмы. Конечно, сначала я обвинила во всем его. Позвонила через пять минут после его звонка, наорала, это был полный ужас. Честно — не знаю, как он выдержал меня тогда... в тот момент я была уверена: он специально сказал акционерам о том, что я, мягко говоря, “на выходе из игры”, и таким образом хотел выкинуть меня из участников потенциальной сделки. За полгода они бы успели перераспределить доли, моя достанется ему автоматически, то есть он почти двукратно увеличивает свое присутствие в компании. Я остаюсь за бортом, а он — на вершине горы. Снова — то, чего я боялась больше всего... Представляешь, вот так я думала про своего ближайшего партнера, с которым мы почти четыре года вместе.

Я не разговаривала с ним два дня. На работе не появлялась. Он звонил, писал, потом приехал ко мне домой. С моими любимыми тюльпанами. И с новопасситом. Мы долго разговаривали. Долго, обо всем, откровенно. Не как партнеры, а... как раньше. Все-таки хороший Юрка. Честный, настоящий. Конечно, это был не он. Знаешь, как мне было стыдно за то, что я так его оскорбила.

И вот тут я поняла, что у меня остается только один “подозреваемый”. Ты. Ани, милая моя, дорогая, родная Ани. Ну если ты меня можешь простить после всего, что я тебе наговорила тогда, — прости! Это было помешательство. Умопомрачение. Тупость. Злость. Вылезли все мои черты. Которых много. Прости.

Я правда думала, что ты мстишь из-за того дурацкого увлечения. Тем более я не знала, что вы с Чесноковым уже встречаетесь. Это было для меня полным сюрпризом. Собственно, именно это известие меня и вразумило потом.

В тот момент у меня “как у настоящей женщины” (ага, наша любимая шутка) все смешалось: кони, люди... Мне казалось, что меня все предали. Мама дулась на какую-то ерунду, сотрудники вообще не интересовались, где я,

вы все как-то прохладно отреагировали на мои переживания, Димченко мне тогда не хотелось видеть, потому что было стыдно, ты — враг номер один. Я понимаю, звучит бредово, но я тогда как будто бы ослепла в своей ярости. Потом от Димченко пришла СМС: “Тигран все знает от Паршина”. Паршин — это топ из совета директоров. Следом еще одна: “А Паршин из Facebook, ищи концы сама”. Получается, после того как я два дня не появлялась на работе, Димченко сам пошел к Паршину, чтобы спросить, откуда у него информация обо мне. А тот ухмыльнулся и сказал: “Из Facebook”. Одно это меня окончательно убедило в том, что Димченко ни при чем.

Ты еще не догадалась? Вот и я на тот момент слепо считала, что это ты специально выболтала Тиграну — вы же когда-то были знакомы по инвестпроектам, ты сама мне говорила. Я, конечно, на тот момент даже не сопоставила, как бы это могло выглядеть. Сейчас представляю — самой смешно: “Здравствуйте, Тигран! Это Анна Мухер, подруга Элины Ринник. Помните, мы виделись с вами пару лет назад на тусовке McKinsey? Звоню вам сообщить сногшибательную новость! Да? А вы уже знаете?..” — ну вот примерно так бы это звучало. Потому что Тигран действительно узнал об этом от Паршина.

В общем, не буду тянуть. У нас как в заправском детективе: “преступник обнаружил себя сам”. Кажется полным бредом, если бы не знать, что все это — настоящая жизнь.

Это Катька. Она, конечно, в своей Италии отключила все свои телефоны, но, разумеется, ни дня не смогла провести без Facebook. Нового ее знакомого знаешь как зовут? Не догадываешься? Она же нам только “Миша-Миша”... Михаил Паршин это, вот кто. Она ему по ошибке в Facebook запостила фотографию, которую мне собиралась прислать в качестве слов поддержки. Из серии социальной рекламы типа “рожайте, женщины, рожайте”. И воодушевляющая надпись: “Линочка, все будет хорошо! Даже на расстоянии мы с тобой», — ну все в Катькином духе. Знаешь, я на нее даже злиться не могла, настолько она искренняя в этом.

Но это еще не все. Как только я с ней списалась и все выяснилось, перебиваю ЮД рассказать, посмеяться — что уж теперь, раз Тигран все знает, — а он мне говорит: “Только что разговаривал с ним по финансовым вопросам, мы все решили. В понедельник обсуждаем сделку. В конце он спросил про тебя, говорит: “Можно поздравить?” Я ему про условия договора напомнил осторожно. А он как истинный восточный человек отвечает:

“Да это же радость, это же святое, какие тут договоры? Вы коммерческое направление раскрутите, это единственное мое условие. Все остальное ерунда. Строка про форс-мажоры у нас вообще с прошлого договора осталась, юристы удалить забыли. А вы, видимо, по неопытности не обратили внимание. Скажи девочке, чтобы не переживала, ей сейчас нельзя...”

То есть вся эта идиотская ситуация была переоценена с самого начала. Причем исключительно мной. Точнее, моим страхом допустить ошибку и потерять контроль. Такой вот жизненный плевок.

Ситуация ерундовая, а переживания и осознание колоссальные. Надеюсь, мы еще сможем обсудить это с тобой... как раньше.

Прости за мою недоверчивость, прости за мою вспыльчивость, прости за то, что сомневалась в тебе.

Я тобой очень дорожу.

Твоя Лина  
31.03.2014».

Перечитав свое письмо, она нашла несколько стилистических неточностей и пропущенную запятую. «Слишком эмоциональное и избыточно ненужными подробностями». Мысленно она поставила себе жирную двойку, в очередной раз тяжело вздохнула и пошла на кухню выпить воды: кулон на шее брякнул напоминанием о восполнении водного баланса организма. Гоша несколько раз пискнул из своего домика и осторожно понюхал воздух, вода мордочкой из стороны в сторону.

«Лина-а-а-а! Выходи-и-и-и!» — во дворе, откуда-то снизу, послышался знакомый голос. Так кричали друг другу в детстве, когда звали выйти погулять на улицу. Будучи уверенной, что ей всего лишь почудилось, Элина быстро распахнула раму и выглянула в окно — внизу никого не было, да и окружающая действительность никак не располагала к прогулкам. Грязно-серая мешанина из растаявшего снега и холодной земли расходилась лунными кратерами по всему двору. Промозглый воздух начал отвоевывать небольшое пространство кухни и тут же заполз холодными струями ей под майку. Элина поежилась и поспешила закрыть окно.

Со стороны соседнего дома послышался приближающийся звук не то самолета, не то трактора, совершенно не характерный для ее района. Она забралась на стул и высунула голову в форточку, чтобы разглядеть источник звука. Через несколько секунд перед фасадом дальней двадцатизэтажки, выше деревьев, прямо напротив ее окна, с правой стороны показался небольшой кукурузник наподобие тех, что летают вдоль калифорнийского побережья, рекламируя всякую ерунду на хвосте.

Кукурузник уверенно двигался вдоль двадцатизэтажки в каких-нибудь пятидесяти метрах от ошарашенной Элины. За его хвостом сквозь сизый мартовский воздух продиралась радостно-салатовым настроением длинная лента с надписью:

«Лина, выходи за меня замуж!» — прочитала она.

#### **ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ (В ПОМОЩЬ СТАРТАПЕРУ):**

Появились новые мысли после прочтения? Остались вопросы к главным героям? Хотели бы поделиться впечатлениями с автором? Для нас это очень важно, мы открыты к общению! Напишите нам по адресу [startupbezkurur@gmail.com](mailto:startupbezkurur@gmail.com) – история на этом не заканчивается!

# Самый главный урок (вместо эпилога)

МЕЧТАТЬ — ПОЛЕЗНО!

Школа предпринимательства «Сколково», г. Москва  
Основателю компании Fitness Monitor  
Димченко Ю. М.

Уважаемый Юрий!

Школа предпринимательства «Сколково» имеет честь пригласить вас на торжественную церемонию вручения дипломов выпускникам 2014 года.

Рады сообщить, что в этом году вы выбраны лауреатом премии предпринимательского сообщества «Сколково» High Five Award по результатам голосования среди студентов и выпускников 2014 года. По традиции слово от выпускников прошлых лет предоставляется номинанту премии, который в текущем году добился выдающихся успехов в предпринимательском деле или социальных инициативах.

Поздравляем вас с заслуженной наградой и приглашаем выступить на торжественной церемонии 30 июня 2014 года.

С уважением,  
отдел по взаимодействию с выпускниками «Сколково»  
01.06.2014

Главное здание школы «Сколково» было трудно узнать неподготовленному человеку. Казалось, оно значительно расширилось и не вмещалось в объектив глаза. Фасад кампуса сиял ультрафиолетом космической картины: астронавты спускались по трапу из космического корабля, представленного в образе НЛО, и высаживались на неизведанную землю, предположительно на Марс (красные облака, характерные лунки, вырытые траншеи грунта). *In Terra Cognita* — поясняющая действия астронавтов надпись размахнулась во всю длину и занимала верхнюю треть экспозиции. Димченко с удивлением разглядывал шедевр мыши неизвестного дизайнера.

Все это напоминало ему иллюстрацию из журнала «НЛО», который он в середине девяностых покупал в киоске около дома каждый четверг по дороге из школы: тогда тема космоса и пришельцев сильно его занимала. Вглядевшись в реинкарнацию своих подростковых фантазий, он заметил, что лица за колпаками скафандров до боли напоминают выпускников этого года. Так и было: в образе астронавтов дизайнер-виртуоз запечатлел очередную группу слушателей, которым через час предстояло получить свои дипломы на сцене конгресс-холла.

«*Imagination will take you everywhere*», — мелькнула у него в голове одна из любимых цитат, висевшая над его рабочим столом в офисе. У Димченко было еще немного времени до того, как начинали пускать в зал, и он решил поискать в толпе гостей кого-нибудь из своих одноклассников.

По традиции церемонию вели преподаватель и выпускник. Каринэ в обтягивающем атласном платье изумрудного цвета была необычайно хороша. Со стороны выпускников церемонию вел Миша Коваленко. По контрасту с ведущей он был одет в свободные джинсы и льняной пиджак. Вместе они отлично разбавляли скучную церемонию торжественного выноса дипломов в одинаковых рамках. Ключевой темой вечера сценаристы сделали теорию относительности: оказывается, 30 июня 1912 года Эйнштейн впервые представил ее научному

сообществу. Это Димченко узнал уже только в конце вечера, после того как в своей обычной манере спросил Коваленко, почему всю церемонию они с Каринэ пытались шутить на одну и ту же тему.

В остальном торжественный вечер проходил как обычно: Белонощенко выбегал на сцену в спортивной форме за вручением очередной награды от сообщества выпускников, фонд Полехина был объявлен официальным венчурным партнером школы, инвесторы «Сколково» выходили на сцену и с энтузиазмом поздравляли только что выпустившихся предпринимателей, вручая им эстафетную палочку безграничной свободы и бесконечной ответственности... С потолка спускались пришельцы, по бокам от сцены маршировали пингвины — типичная церемония шла своим чередом.

Через два часа наступила неформальная часть: традиционный бал выпускников начался в главном фойе и постепенно распространился на все этажи главного корпуса. Выпускники и гости разбредались группками по интересам, одни находили тихие уютные уголки, чтобы наконец наговориться всласть, другие же, наоборот, перемещались на первый этаж в самую гущу веселья, где гремело караоке и диджей в костюме Эйнштейна отплясывал вместе с толпой танцующих. Димченко и его соратники по «штуковской» компании захватили диванчики в лаунж-кафе и заказали себе графин виски на пятерых.

— Ну, мужики, единственная ночь на кампусе, когда алкоголь официально разрешен — даже тем, кто выглядит моложе восемнадцати! — торжественно провозгласил Коваленко, призывая всех чокаться.

— Мишань, харе уже, выйди вон из ампула ведущего, я уже задолбался тебя со сцены *относительно* слушать, ты рядом с Каринэ по мозгам сам моложе восемнадцати выглядишь, — Батурчан хлопнул его по ладони и загоготал.

Было ясно, что, когда бы они ни встретились, атмосфера «шутки» времен учебы останется с ними навсегда. Эд, как и раньше, отпуская

глубокомысленные замечания, лишь в исключительных случаях включался в дискуссию. Серега предпочитал слушать, однако заметно оживлялся, когда речь заходила о физико-механических свойствах материала или технико-технологической экспликации продукта. Батурчан без устали пикировался с Коваленко. Димченко то выходил на воображаемую авансцену, выступая с очередным сногшибательным предложением, то затаивался в своем углу, углубившись в iPhone, и интровертировал. Чуть позже к ним присоединились Енот с Пандой.

— Так, ну с вас штрафное эссе на тему «Как я провел это лето», — Коваленко втиснулся между неразлучной парочкой, положил руки им обоим на плечи и замер в натянутой улыбке, глядя перед собой. — Юрец, сфоткай нас! Валяйте новости. Что с проектом? Где сами? Сто лет вас не видел.

Димченко поймал себя на мысли, что не помнит настоящего имени ни одного, ни другого. В памяти они оставались Енотом и Пандой — вечными стартаперами, которые неустанно ищут новые возможности, ошибаются и снова пробуют. Енот сбивчиво рассказал, что их проект с дирижаблями временно приостановлен: им не удалось договориться с немецким заводом, который «был вот-вот готов покупать технологию, мы же даже почти запатентовались у фрицев!». Зато они были полностью погружены в совсем новый проект переработки резиновых покрышек в экосырье. Вечные предприниматели снова запустили «стартаперский цикл», как выразился Панда, и находились в процессе переговоров со стратегическим инвестором. Оказалось, что одним из бизнес-ангелов выступил фонд VA Полехина, который два года назад проинвестировал и Fitness Monitor. Эта новость захватила компанию одноклассников еще минут на десять.

— Ребя, а кто-нибудь видел Шукину? Как у нее?

— А ты что, про ее успехи в конкурсе стартап-проектов Forbes не слышал? В прошлом году там Димченко победил, а в этом году —



ее проект. Помните, который она на финальном смотре проектов показывала? Батончики натуральные, без глютена и прочей дряни. Они наладили производство под Калугой и весьма успешно продаются во всех розничных магазинах и вендинговых машинах, сам покупаю. Щука говорит, по пятьдесят тысяч штук в месяц продают уже. Видел, такие разноцветные, в бумажной упаковке, теперь они Take-a-Bite называются? Они самые... Я же тогда тоже в их команде был на выпускной защите, потом предложение от Векселя принял, — пояснил Серега.

— Да уж, молодец Аська, трижды предприниматель! И проект, и муж, и ребенок — все успевает. Аплодирую стоя! — поддержал тему Коваленко. — А вы слышали, кстати, что кто-то из выпускников профинансировал Мили.ру на выход? Не знаете кто? Они же вроде на IPO собрались... Интересно, кто сливки снимает. Мили.ру — это проект выпускников на год младше нас, — пояснил Коваленко в ответ на вопросительный взгляд Сереги.

— Мишка, да ты что? Откуда инфа? Я с их лидером недавно общался, по другой теме, он мне ни слова не сказал. Думаешь, из-за due diligence молчит пока? — включился Енот.

— Не тупи, due diligence они уже давно должны были пройти, если на IPO ждут открытия коридора, — вмешался Димченко.

Бывшие одноклассники обсудили женскую половину группы: спросили Димченко, как себя чувствует Лина в новом статусе, отметили громкое назначение Виктории на пост заместителя ее великого шефа, посудачили, с кем сегодня пришла Соловьева и почему Н. забыла надеть юбку на выпускной. Серега и Эд рассказали, как им работает у олигархов и что собой представляют современные российские корпорации. Чуть позже к ним присоединились старшие товарищи — выпускники прошлых лет, и разговор перешел на практические идеи и предложения по их реализации. Ребята снова погрузились в такую привычную для них атмосферу «Сколково» со всей ее палитрой возможностей для предпринимательского сообщества.

Через пару часов наконец начали разъезжаться. Димченко пошел провожать друга к такси и, уже прощаясь, вдруг вспомнил:

— Мишка! Совсем забыл спросить! Так что у тебя с тем проектом, ты ж так и не сказал. Который поселок! Который ты с застройщиком делишь? Входишь в долю по итогу?

— Юрка, давай потом на свежую голову обсудим, ладно? — быстро проговорил в ответ Коваленко, уже заваливаясь на заднее сиденье подъехавшего «Опеля». — Если вкратце: решил пока отложить, не буду рисковать. Остаюсь в своей теме, как раньше. Мне сейчас нельзя рисковать. Я, Юрка, жениться решил. Хеджирую риски, понимаешь ли. Такие дела. Ну, давай, покедова, хорошо добратся! — он захлопнул дверь, и такси тронулось с места.

Димченко завернул в садик у главного корпуса, чтобы еще немного отдохнуть от шумной компании и вдохнуть полной грудью теплую, насыщенную, емкую июньскую ночь. Он смотрел на Москву, теряющую свои очертания в темноте каменных глыб, и думал о том, как пять лет назад у него все только начиналось. Он мечтал о том, как учеба в «Сколково» поможет ему изменить себя, а потом и весь мир, как исполнятся мечты о больших деньгах и больших связях, как появятся новые друзья и партнеры, как он вернется домой и скажет: «Мама, я миллионер!»

Через пять лет все эти желания стали казаться такими далекими и по-детски наивными. Сейчас мечталось совсем о другом: изменился он сам, изменились и смыслы.

За спиной слышались уверенное цоканье каблуков. Димченко поморщился: кто-то из девчонок сейчас подойдет и начнет вести ненужные ему разговоры... Все оказалось еще хуже.

— А вот и вы, Юрий! Мечта незамужних девушек, тридцатилетний миллионер! Как же я рада, что застала вас здесь. Я Василиса, ведущая телепередачи на канале «Снег» о предпринимателях новой волны. Вы, конечно же, смотрите «Снег», — сказала она скорее утвердительно, чем вопросительно, и продолжила с прежним напором: —

Мечтать – полезно!

Хочу пригласить вас к себе на эфир. Обсудим подробности вашей громкой сделки с «Кнопкой жизни» и заодно расскажете о новом проекте и планах на будущее. Без вариантов. Вы согласны.

*«Да не собираюсь я ничего рассказывать! Оставьте меня в покое одного...»* — захотел рявкнуть в ответ Димченко, но почему-то промолчал и против своей воли медленно кивнул головой.

Василиса развернулась на каблуках и поцокала по направлению к входной двери, ведущей в фойе школы «Сколково», даже не обернувшись. Пояс ее блузки был завязан бантом и сзади покачивался при ходьбе, как длинный лисий хвост.

«Точно лиса!» — подумал про себя Димченко и прибавил шагу вслед за ней.

*Продолжение следует...*

# Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/  
about/predlojite-nam-knigu/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/)

Ищем правильных коллег: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/  
about/job/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/)

**Иноземцева** Екатерина Сергеевна

**Стартап без купюр,**

или 50 и 1 урок, как сделать бизнес  
в Москве для клиентов со всего мира

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Ирина Миронова*

Литературный редактор *Марина Лейко*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Иллюстратор *Евгений Тонконогий*

Дизайн обложки *Сергей Хозин*

Верстка *Юлия Рахманина*

Корректоры *Ярослава Терещенкова, Юлия Молокова*