

Правила Кавасаки

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

Guy Kawasaki

Reality Check

The Irreverent Guide to Outsmarting,
Outmanaging, and Outmarketing Your
Competition



PORTFOLIO / PENGUIN

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

Гай Кавасаки

Правила Кавасаки

Жесткое руководство для тех,
кто хочет оставить конкурентов позади

Перевод с английского Павла Миронова

2-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

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

УДК 65.011
ББК 65.290-2
К12

Издано с разрешения издательства Portfolio
и литературного агентства Andrew Nurnberg

Кавасаки, Г.

К12 Правила Кавасаки. Жесткое руководство для тех, кто хочет оставить конкурентов позади / Гай Кавасаки ; пер. с англ. Павла Миронова. — 2-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 528 с.

ISBN 978-500057-034-0

Вы придумали совершенно новый продукт и хотите немедленно выйти с ним на рынок? Сначала посмотрите на свой проект глазами первого маркетолога-евангелиста Apple, а ныне известного бизнесмена и венчурного инвестора Гая Кавасаки. Взгляд человека, который мгновенно отличает перспективный проект от неперспективного, позволит найти ошибки в вашем бизнес-плане и его реализации. В этой книге вы найдете советы, как планировать бизнес, кого брать в партнеры, как привлекать внешние инвестиции, каких сотрудников нанимать и как правильно увольнять, как строить маркетинг и многое другое. Это наиболее полная книга Гая Кавасаки на данную тему.

УДК 65.011
ББК 65.290-2

This edition is published by arrangement
with the Portfolio, a member of Penguin
Group (USA) Inc.

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает
юридическая фирма «Вегас-Лекс»

The logo for VEGAS LEX features the text 'VEGAS LEX' in a bold, sans-serif font. A vertical line passes through the center of the text, with a small dot at the top and a curved line at the bottom, resembling a stylized 'V' or a decorative element.

ISBN 978-500057-034-0

© Guy Kawasaki, 2008
© Перевод на русский язык, издание на русском языке,
оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

{ ОГЛАВЛЕНИЕ }

ПРЕДИСЛОВИЕ	11
Реальность начала	
ГЛАВА 1. Барахтанье основателей	15
ГЛАВА 2. Кухня предпринимательства	22
ГЛАВА 3. Искусство интрапренерства	27
ГЛАВА 4. Искусство коммерциализации	31
ГЛАВА 5. Мантры для «чайников»	36
Реальность поиска финансирования	
ГЛАВА 6. Список пожеланий инвестора	41
ГЛАВА 7. Искусство привлечения внимания инвесторов	45
ГЛАВА 8. Искусство создания резюме проекта	48
ГЛАВА 9. Правило 10:20:30	51
ГЛАВА 10. Десять лживых утверждений венчурных инвесторов	55
ГЛАВА 11. Одиннадцать основных лживых утверждений предпринимателей	59
ГЛАВА 12. Искусство привлечения капитала «ангелов»	64
ГЛАВА 13. Кухня законодательства о венчурном финансировании	68
ГЛАВА 14. Шестнадцать основных лживых утверждений юристов	76
ГЛАВА 15. Тест на профессиональную пригодность венчурного инвестора	80
Реальность планирования и исполнения	
ГЛАВА 16. Парадокс стратегии: как проиграла Apple и как повезло Microsoft	89
ГЛАВА 17. Дзен бизнес-планов	96
ГЛАВА 18. Искусство создания финансовых прогнозов	100
ГЛАВА 19. Финансовые модели для отстающих	105

ГЛАВА 20. Искусство воплощения	114
ГЛАВА 21. После медового месяца	118
ГЛАВА 22. Искусство самообеспечения	125
ГЛАВА 23. Искусство заседаний	130
ГЛАВА 24. Как я создал и запустил сайт на базе Web 2.0 с контентом, создаваемым пользователями, и с длинным хвостом всего за 12 107 долларов	135
Реальность инноваций	
ГЛАВА 25. Искусство инновации	143
ГЛАВА 26. Семь грехов решений	147
ГЛАВА 27. Мифы об инновациях	150
ГЛАВА 28. Момент «прилипания»	155
ГЛАВА 29. О чем лгут инженеры и программисты	165
ГЛАВА 30. Как надрать задницу Кремниевой долине	169
ГЛАВА 31. Возняк как инженер в чистом виде	176
Реальность маркетинга	
ГЛАВА 32. Глупые способы помешать рынку принять продукт	181
ГЛАВА 33. Игра с именами	185
ГЛАВА 34. Искусство брендинга	188
ГЛАВА 35. Создайте свои рамки — или довольствуйтесь чужими	191
ГЛАВА 36. Глобальный молодежный рынок	194
ГЛАВА 37. Урок художественной галереи Tam's	203
Реальность продаж и евангелизма	
ГЛАВА 38. Искусство продаж	207
ГЛАВА 39. Искусство дистрибуции	212
ГЛАВА 40. Искусство евангелизма	217
ГЛАВА 41. PR своими руками	222
ГЛАВА 42. Из первых уст	228
ГЛАВА 43. Стоит ли вообще забыть о влиятельных лицах?	231
Реальность коммуникации	
ГЛАВА 44. Эффективная электронная рассылка	237
ГЛАВА 45. Презентация в стиле дзен	242

ГЛАВА 46. Что сделать, чтобы вам аплодировали стоя	248
ГЛАВА 47. Как стать не хуже Стива Джобса.	252
ГЛАВА 48. Выступление как исполнительское искусство	255
ГЛАВА 49. Как стать богом DEMO	260
ГЛАВА 50. Как уделать других участников конференции.	264
ГЛАВА 51. Как быть отличным модератором.	267
ГЛАВА 52. Искусство ведения блога.	271
Реальность соблазнения	
ГЛАВА 53. Психология влияния на людей	277
ГЛАВА 54. Искусство создания сообщества.	284
ГЛАВА 55. Искусство работы с клиентами.	287
ГЛАВА 56. Власть 3.0: добрее, нежнее и лучше	292
ГЛАВА 57. Искусство шмузинга.	295
ГЛАВА 58. Умение быть «своим»	301
ГЛАВА 59. Умение подлизаться	305
ГЛАВА 60. Как понравиться блогеру.	308
ГЛАВА 61. Искусство работы с партнерами.	312
ГЛАВА 62. 10 основных видов лжи партнеров.	316
ГЛАВА 63. Десять вопросов «вместе с» Джеки Онассис	319
Реальность конкуренции	
ГЛАВА 64. Искусство защиты.	325
ГЛАВА 65. Контрапункт: патенты и защита	330
ГЛАВА 66. Искусство сводить с ума конкурентов	335
ГЛАВА 67. Как сохранять рассудок.	340
Реальность приема на работу и увольнения	
ГЛАВА 68. Искусство найма	345
ГЛАВА 69. Рекрутинг в условиях реального мира.	350
ГЛАВА 70. 13 вопросов, заданных Либби Сартэн, руководителю кадрового подразделения Yahoo!	353
ГЛАВА 71. Карьерное руководство для XXI века	357
ГЛАВА 72. Все, что вы хотели знать о том, как получить работу в Кремниевой долине, но не знали, кого спросить	366

ГЛАВА 73. Девять вопросов, которые стоит задать стартапам.	377
ГЛАВА 74. Как получить работу с помощью Craigslist.	382
ГЛАВА 75. Как не нанимать сотрудников через Craigslist.	385
ГЛАВА 76. Кэрл Дуэк и «эффект усилий».	389
ГЛАВА 77. Искусство сокращения штатов	392
ГЛАВА 78. Искусство увольнения	397

Реальность работы

ГЛАВА 79. Работа как тюрьма?	403
ГЛАВА 80. Как действовать и не задохнуться	410
ГЛАВА 81. Маверики в деле	413
ГЛАВА 82. Десять (или около того) важных вещей, которые нужно выучить в этом школьном году	421
ГЛАВА 83. Почему толковые люди делают глупости	426
ГЛАВА 84. Почему толковые компании делают глупости.	430
ГЛАВА 85. Как предотвратить «взрыв маразма».	436
ГЛАВА 86. Можно ли считать вас эгоманьяком?	442
ГЛАВА 87. Как избегать сволочей по всем правилам.	450
ГЛАВА 88. Сволочь ли ваш босс?	456
ГЛАВА 89. Семнадцать видов лжи СЕО.	461
ТАЙМ-АУТ. Чему равен ваш EQ (коэффициент предпринимательства)?	465

Реальность благих дел

ГЛАВА 90. Шесть уроков Kiva.	475
ГЛАВА 91. Социальное предпринимательство	478
ГЛАВА 92. Переход из мира корпоративного в некоммерческий	486
ГЛАВА 93. Искусство выживания	492
ГЛАВА 94. Мои жизненные выводы	498
ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Проверочный список	510
БЛАГОДАРНОСТИ	512

Моим четырем стартапам: Нейту, Ноэми, Ноа и Нику.

Ваша четверка позволяет мне становиться лучше

с каждым днем моей жизни

{ ПРЕДИСЛОВИЕ }

**По-настоящему хорошая книга учит меня
не только в те моменты, когда я ее читаю.
Рано или поздно я откладываю ее в сторону
и продолжаю жить, руководствуясь ее
подсказками. И то, что начиналось как обычное
чтение, заканчивается моим активным действием.**

~ Генри Дэвид Торо, писатель

Когда предприниматели интересуются моим мнением об их идеях, я предлагаю им два варианта ответа: честный и «комфортный». Большинство выбирают честный и обычно благодарят меня за это. Именно честный ответ помогает им узнать что-то новое, пусть и не в самой приятной форме. По-видимому, вежливость («Это очень интересно. Мы обязательно вернемся к этому разговору») встречается в нашем мире куда чаще, чем прямолинейность и обратная связь («Ваши финансовые прогнозы безосновательно оптимистичны»). Это привело меня к заключению, что предпринимателям — как нынешним, так и будущим — недостает честной информации.

В то же время меня начали разочаровывать блоги. Свой блог под названием «Как изменить мир» (How to Change the World) я начал вести в 2006 году, однако вскоре понял, что люди редко идут дальше первой страницы и не заглядывают в ранее опубликованные материалы. Я же хотел, чтобы мой блог стал постоянным источником ссылок на широкий круг вопросов, интересных для предпринимателей. В действительности блоги и онлайн-источники не особенно хорошо справляются с этой задачей.

К публикации этой книги меня подтолкнули два соображения. Прежде всего мне было что сказать людям, стремящимся оседлать рынок, к тому же я хотел,

чтобы эту информацию можно было держать в руках, — так и появилась идея публикации книги в привычном формате. Почему? Книгу не нужно загружать, ее текст обычно хорошо отредактирован, а факты проверены более тщательно, чем в записях в блоге. Кроме того, читатель не зависит от наличия интернета, от состояния батареи устройства, ошибок в коде HTML и прочего. А главное, можно писать на полях книги, наклеивать листочки со своими мыслями или цитатами или загибать уголки интересных страниц.

Короче говоря, перед вами сжатая, обновленная и дополненная компиляция лучших из написанных мною материалов о создании и управлении хорошими организациями. Хотя в основном я касаюсь вопросов создания и деятельности компаний, уроки из этой книги можно использовать на всех стадиях жизненного цикла организации, за исключением «старости». Надеюсь, что книга заставит вас действовать — иными словами, пройдет тест «по-настоящему хорошей книги» по Генри Дэвиду Торо. Поэтому скажу так: лучшая награда для автора — когда, вдохновленные его книгой, читатели принимаются улучшать окружающий их мир.

ГАЙ КАВАСАКИ

Реальность начала

Начнем с небольшой сказки: в гараже двоим ребятам или девчонкам вдруг приходит в голову отличная идея. Они обращаются к инвестору, который сразу дает им деньги. Они запускают свой проект в согласованные сроки и получают всеобщее признание и беспрецедентную любовь клиентов. Компания мгновенно становится прибыльной, а затем ее акции выходят на открытый рынок, где их встречают куда более благожелательно, чем даже акции Google. Затем компания занимается инновациями и процветает на протяжении десятилетий. Конечно, такие сказки в реальности невозможны, а этот раздел объяснит вам, что на самом деле происходит в первые годы жизни стартапа (сопровождающиеся суетой и барактаньем).

Барахтанье основателей

Все лучшее, что мне удалось сделать в Apple, было связано с двумя вещами: а) отсутствием денег и б) отсутствием опыта прежней работы в этой области.

~ Стив Возняк

Мы пошли в Atari и сказали: «У нас есть потрясающая штука, созданная с помощью некоторых ваших деталей. Как насчет того, чтобы нас профинансировать? Мы можем даже отдать ее вам. Главное, что мы хотим ее сделать. Платите нам, и мы будем работать на вас». А они ответили: «Нет». Мы отправились в Hewlett-Packard и услышали: «Вы нам не нужны. Вы еще даже не окончили колледж».

~ Стив Джобс

Компании одерживают победы только потому, что терпят поражения, топчутся на месте, буксуют и пожинают плоды неудачи. Им помогает и то, что они (в отличие от всех остальных) не считают свои действия чем-то «невозможным». В книге Джессики Ливингстон «Основатели за работой: Истории первых дней стартапов (Founders at Work: Stories of Startups' Early Days. Apress, 2007) куча историй о первых этапах создания и работы организации*. Приведу несколько вдохновляющих цитат.

* В оригинале каламбур: говоря о книге Founders at Work, Кавасаки использует в заголовке главы 1 созвучное слово flounders (барахтаться). *Прим. перев.*

- **Джеймс Каррьер (Tickle):** «Когда мы начинали свое дело, то хотели изменить мир, а для того, чтобы помочь людям разобраться с их жизнью, выложили на своем сайте кучу тестов. У нас были тесты, оценивавшие уровень беспокойства, качество родительской заботы, личных связей и коммуникационных способностей. Но на сайт практически никто не заходил... “Давайте сделаем тест о том, с какой породой собак может ассоциироваться человек”, — предложил кто-то. Мы выложили это в интернет, и через восемь дней на нашем сайте побывал чуть ли не миллион человек».
- **Катарина Фейк (Flickr):** «Flickr* начался как вспомогательный сервис. По сути, он не был полноценным продуктом. Это была своего рода система коммуникации, позволявшая перекидывать фотки на компьютеры других людей или показывать им, какие фотографии вы смотрите в данный момент».
- **Пол Грэм (Viaweb):** «Никто из нас не знал, как писать программы под Windows, да и не хотел этому учиться. Мы подсознательно хотели отстраниться от этой огромной кучи дымящегося навоза. Поэтому главное, о чем мы подумали, когда у нас родилась идея создания сетевых приложений, так это: “Слава богу, что нам не приходится писать программы для Windows”».
- **Энн Винблад (бизнес-леди, ранее работавшая в Open Systems, венчурный инвестор):** «Мне было чуть за двадцать, и я стояла перед шестьюдесятью или семьюдесятью дядями в возрасте за пятьдесят и твердила что-то вроде: “Если вы сегодня дадите мне чек на десять тысяч долларов, то сможете получить неограниченные права на один из наших модулей”... После встречи, когда я шла домой, в моей сумочке лежало то ли десять, то ли пятнадцать чеков на десять тысяч долларов каждый».
- **Тим Брейди (Yahoo!):** «Самая забавная история на моей памяти произошла, когда в мае 1995 года разразился страшный шторм и у нас несколько дней не было электричества. Нам пришлось арендовать генератор и в течение четырех дней по очереди заправлять его дизельным топливом. Помню, как мы смеялись: “На сколько страниц текста нам хватает одного литра?”»

* Сервис для хранения цифровых фотографий и видеороликов. Здесь и далее примечания даны редактором, если иное не оговорено особо.

- **Митч Капор (Lotus Development)** о том, сколько денег он хотел получить от венчурного фонда Sevin-Rosen: «Думаю, что я говорил о двух-трех миллионах долларов. На тот момент у нас не было ничего. Все, чем располагали мы с Джоном Саксом, — это довольно сырая и не доведенная до ума система электронных таблиц. Поэтому я вряд ли мог назвать слишком большую сумму без того, чтобы мои слова не прозвучали полным абсурдом».
- **Чак Гешке (Adobe)** о реакции жен руководителей Xerox на демонстрацию технологии PARC в 1977 году: «Они просто полюбили эту штуку. Они играли с мышкой, меняли расположение элементов на экране, нажимали на кнопку печати и удивлялись тому, что текст на листе выглядит точно так же, как на экране. Они все время повторяли: “Ух ты, это действительно здорово. При таких технологиях офисная жизнь изменилась бы до неузнаваемости”». (К сожалению, руководители Xerox не слушали своих жен, и поэтому Adobe и Apple существуют по сей день.)
- **Джеймс Хонг (Hot or Not*)** о бета-версии своего сайта: «Мой отец был первым, кто увидел Hot or Not после меня и Джима [второго основателя программы]. Отца было невозможно оторвать от экрана! Представьте себе шестидесятилетнего китайца-интроверта, который должен быть по определению асексуален, но который пялится в монитор и твердит: “Вот это крутая девочка. А в этой нет ничего особенного”». Он же о привлечении родителей к модерации изображений: «Изначально модерация изображений была поручена моим родителям, которые уже были на пенсии. Через несколько дней я спросил отца, как идут дела. Он ответил: “Отлично. Мама увидела фотографию парня с двумя девчонками, и вот чем они занимались...” После этого я сказал Джиму: “Чувак, мои родители больше не должны этим заниматься. Я не могу допустить, чтобы они целыми днями смотрели порно”».

Эти истории наглядно показывают, как начинаются стартапы. Успех приходит к безумным и страстным людям, которые верят, что им по силам

* Рейтинговый сайт, позволявший пользователям сравнивать и оценивать привлекательность фотографий, размещавшихся другими пользователями. *Прим. перев.*

изменить мир. Успех — это не удел «профессионалов» или «проверенных» людей. И я не одинок в этой мысли. Как-то раз мне пришлось слушать Майкла Моритца из фонда Sequoia Capital (одного из инвесторов Google), говорившего о том, какому типу предпринимателей он предпочитает давать деньги. В несколько перефразированном виде его мысль звучит так: «Это парни в возрасте до тридцати лет, создающие продукт, которым хотят пользоваться сами». Аминь!

Проблемы серийных предпринимателей

К сожалению, Майк Моритц* — довольно редкий пример венчурного инвестора, который принимает во внимание не только «идеальную историю прежних успехов» предпринимателей. Большинство венчурных инвесторов хотят иметь дело с проверенной командой, проверенной технологией и проверенной бизнес-моделью. Согласно одной популярной теории, ставку стоит делать именно на «серийных» предпринимателей, получивших немалые деньги от своего успешного проекта, но при этом слишком молодых, чтобы умирать, и достаточно неугомонных.

Однако это не подтверждается опытом людей, создавших такие потрясшие мир компании, как Hewlett-Packard, Apple, eBay, Microsoft, Google, Yahoo! и YouTube. Думаю, что серийные предприниматели запрограммированы на неудачу в своих следующих попытках по нескольким причинам.

- **Серийные предприниматели стремятся доказать, что их первый успех не был случайным.** Вместо того чтобы начать с технологии («разве это не круто?») или клиентов («должен быть способ получше»), они руководствуются другим: «Я докажу, что талантлив». Это довольно нелепый повод начать новый бизнес, особенно в сравнении с желанием решать проблемы других людей или менять мир.
- **Серийные предприниматели не видят разницы между причинно-следственной связью и совпадением.** Причиной прежнего успеха может быть обыкновенная удача, однако это понимают крайне мало

* Бизнесмен, венчурный инвестор, владелец компании Sequoia Capital и бывший член совета директоров компании Google. *Прим. перев.*

людей. А еще меньше людей готовы это признать. Тем самым они становятся слишком высокомерными без достаточных к тому оснований, а высокомерие — плохой спутник предпринимателя.

- **Серийные предприниматели раз за разом прибегают к одним и тем же методам.** Можно ли обвинять их в этом, если однажды эти методы привели к успехам? К примеру, если они создали отличный компьютер, то постараются сделать такой же компьютер еще раз. Если при первой попытке работали с дилерами, то снова будут использовать дилеров. Если сначала бесплатно раздавали интересный для аудитории контент, а потом продавали компанию большой, богатой и глупой компании, то захотят повторить то же самое.
- **Серийные предприниматели работают с одними и теми же людьми.** Можно ли упрекать их в том, что они приглашают на работу людей, с которыми уже один раз добились успеха? В конце концов, те доказали свою успешность! Однако для того, чтобы снаряд второй раз упал в ту же воронку, вам нужны люди, которые не знают пределов своей некомпетентности: именно они помогут расширить границы возможного и применить новые методы для работы на новых рынках. Невежество — это не только источник блаженства (как говорил поэт-сентименталист Томас Грей). Это еще и источник новых возможностей.
- **Серийные предприниматели не работают (или не могут работать) так же упорно, как в прошлом.** Если у вас есть дети, дом площадью 500 квадратных метров, второй дом в Монтане и автомобиль марки, название которой заканчивается на i, ваше отношение к жизни и приоритеты меняются. Это естественно. Если отношение к жизни не меняется, это значит, что люди не растут. Однако работа ради выживания — это совсем не то же самое, что работа ради удовлетворения. Конечно, эти люди могут утверждать, что столь же охочи до работы, как и раньше, однако прежде это было настолько очевидно, что не требовало подтверждений с их стороны.
- **Серийные предприниматели не получают достаточного количества ударов от жизни.** Жизнь благоволит к серийным предпринимателям: они открывают ногой любую дверь, громогласно заявляют о том,

что их прежняя компания была продана за баснословные деньги, а теперь они начинают новый проект. Кто будет выискивать прорехи в их стратегии? Они уже «доказали свою состоятельность». И это ужасно, потому что никто не возьмет на себя в этих ситуациях роль «адвоката дьявола».

- **Серийные предприниматели в своих новых компаниях берут на себя новые роли.** К примеру, в первой компании человек мог быть инженером, а впоследствии — вице-президентом по вопросам инжиниринга. В своей следующей компании этот человек уже становится CEO* и учредителем. Однако если вам удастся хорошо проектировать чипы, это совсем не значит, что вы будете столь же успешным CEO. В итоге дело может закончиться тем, что вы перестанете заниматься тем, что у вас получается, и займетесь вещами, в которых ничего не понимаете.

«Банальность героизма»

Вместо того чтобы исследовать профессиональных предпринимателей, попытаемся выяснить, как и почему героические поступки могут совершать самые обычные люди. Доктор Филип Зимбардо из Стэнфордского университета и Зено Франко из Тихоокеанской высшей школы психологии** написали статью под названием «Банальность героизма» (более подробно об этом можно узнать, введя в Google запрос Banality of Heroism).

Если коротко, героизм требует присутствия «героического воображения», то есть, говоря словами авторов, «способности представить себе ситуацию, в которой есть доля физического или социального риска, способности противостоять гипотетическим проблемам, возникающим в результате таких ситуаций, и способности оценить действия и последствия». Вот как ведут себя герои, считают Зимбардо и Франко:

1. Сохраняют бдительность в отношении ситуаций, требующих героических действий.

* CEO (Chief Executive Officer) — высшее должностное лицо компании, аналог генерального директора.

** Современное название — университет Пало-Альто. *Прим. перев.*

2. Учатся не бояться конфликта и опираться на прочный фундамент.
3. Представляют себе альтернативные сценарии развития событий в будущем и не замыкаются на текущем моменте.
4. Противостоят искушению чрезмерной рационализации и оправдания бездействия.
5. Верят в то, что люди по достоинству оценят героические (и часто непопулярные) действия.

Это хорошая проверка и для предпринимателей — людей, которые ищут новые возможности, не желают мириться с установившимся порядком вещей, находят новые пути, отказываются останавливаться и создают продукт или услуги в надежде, что те окажутся полезными для людей. И если такие качества присущи и вам, то вы вполне можете считать себя готовым к героическим поступкам.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

