

# СТАРТАП БЕЗ КУПЮР,

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

Екатерина Иноземцева

Издательство

**МАНН  
ИВАНОВ  
И ФЕРБЕР**

Москва, 2014

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

**Иноземцева, Е. А.**

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

Аннотация.

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. А., 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 получит высокий ROI даже от ковшей и коряг . . . . .	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 leap-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 . . . . .	245
<b>Урок № 35.</b> Твой социальный капитал измеряется количеством денег, которые тебе могут дать под честное слово . . . . .	251
<b>Урок № 36.</b> Мало не проспать встречу на миллион. Нужно правильно распорядиться ее результатами . . . . .	257
<b>Урок № 37.</b> Инвестируй скорее в сильную команду со слабым проектом, чем в сильный проект со слабой командой . . . . .	261
<b>Урок № 38.</b> Везение — результат кропотливого труда . . . . .	266
<b>Урок № 39.</b> Лучшее лекарство от сомнений — меньше сомневаться . . . . .	272
<b>Урок № 40.</b> Свобода — выбор сильных людей . . . . .	279
<b>Урок № 41.</b> Цени провалы так же сильно, как успехи: это опыт, а не ошибки . . . . .	284
<b>Урок № 42.</b> Управляй ожиданиями стейкхолдеров, чтобы они не управляли тобой . . . . .	290
<b>Урок № 43.</b> Желать и не действовать — значит не желать. Знать и не делать — значит не знать . . . . .	296
<b>Урок № 44.</b> Цель — это мечта, имеющая план . . . . .	303
<b>Урок № 45.</b> Знай и люби своего клиента . . . . .	311
<b>Урок № 46.</b> Строя партнерские отношения, не забывай о человеческих . . . . .	319
<b>Урок № 47.</b> Регулярно измеряй температуру климата в команде . . . . .	325
<b>Урок № 48.</b> Борьбись и ищи, найди и не сдавайся . . . . .	331
<b>Урок № 49.</b> Бизнес для жизни, а не жизнь для бизнеса . . . . .	339
<b>Урок № 50.</b> Умей отделять факты от интерпретации . . . . .	345
<b>Самый главный урок</b> (вместо эпилога). Мечтать — полезно! . . . . .	351

## 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 аудитории 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

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».



Почитать описание и заказать  
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:  

Проза:  

Детские книги:  