

**КАК ЭТО
РАБОТАЕТ
В РОССИИ**

АЛЕКСАНДР ГОРНЫЙ

СТАРТАП

КАК НАЧАТЬ С НУЛЯ
И ИЗМЕНИТЬ МИР

ИНСАЙТЫ ОТ ЭКС-ДИРЕКТОРА
ПО СТРАТЕГИИ И АНАЛИЗУ
MAIL.RU GROUP

БОМБОРА™

Москва 2019

УДК 65.01
ББК 65.290-2
Г69

Горный, Александр Аркадьевич.

Г69 **Стартап. Как начать с нуля и изменить мир / Александр Горный.** — Москва : Эксмо, 2019. — 320 с.: ил. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-04-098244-8

Александр Горный отобрал 300 самых показательных бизнесов со всего мира, проанализировал успехи и провалы, которые станут незаменимым учебником и источником вдохновения для предпринимателей и инвесторов. Экспертная оценка Александра разовьет в вас бизнес-чутье, которое поможет сориентироваться в потоке идей и проектов.

**УДК 65.01
ББК 65.290-2**

ISBN 978-5-04-098244-8

© Горный А.А., текст, 2019
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

Содержание

Предисловие.....	7
Глава 1. ТЕХНОЛОГИИ.....	11
Глава 2. ОБЩЕНИЕ.....	39
Глава 3. РЕКЛАМА.....	50
Глава 4. РАЗВЛЕЧЕНИЯ.....	57
Глава 5. КОНТЕНТ.....	66
Глава 6. CRM.....	78
Глава 7. ЕДА.....	92
Глава 8. ЗДОРОВЬЕ.....	100
Глава 9. ОБРАЗОВАНИЕ.....	114
Глава 10. КРЕДИТ.....	131
Глава 11. ИНВЕСТИЦИИ.....	141
Глава 12. FINTESН.....	153
Глава 13. БЛОКЧЕЙН.....	165
Глава 14. ЮРИСПРУДЕНЦИЯ.....	173
Глава 15. МАГАЗИНЫ.....	178
Глава 16. КЛАССИФАЙД.....	191
Глава 17. UBER.....	206
Глава 18. ПЕРЕПРОДАЖА.....	216
Глава 19. НЕДВИЖИМОСТЬ.....	225

Глава 20. АВТО.....	240
Глава 21. РАБОТА	247
Глава 22. ПУТЕШЕСТВИЯ.....	260
Глава 23. ТРАНСПОРТ	271
Глава 24. ОФЛАЙН	282
Глава 25. ОБОРУДОВАНИЕ И ГАДЖЕТЫ	295
Глава 26. РАЗНОЕ	303
Алфавитный указатель.....	310

Предисловие

Мир меняется очень быстро. Позавчера слово «интернет» писали с прописной буквы, и пользовался им миллион человек на планете: ученые, журналисты да компьютерные гики (причем слова «гик» еще тоже не было). Мировая сеть изменила экономику — «если у вашего бизнеса нет сайта, его не существует», — появились новые профессии: SEO, SMM, специалист по контекстной рекламе. Сегодня для многих интернет — это и есть жизнь. Люди засыпают и просыпаются с телефоном в руках и куда больше знают о виртуальных друзьях в соцсетях, чем о соседях по лестничной клетке.

Прошло всего-то 25 лет — это очень мало. Выпускникам вузов 1993 года сейчас по 47, они не остались где-то в прошлом, они активны и продолжают работать. Но знания, полученные в вузе, никак не помогают сейчас, многое изменилось и меняется дальше. Чтобы соответствовать миру, надо учиться, учиться каждый день, учиться постоянно. В Кремниевой долине первое, что проверяют рекрутеры у кандидата, — его любопытство. Следит ли он за конкурентами, интересуется ли прогрессом в отрасли, пользуется ли самыми последними фидами самых новых сервисов? Желание получать новые знания ценится выше, чем опыт: всё, что было вчера, уже устарело.

Учиться сложно. Новое всегда выбивает из зоны комфорта, оно ломает привычки и требует адаптации. Конечно, затраты вернутся сторичей, но это когда еще будет, а встать с дивана и работать надо прямо сейчас. Мало кому это хочется. Саша Горный — пример преодоления лени. Каждый день он изучает новые стартапы, анализирует бизнес-модели, оценивает слабые и сильные места. В блоге (а теперь и в книге) он упрощает обучение для других: информация приходит в сжатом виде: бери и учись. 300 стартапов разобраны, весь их опыт можно перенять за несколько вечеров чтения.

Будьте любопытны, читайте и узнавайте новое!

Дмитрий Гришин,

председатель совета директоров и сооснователь Mail.Ru Group;
основатель инвестиционного фонда Grishin Robotics

Мозг Александра Горного — это самая прокачанная нейронная сеть по анализу бизнес-моделей, компаний и стартапов. Можно было бы сказать, что он делает это по долгу службы, но я сам и многие мои друзья — профессионалы из самых разных отраслей — видим нечто большее.

Я очень рад, что Александр делится своим талантом, знаниями и умением декомпозировать бизнесы, проводить аналогии и сравнения, выделять по-настоящему интересные особенности, цифры, конкурентные преимущества и недостатки самых интересных технологических компаний и стартапов во всём мире.

Читая каждый день его блог #стартапдня, я примерил и перемерил множество идей и бизнес-моделей, часть из которых нашла практическое применение в проектах, которые я развиваю. Информация о других позволила сэкономить время, поскольку я быстрее принял решение их не реализовывать.

В какой-то момент я понял, что чтение блога — это как чистка зубов, его просто нельзя не читать. Это как таблетка поливитаминов: богатое содержание, а употребление почти моментальное.

Две минуты, инвестированные мной в чтение блога #стартапдня, — это, пожалуй, одна из самых лучших и эффективных инвестиций, которые можно делать каждый день.

У Александра есть собственный, узнаваемый стиль изложения. Читать его текст легко, иногда какие-то обороты вызывают улыбку: автор, как играющий тренер, указывает на проблемные места и важные моменты, которые менее опытный наблюдатель или наставник легко бы проглядел.

По мере накопления бизнес-историй формат блога стал еще интереснее — #стартапдня стал давать обзор изменений в компаниях, появивших в ревью год назад. Умные инвесторы любят соединять точки в линию и верифицировать свои гипотезы и наблюдения, и вот появилась прекрасная возможность это сделать.

Я замечал, что после прочтения поста часто хотелось осмыслить информацию и вернуться к ней позже. Поэтому считаю решение Александра выпустить книгу очень своевременным, она будет на моей полке, и я буду дарить ее экземпляры друзьям.

Книгу «Стартап. Как начать с нуля и изменить мир» просто необходимо прочитать, чтобы понять, в насколько разностороннем и динамичном мире мы живем и куда он движется, чем заняты лучшие умы этой планеты. Если вы практик, то у вас появятся десятки или даже сотни идей о том, что можно улучшить или применить в ваших проектах, чтобы сделать их эффективнее. Эта книга — ваше конкурентное преимущество.

Или не ваше, если вы ее не прочтете.

Михаил Соколов,
СЕО Группы OneTwoTrip

В начале 2017 года я захотел рассказать друзьям, что стартапы — это не только Uber и сумасшедшие фантазеры с бессмысленными проектами на блокчейне. Каждый день в мире рождаются оригинальные идеи и бизнесы на их основе. Часть добивается успеха, часть сгорает, но все они дают почву для размышлений. Так начался блог #стартап-дня — каждый день новое название, новая бизнес-модель, новый взлет или падение.

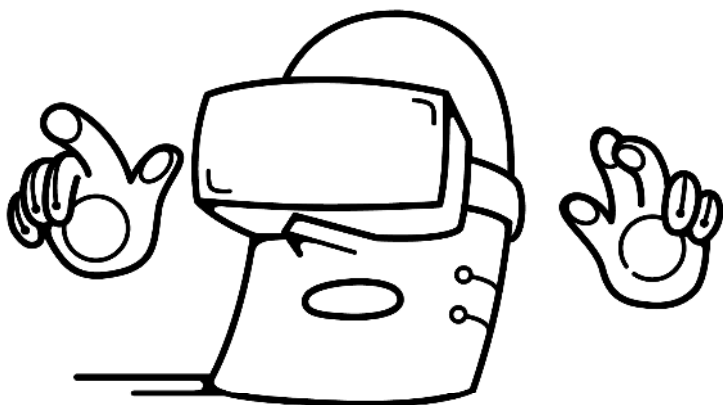
Для книги я выбрал лучшие статьи из блога, обновил информацию о проектах, убрал сиюминутное и оставил вечное. Конечно, еще через десять лет все нынешние герои будут уже частью истории, но в 2018 году мне удалось собрать здесь самые яркие стартапы планеты.

Надеюсь, вам будет интересно. Буду рад любой обратной связи, пишите по электронной почте gornal@gornal.ru. Ну а самой большой наградой для меня будет, если книга вдохновит вас на запуск собственного проекта. Удача улыбается смелым!

Я очень благодарен друзьям и коллегам за их ежедневную доброжелательную критику блога. Отдельное большое спасибо команде Qmarketing (qmrktng.com) — агентству по глобальному маркетингу для технологических стартапов. Именно они нарисовали все иллюстрации в книге.

Александр Горный, автор книги

<http://startupoftheday.ru/>



Глава 1. ТЕХНОЛОГИИ

В этой главе я собрал стартапы, суть которых — сложное техническое решение. Клиентам или пользователям предлагается не конечный продукт, а элемент инфраструктуры, API или SDK, помощь в разработке. В Советском Союзе это называлось бы «промышленность группы А».

PAYPHONE

Вы скажете — по знакомству; а я отвечу — даже если и по знакомству, то знакомство было у многих, а сыграли на нем далеко не все. Впрочем, в биографиях основателей с первого взгляда «мохнатая лапа» не видна.

Payfone договорился с американскими сотовыми операторами о доступе к персональным данным их абонентов и, упаковав их в сервисы, связанные с безопасностью, перепродает дальше. Если я и стусил краски, то совсем чуть-чуть.

Например, в вашей системе регистрируется новый пользователь. Вводит телефон, имя, фамилию — всё как обычно. А вы, вместо того чтобы просто поверить ему на слово, передаете данные Payfone, чтобы он сверил их с операторскими базами: не куплен ли этот prepaid вчера, а если это контракт, то совпадает ли имя, а если не совпадает,

то может ли это быть близкий родственник... В итоге получается некий скоринг и ответ — стоит ли доверять этой анкете.

Или другой пример по другим данным: ваш старый пользователь заходит с нового устройства в личный кабинет. Пароль правильный, но кабинет важный и пускать пользователя просто так боязно, раньше вы для подстраховки отправляли SMS с кодом. А теперь через Payfone вы спрашиваете оператора: а IP-то правильный? Действительно это Bob сейчас через 222.222.222.222 сидит? И если не Bob, то можно и SMS послать, а если Bob, то пользователя не мучить.

Выглядит, конечно, дико неприглядно, но операторы на это согласились, сервис работает. Оправдываются они, видимо, тем, что ничего нового не сообщают: если пользователь тот, за кого себя выдает, то он и так всё о себе рассказал, включая IP-адрес, а если пользователь обманывает — ну так и поделом, что его разоблачили. Подлинное имя, разумеется, не раскрывается.

Польза для e-commerce, безусловно, есть. Payfone не бесплатен, но повышение конверсии на каждом этапе куда дороже. С другой стороны, он на 100 % зависит от доброй воли сотовых операторов, а значит, и отдает (или в лучшем случае будет отдавать) им львиную долю своей выручки. Наверное, это обстоятельство и мешает ему стать по-настоящему большим, несмотря на уникальность предложения. За 9 лет жизни Payfone набрал 65 миллионов долларов инвестиций, выручку и прибыльность вроде бы никогда не раскрывал, а последняя оценка стоимости компании — 170 миллионов долларов. Если бы вдруг используемые данные были свои (откуда-то) — стоимость была бы в 10 раз выше.

В 2017 году сервис вышел помимо США на 34 других рынка, финансовые результаты этого неизвестны, но сам факт является несомненным успехом.

Нашей большой четверке, кстати, было бы неплохо такой сервис повторить.

<https://www.payfone.com/> (на момент написания из России не открывается)

TRANSMIT SECURITY

Израильский Transmit Security занимается биометрической авторизацией. С точки зрения теории и высокой науки изобретать здесь уже ничего не нужно: и отпечатки пальцев, и распознавание сетчатки глаза, лица или голоса давно сделаны достаточно хорошо и работают у кучи вендоров. Да, у каждого метода есть разнообразные врожденные недостатки, но до уровня «есть сценарий, в котором это полезно» — доведены они все.

Зато с точки зрения практики простор для действий еще огромный — мы каждый день в различных сервисах вводим пароли, пароли, пароли или в крайнем случае одноразовые коды, а биометрию разве что App Store да Apple Pay активно используют в обыденной жизни. Почему так происходит, никто, разумеется, точно не знает. Может быть, достигнутые проценты ложных срабатываний еще недостаточны. Может быть, средний человек еще не так доверяет миру, чтобы скан своей сетчатки хранить в чужом облаке. Может быть, есть какая-то третья причина.

В Transmit Security предположили, что эта причина — нежелание и лень разработчиков, которые просто не хотят заморачиваться хорошими решениями в своих приложениях, и сделали для них API, поддерживающий основные биометрические методы на мобильных телефонах. Веб-сайтам предлагается тоже использовать телефон по схеме «в браузере кликнул, на телефоне подтвердил».

Программисту не надо самому разбираться в довольно-таки сложных материях, можно просто обращаться к чужому сервису, он сделает всё за тебя. Естественно, за деньги, но зато быстро и надежно; программировать биометрическую авторизацию разными методами теперь легко!

Если гипотеза о лени разработчиков верна, то стартапу уготован грандиозный успех. Авторизация нужна всем, за ее надежность сервисы готовы платить, а согласившись однажды, платить придется вечно, смена подрядчика подобной услуги может оказаться чудовищно болезненной — ведь данные о пользователях лежат в его формате, даже если система развернута на наших серверах (Transmit Security это позволяет).

В открытых источниках есть информация о работе TS с двумя израильскими банками, но намекалось, что есть еще секретные клиенты. Инвестиций проект получил 40 миллионов долларов, для API и команды из 30 человек — фантастически много. Однако 2017-й TS прожил без новостей, и это очень плохой признак, Face ID на месте не стоит, время возможностей уходит.

<http://www.transmitsecurity.com/>

HEXATIER

Жил-был opensource-проект (выражение означает доступность произведения и материалов, использованных для его создания, по свободной / открытой лицензии. — *Прим. ред.*). GreenSQL. Суть этого GreenSQL — reverse-проxy (тип прокси-сервера, который ретранслирует запросы клиентов из внешней сети на один или несколько серверов, логически расположенных во внутренней сети. — *Прим. ред.*) для баз данных,

в некоторых специфических случаях — полезная штука, но не бомба, ничем не хуже и не лучше десятков других opensource-проектов. (Для тех, кому слова reverse-проху ни о чем не говорят: GreenSQL ставится как прослойка между базой данных и всем остальным миром и всё общение с базой данных пропускает через себя.) Был этот opensource-период давно, и все его следы уничтожены, возможно, они даже зарабатывали на консалтинге и кастомных решениях, а возможно, чистый opensource держался на энтузиазме.

В общем, в какой-то момент opensource надоел, его авторы захотели денег и придумали гениальную идею. Технологии не покупают за дорого, высокую цену готовы платить за решения и продукты — так давайте сделаем решение и продукт. Мы будем говорить, что мы продаем Аудит и Безопасность, а не какое-то там проху. В чем смысл продукта? Через нас проходят все запросы, вот мы и будем их защищать и аудировать. Одна настройка проверяет входящий поток на SQL-injections («на хакеров»), другая — исходящий поток на неправильный контент (мат, что ли, имеется в виду?), третья не дает выкачать из базы пользовательские пароли в открытом виде. Четвертая..

В общем, настроек у них было много, и часть из них действительно делала систему более защищенной. Да, конечно, всё, что можно было сделать без вреда для производительности, и так уже было в самой базе данных, а то, чего не было, в большинстве случаев тормозит. Но что с того? Ну, стал процесс идти чуть медленнее, кого это волнует? Клиент-то теперь — предприятие, а не программист-красноглазик.

Работала система с MS SQL и MySQL и его вариациями, использовать ее можно было как в облаке, так и на собственных серверах. Были предустановки в AWS, Azure, Google Cloud и Rackspace.

Как они соскочили с GPL, я, кстати, не понял, но продукт стал полностью коммерческим. Они даже переименовались в HexaTier, чтобы ничто не связывало их со старым миром.

Большой базы пользователей у них, кажется, так и не появилось, но тем не менее в 2017 году они смогли продаться Huawei за 42 миллиона долларов. Корпорация продукт похоронила, новых версий не будет, продажи остановлены. Впрочем, это уже решение новых хозяев, основатели свои деньги получили.

<http://www.hexatier.com/>

IFTTT

IFTTT — IF This Then That — отличный удобный сайт для интеграции популярных сервисов между собой. В несколько кликов мышкой пользователь настраивает правила наподобие «если меня отметили

в фото на Facebook, то сохранить эту фотографию в Dropbox», или «если на Craigslist появилось новое объявление по моим критериям, то отправить письмо на определенный ящик», или банальный репост из Facebook в Telegram-канал, или что-то еще, количество вариантов бесконечно.

Важно, что для использования IFTTT не нужно быть программистом, вполне достаточно понимания того, чего хочешь добиться; всё действительно делается мышкой в довольно красивом интерфейсе. Цена такого подхода — простота возможных правил. Никаких сложных алгоритмов, одновременного подключения нескольких источников или чего-то еще, любое допустимое действие соответствует канону из названия проекта «если что-то, то то-то», не более и не менее.

Чтобы сайт не был совсем пустым, кроме создания-редактирования-удаления правил, на нем есть еще их списки, коллекции, сортировки по полярности. Если бы что-нибудь было платным — выглядело бы прямо как App Store. Но платного ничего нет, кто ж будет за такое платить... Деньги — вообще больное место проекта, людям он нравится, но как зарабатывать, IFTTT так до сих пор и не придумал, и придумать будет тяжело.

Рекламу продавать бессмысленно: человек на сайт заходит один раз в год, дальше правило работает само. Добавлять рекламу в создаваемые посты и прочие действия — равносильно тому, чтобы убить себе карму и аудиторию. Ввести плату за пользование? Можно, наверное, поставить цену порядка 10 долларов в год с надеждой на 10 % подписчиков, но это, похоже, даже зарплаты текущей команды не отобьет. Играть с первой страницей, продвигать пользователям какие-то правила от Amazon или eBay? Кажется, тоже всерьез на этом не заработать, ведь опять же люди заходят на сайт или в приложение очень редко.

При этом просто игнорировать монетизацию нельзя, IFTTT — это не opensource на подаренном хостинге и не проект чьего-то свободного времени, а вполне серьезная компания с несколькими десятками программистов — поддерживать в актуальном состоянии работу с сотней API дело трудоемкое. Более того, в 2014 году он получил неадекватные 30 миллионов долларов по фантастической оценке в 170 миллионов, т. е. и превратиться в благотворительный opensource уже поздно, такую сумму инвесторам списать будет жалко. Значит, нужна монетизация, которой нет и придумать которую не получается, — ситуация тяжелая. Если всё будет идти как идет, то, когда закончатся деньги раунда, какой-нибудь Google или Facebook купит их по цене найма программистов — хорошо, если сервис после этого не свернется.

<https://ifttt.com/>