АЛЕКСАНДР ЛАШКОВ

КАК ЗАКОПАТЬ ЕДИНОРОГА

ИСТОРИЯ «ЗОМБИ-СТАРТАПА» В КРЕМНИЕВОЙ ДОЛИНЕ

ОЛИМП БИЗНЕС

Издательство
«Олимп–Бизнес»
Москва, 2026

УДК 334.722
ББК 65.290
Л32

Лашков, Александр

Л32 Как закопать единорога : История «зомби-стартапа» в Кремниевой долине / Александр Лашков. — Москва : Олимп–Бизнес, 2026. — 152 с. : ил. (Серия «От первого лица»).

ISBN 978-5-9693-0594-6

Эта книга — не очередной сборник советов по «успешному успеху», а честная хроника выживания в эпицентре венчурного мира. Александр Лашков рассказывает историю своего стартапа, с которым прошел путь от идеи до экзита в компанию-единорог. Но за красивым финалом скрываются годы работы в режиме «отложенной смерти», ошибки в найме, депрессия фаундера и жесткие переговоры с гигантами рынка.

Вы узнаете, как привлекать инвестиции, когда в вас никто не верит, как продавать продукт, когда конкуренты раздают аналоги бесплатно, и как закрыть спасительную сделку, не имея козырей на руках. Внутри — концентрат практики: от разбора питч-дека на миллион долларов до реальных скриптов холодного аутрича и чек-листов выживания.

Книга адресована действующим и будущим предпринимателям, продукт-менеджерам, инвесторам и всем, кто хочет увидеть реальную механику Кремниевой долины без прикрас.

В книге упоминается социальная сеть Facebook, которой владеет Meta Platforms Inc. По решению суда от 21.03.2022 компания признана экстремистской организацией, ее деятельность на территории России запрещена.

УДК 334.722
ББК 65.290

A member of: BPR Business Publishers Roundtable.com

© А. Лашков, 2026
© Издание, оформление. Издательство «Олимп–Бизнес», 2026

ISBN 978-5-9693-0594-6

СОДЕРЖАНИЕ

Введение: сложный разговор о сложных вещах 1
О чем и для кого эта книга 4
Ген стабильности: как я перестал слушаться маму 5
Синдром дефицита работы 9
Эйфория в долг: первые ошибки 14
Инвестиции, или Что делать, если никто не дает 19
Юристы — что о них надо знать 29
Бумажные порезы, или Как не истечь кровью на старте 35
Ломбард для единорогов 39
Ловушка супермена: почему нельзя быть идеальным везде 45
Элементы (не)успеха 49
Команда: бесплатный спортзал и другие «ред флаги» 54
Бизнес-терапия: почему ментор не решает проблем 58
Смертельные «хотелки» клиентов 64
Иллюзия перемен 68
Как вести вперед тонущий корабль 75
Одна проблема, потом другая 79
Психология продаж: почему продавать за «$99,9» не стыдно 85
Взрослые и дети в зомби-компании 91
Управление разумом и свинцовые пули 94
Как не сойти с ума и всё успевать: простой метод 99
Как признать поражение
и чего при этом ожидать 104
Этапы принятия 108
Почему нельзя бояться 123
Как снять шоры 125
Двенадцать уроков
основателя стартапа 127
Послесловие: когда шторм стихает 134
Приложения 137

Это книга не о том, как построить миллиардную компанию,
а о том, чего ждать, когда ты начнешь это делать...

Спасибо моим дочкам Маше и Ксюше — за то,
что всегда мотивируют меня двигаться вперед.

Даше — моей тихой гавани, самому близкому
человеку и главной опоре.

Маме — за любовь и непрерывную поддержку.

И всем, кто был частью истории Linguix: команде, инвесторам
и менторам — за совместный путь, опыт и уроки, без которых
этой книги просто не было бы.

ВВЕДЕНИЕ: СЛОЖНЫЙ РАЗГОВОР О СЛОЖНЫХ ВЕЩАХ

Я гуляю по трейлу в Редвуд-Шорс, Кремниевая долина. Открываю почту — и вижу сообщение от Тима, основателя компании-единорога: «Мы думаем пригласить вас в команду, чтобы вы возглавили разработку нашего приложения для Chrome и занимались направлением AI Writing». Тремя неделями ранее его компания официально отказалась от сделки с нашим стартапом Linguix, однако я сумел его переубедить.

Всего одно короткое электронное письмо, но оно означает, что наш опыт не пропал даром, а наши идеи будут жить. Последние семь лет работы, безденежья, измена жены и развод, попытки подработок и воспитания детей в одиночку в разбитом состоянии — всё это пронеслось перед глазами, и я заплакал.

Трудности предпринимателя не похожи на то, что описывают в типичных бизнес-книгах. Там слишком много историй про «успех» и слишком мало о том, каково это бывает — сидеть ночью без денег на счете, увольнять друзей и уверять инвесторов, что «бизнес еще жив», параллельно собирая детей в школу. В этом плане мне вспоминается единственная книга, которая по крайней мере звучит честно, — «Трудные вещи о трудных вещах» Бена Хоровица[1].

Эта книга произвела на меня сильное впечатление. В отличие от глянцевых историй о «правильных привычках CEO» или «пяти секретах успеха», Хоровиц писал о том, как это сложно — увольнять людей; делать пивоты, то есть резко менять направление бизнеса, чтобы его спасти; и вести переговоры о продаже компании. Он не пытался приукрасить реальность. И это было ближе к моему опыту, чем всё остальное, что я читал.

Мне понравилось, как в своем предисловии Бен описал свои ощущения от чтения литературы по менеджменту — вся она была не о по-настоящему трудных вещах. Бен говорит: «Трудно не мечтать о великих свершениях, трудно просыпаться ночью в холодном поту, когда мечта обернулась кошмаром». И хотя книга Хоровица мне понравилась, я, читая ее, поймал себя на мысли, что наши ощущения похожи.

Да, это всё трудно, но для эмигранта с постсоветского пространства главная трудность не в том, как перехватить звездных программистов у Apple или Facebook, выйти на биржу, чтобы не обанкротиться, или разобраться с аудиторами

---

[1] *Horowitz B.* The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers — Straight Talk on the Challenges of Entrepreneurship. — Harper Business, 2014.

из «Большой четверки»[2], не «уронив» при этом сумму продажи компании (так называемого экзита) с 1,8 млрд до 1,6 млрд долларов США. Для меня самым трудным оказалось сохранить инженеров в компании сразу после их релокации в Европу или США, привыкнуть годами жить в предбанкротном состоянии (при этом умудряясь создавать инновации), а потом заключить хоть какую-то сделку в эпоху санкций и антиглобализации.

[2] Deloitte; PricewaterhouseCoopers (PwC); Ernst & Young (EY); KPMG.

О ЧЕМ И ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

Я изучил все крупные технологические компании и компании-единороги в США за последние 10–15 лет. Меня интересовал вопрос: «Сколько предпринимателей из стран экс-СССР, которые не родились в США или не оказались там детьми, создали такие компании?» Оказалось, что их почти нет.

Поэтому моя и подобные ей истории — та реальность, которая ждет любого русскоязычного человека, еще не переехавшего или только-только приехавшего в Америку и горящего мечтой основать собственный стартап. Это работа не с самыми успешными и опытными инвесторами, а постоянное недофинансирование из-за разницы менталитетов, скиллов продажника, паспорта наконец; и более токсичные отношения в команде, которые, спасибо постсоветской ментальности, еще и ухудшаются при отсутствии успехов.

Как в этом всем выжить и не потерять себя? Как не подвести команду, пользователей, инвесторов, но при этом не дать им «разъесть» свою душу?

На нескольких сотнях следующих страниц я расскажу о своем опыте построения стартапа с командой из Восточной Европы, релокации этой команды в США и Западную Европу, «поднятии» инвестиций у непрофессиональных и профессиональных инвесторов, конкуренции на глобальном рынке и поисках сделки по продаже бизнеса.

Это моя версия «Трудных вещей» для таких, как я, — для тех, кто едет в Кремниевую долину без связей, без денег, часто даже без языка, но всё равно хочет построить глобальный продукт. У вас есть все шансы добиться этого, но вы должны понимать риски и видеть обратную сторону медали.

ГЕН СТАБИЛЬНОСТИ: КАК Я ПЕРЕСТАЛ СЛУШАТЬСЯ МАМУ

Я рос в семье, в которой несколько знакомых мне поколений никак не были связаны с предпринимательством. Наоборот, одной из наших главных ценностей была стабильность. Мать с отцом развелись во многом потому, что он не мог обеспечить той самой стабильности. Он был душой любой компании, знал, как и где заработать денег, «тащил всё в дом», но то забывал забрать меня из детского сада, то терял на автобусной остановке. Мою маму это не устраивало, как и пристрастие отца к алкоголю. Так в возрасте пяти лет я оказался совсем в другой семье — мы переехали на квартиру к отчиму и его матери.

Надо ли говорить, что мама была адептом контроля над жизнью ребенка? Конечно же, я должен был поступить в университет, потом найти работу и строить корпоративную карьеру. И именно в ИТ — «потому что программисты будут много зарабатывать». Тот факт, что я не обладал вообще никакими склонностями к техническим наукам, а больше всего мне нравилось читать и просто болтаться на улице с друзьями, ее мало волновал. Я же и не думал бунтовать, с детства приученный к послушанию и к тому, что нужно двигаться по очерченной более опытными людьми схеме.

Так к восемнадцати годам я обнаружил себя студентом факультета информационных технологий одного из московских вузов.

Не универ, а школа жизни

Послушание — это хорошо, но склонностей к математике, физике, электротехнике и программированию у меня как не было, так и не появилось. А сдавать экзамены как-то нужно. Я быстро понял, что безропотное подчинение родительской воле завело меня в патовую ситуацию. Нужно было как-то выкручиваться.

Единственный выход, который я совершенно неосознанно придумал, — изучить требования каждого преподавателя и постараться максимально им соответствовать, параллельно налаживая отношения с сокурсниками, которые могли бы мне чем-то помочь.

Если преподаватель любит тех, кто сидит на первой парте и сдает домашние задания на неделю раньше срока, — я должен был это делать. Если на экзамене лучшие оценки получают те, кто идет первым, — это мой план. Параллельно я общался с главными отличниками и отличницами моей группы — кстати, совсем не популярными людьми, — проводил с ними время не только в университете, но и вне его.

Всё это начиналось из корыстных побуждений, но потом оказалось, что «заучки» — отличные ребята, и со многими

из них мы потом дружили много лет до моего отъезда в Америку. Подход, при котором я «прокачивал» преподавателей и давал им то, чего они хотели, в предпочитаемом ими формате, тоже показал себя весьма эффективным.

Так от полной неуверенности, отчислят меня или нет на очередной сессии, к концу университета я перешел к тому, что стал вполне себе уважаемым студентом, всегда на хорошем счету. И тут пришло время для следующего шага из плана моей матери — нужно было найти работу.

«Всегда будешь работать на дядю?!»

Я учился на ИТ-инженера и был занят выживанием, а не мыслями о том, нравится ли мне это вообще. Поэтому работу я искал в ИТ и в какой-то момент оказался на позиции инженера техподдержки в одной из финансовых компаний — мы делали софт для торговли на бирже и предоставляли к ней доступ частным клиентам. Как выяснилось потом, это стало одним из последних действий, совершенных по чужому жизненному плану.

Найти работу было непросто — пару месяцев я потратил на походы по собеседованиям и получил пару десятков отказов. Но в итоге попалась хорошая компания: офис в самом центре города, а зарплату мне предложили почти на 30% больше того, на что я был согласен. Словом, кругом отличные новости, у меня был повод, чтобы отметить это! Я позвал попить пивка своего лучшего на тот момент друга Диму. Он был на год младше и еще учился в том же университете.

Встреча эта пошла совсем не по плану. Внимательно выслушав мой рассказ, Дима, вместо того чтобы за меня порадоваться, напрямую спросил: «Ну и что ты дальше вообще думаешь? Всегда так и будешь работать на дядю?» Честно признаюсь, я даже не нашелся, что ответить. Робко пробормотал: «А что, если не это?», — и Дима уверенно ответил, что сейчас развиваются стартапы, и это то, что нам надо изучить, — свой бизнес.

До этого я никогда не слышал ни про какие стартапы, и идеи заниматься своим бизнесом у меня никогда не было.

Со встречи я вышел в смятении. Но мысль запала в голову. А развиться во что-то реальное ей помогло то, что чем дольше я ходил на свою новую работу, тем больше понимал, что я ее просто ненавижу и не хочу тратить на нее свою жизнь.

Да, я по-прежнему существовал в мире, где стабильность была высшей ценностью, а потому не стал сгоряча бросать работу. Но я придумал себе подработку — писать статьи и блоги технологическим компаниям. У меня отлично получалось писать документацию, плюс мы с друзьями запустили свой лайфстайл-блог, и все хвалили мои тексты — гуманитарные наклонности давали о себе знать.

Потом попробовал искать клиентов — стало получаться. В итоге я наработал портфолио и сменил карьеру — перешел из инженеров в маркетологи. А следом понял: раз я достаточно хорош, чтобы быть маркетологом для одной компании, значит, справлюсь и с десятью. Так мы с тем самым Димой запустили первый бизнес — агентство контент-маркетинга.

От завершения карьеры в ИТ до запуска своего стартапа мне оставалось всего пару раз выйти за рамки написанного для меня кем-то плана.

СИНДРОМ ДЕФИЦИТА РАБОТЫ

Смена карьеры прямо на старте без согласия родителей — достаточно смелый шаг для молодого парня. Но, как оказалось, когда ты выходишь за рамки один раз, оставаться в них потом становится всё труднее и труднее. Можно сказать, я покатился по наклонной плоскости, в конце которой и оказался Linguix. А началось всё с занятия бизнесом в принципе.

Я хочу работать больше

Моя вторая работа — маркетолог в достаточно большой и растущей ИТ-компании. Когда я пришел в нее, сотрудников было около трехсот, а когда уходил через несколько лет, их число перевалило за тысячу. Как сказали бы сейчас, я занимался продуктовым маркетингом. Придумывал способы

продвинуть на рынке наши услуги и продукты в сфере информационной безопасности.

Одним из каналов, который неплохо себя показал, был блог компании на стороннем сайте — популярном в те годы технологическом сообществе. Я сделал из него настоящее мини-СМИ — выпускал материалы, в которых эксперты моей компании анализировали громкие взломы, давали советы по информационной безопасности, публиковал аналитику и анонсы продуктов. Эти активности приводили трафик на сайт, становились поводами для деловых встреч и даже повышали отклики на вакансии компании (их я тоже иногда включал в свои материалы).

Все были довольны мною — и, казалось бы, всё супер. На самом старте карьеры я понял, чем действительно хочу заниматься, получил приглашение работать по новой профессии и в первый же год начал делать успехи. Следовало бы радоваться, но, когда через пару месяцев первоначальный запал угас, я серьезно приуныл.

Дело в том, что мне стало скучно. Работа меня устраивала, но ее было слишком мало для того, чтобы держать меня в тонусе. Я работал продуктивно, приходил в офис рано и часам к двум дня обычно уже закрывал список дел на день. Всё остальное время приходилось что-то изучать, назначать какие-то встречи — просто убивать время.

И однажды я понял — с меня хватит. Но увольняться не хотелось, работа-то мне нравилась. А что тогда делать? Я спросил себя: если мне нравится то, чем я занимаюсь, и мне хочется этого еще больше, как этого добиться? Очевидно, что раз объем подобной работы в моей компании ограничен, надо найти другие, готовые воспользоваться моими услугами.

А как их найти? Да точно так же, как я нахожу клиентов для работодателя! Так сапожник оказался в сапогах: я завел свой первый блог, начал публиковать в нем статьи по маркетингу и стал получать заказы. Очень скоро я уже не справлялся с объемом работы в одиночку и позвал того самого друга

Диму, который год назад заронил в мою голову мысль о бизнесе. Так родилась моя первая компания — агентство контент-маркетинга, которое просуществовало пять лет!

От Москвы до Майами

Всего за пару лет от понятной карьеры в ИТ я «докатился» до собственного агентства по маркетингу. И чем больше я делал бизнес, чем больше материалов о его ведении изучал, тем яснее мне становилось: Россия, страна, где я вырос, — не лучшее место для таких, как я.

Здесь всегда всё нестабильно, местная валюта очень слаба, а «привязанный к доллару доход» звучит как предел мечтаний. Не говоря уж об отвратительном климате. Так в голове поселилась мысль переехать в США — еще одно отклонение от чужого плана (к слову, мечтой моей мамы в какой-то момент был огромный дом, где три поколения семьи жили бы под одной крышей).

Хорошо, переехать. Но как? Я занялся этим вопросом и постепенно составил список из нескольких вариантов. Детальнее изучив их все, я понял, что мне подходит только один — переезд по визе для талантливых профессионалов (О-1)[3]. Миграционный юрист из США подтвердила мою догадку, и я начал собирать документы для оформления своего миграционного кейса.

Верил ли я в глубине души в успех этой задумки? Совсем нет. Я не знал ни одного человека, переехавшего в США. Но не попытаться я почему-то не мог — всё как с бизнесом. В моем кругу не было предпринимателей, тем более моего возраста, оно само как-то так получилось.

---

[3] Виза О-1 — неиммиграционная виза, которую США предоставляют иностранным гражданам с выдающимися достижениями в науке, предпринимательстве, искусстве, спорте, образовании и других сферах. Она позволяет легально работать и пребывать в стране на условиях конкретного договора или проекта.

В итоге несколько месяцев спустя я получил одобрение, и то, что еще недавно казалось мечтой, вдруг стало реальностью. Так мы с дочкой и беременной женой оказались в США.

От сервисов до продукта

К этому времени история с моим первым агентством благополучно подошла к концу. Мы окончательно рассорились с уже бывшим другом и партнером Димой, а я решил повторить свой успех уже в Америке и запустил еще одно агентство. Это была более понятная схема и знакомый план действий, к которым я в глубине души всё еще стремился.

И действительно, выяснилось, что повторить нечто уже знакомое — не так сложно. Я достаточно быстро наработал базу клиентов и стал зарабатывать даже больше, чем в предыдущей компании. Суммы не были огромными, но арендовать квартиру в Майами у океана, покупать машины и путешествовать — в общем, вести достойную жизнь по меркам американского среднего класса — моя семья вполне могла.

Казалось бы, опять хорошая ситуация и нужно радоваться. Но радости с каждым месяцем всё убывало, а мной овладевало знакомое чувство — скука и неудовлетворенность. Я хотел большего. Чего на это раз? Своего продукта.

В тот период, когда моя первая компания только зарождалась и я пробовал разное, судьба занесла меня в редакцию небольшого онлайн-СМИ. Я подрабатывал там журналистом — мы специализировались на сфере стартапов. Само собой, много писали об американских проектах, переводили интервью фаундеров, делали подборки интересных продуктов. Уже тогда меня очаровала культура Кремниевой долины и стартапов.

Мне очень хотелось когда-нибудь в это окунуться, но чего-то конкретного я себе не представлял. Во-первых, у меня уже был свой бизнес, но бизнес сервисный, где нет продукта. Во-вторых, у меня не было идей. В-третьих, бизнес шел хорошо — и стимула что-то придумывать прямо сейчас тоже не наблюдалось.

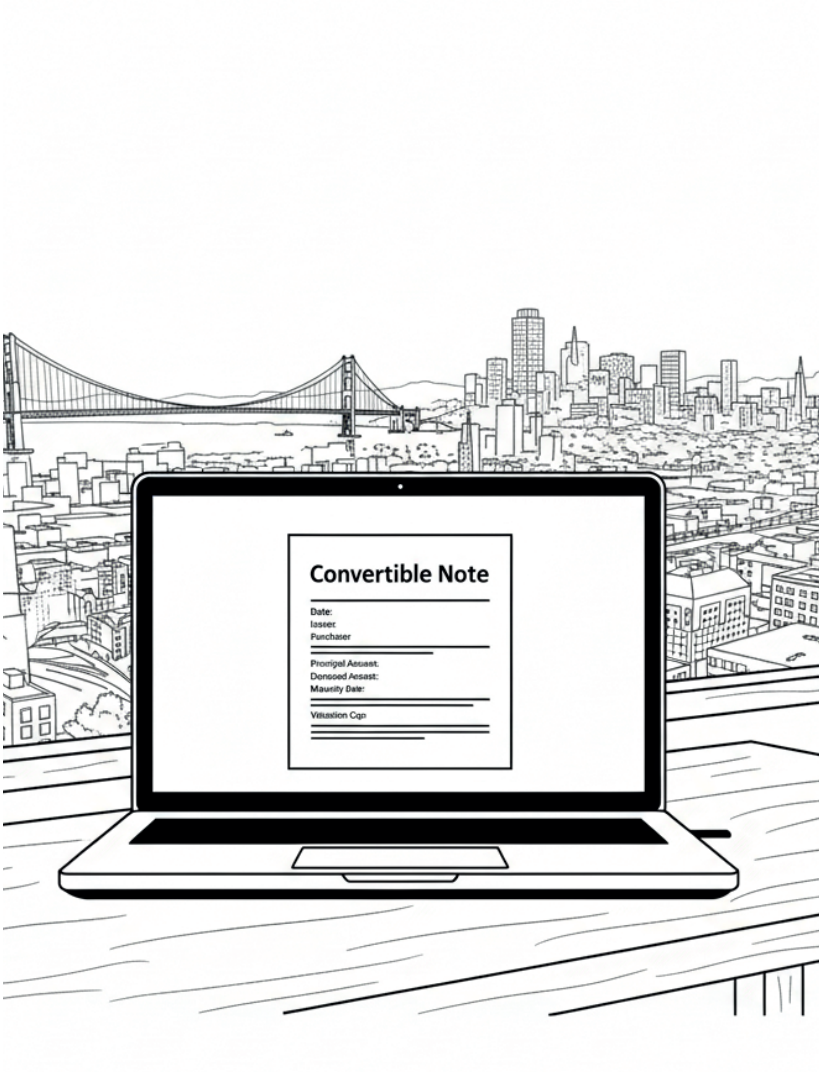
Но постепенно я всё сильнее уставал от сервисного бизнеса, когда каждый клиент на вес золота, ты постоянно делаешь одно и то же, а расти очень сложно — чем больше клиентов, тем больше требуется обслуживающих их маркетологов. В итоге с ростом выручки прибыль не растет, нет эффекта масштаба. Так я стал всё чаще задумываться о собственном продукте.

Но о каком? У меня уже начинали появляться кое-какие идеи. Клиенты у нас были мультиязычные, контент для них мы создавали на разных языках. Однако софта, чтобы улучшить этот процесс, не было. Да, для английского уже существовал Grammarly[4], но для испанского не было ничего. И я всё чаще думал о том, что «было бы круто сделать Grammarly для разных языков».

Последней каплей стал разговор с моей миграционной юристкой. Я спросил, как нам начать работать над моим кейсом на гринкарту, — не хотелось долго сидеть на визе. Она сказала, что мой кейс надо бы усилить. Дословно: «Вот бы ты помимо агентства запустил какой-то продуктовый стартап — это бы сильно всё улучшило». Так появился конкретный стимул наконец-то начать двигаться в сторону мечты.

---

[4] Grammarly — онлайн-платформа на основе искусственного интеллекта для помощи в общении на английском языке. В режиме бета-тестирования сервис теперь доступен на испанском, немецком, французском, итальянском и португальском языках, но в те времена он был «заточен» только под английский.



ЭЙФОРИЯ В ДОЛГ: ПЕРВЫЕ ОШИБКИ

Желание делать стартап — это здорово, но что дальше? Кто будет писать код, как должен вообще выглядеть продукт, где находить клиентов, с чего вообще, в конце концов, начать? Вопросов в моей голове было явно больше, чем ответов. Но ответы, как ни странно, начали находиться сами собой.

Буквально через неделю после разговора с визовой юристкой мне написал Виталий. Он прочитал одну из моих статей

о переезде в США и хотел узнать, как я обустроился на новом месте. Ранее мы с Виталиком работали в формате «заказчик — исполнитель» и «стартапер — журналист». Я брал интервью у него и его сооснователя в одном из проектов для техноблога «Цукерберг позвонит». Позднее, уже в рамках моего первого бизнеса, я оказывал маркетинговые услуги другой его компании. Виталий занимал в обоих этих стартапах позицию технического директора (CTO)[5].

Мне требовался именно такой человек — с опытом в стартапах, но технический. Я быстро перевел разговор в нужное мне русло и предложил встретиться — благо наступало лето и у меня уже были куплены билеты в Москву. Буквально через неделю мы сидели в кофейне и обсуждали мою идею.

«Это будет круто!»

Виталий быстро загорелся идеей — до этого он работал с проектами только на рынках стран бывшего СССР, и выход на американский рынок показался ему заманчивой перспективой. Кроме того, все его стартапы были, по сути, копиями американских компаний, и я предлагал ему ориентироваться на лидера рынка Grammarly — использовать этот продукт как референс.

Мы быстро договорились о принципиальных моментах: я буду CEO, то есть генеральным директором, потому что живу в США и лучше понимаю рынок плюс руковожу собственным агентством. Он станет CTO и возьмет на себя технические вопросы создания продукта. Также я сказал, что отложил некоторую сумму денег, которую готов потратить на создание первой версии продукта. На том и порешили.

---

[5] Технический директор, или CTO (Chief Technical Officer), — ключевой топ-менеджер, который разрабатывает и внедряет технологическую стратегию компании. В его задачи входит как решение текущих технических вопросов, так и стратегическое технологическое развитие компании для долгосрочного успеха бизнеса.

Итак, основатели были, идея была, финансирование было — оставалось расширить команду. На должность ведущего разработчика Виталий предложил позвать fullstack-инженера[6] Костю, с которым он работал в предыдущих проектах и описывал как «настоящую суперзвезду».

Я был на седьмом небе — всё получалось просто само собой! Абстрактное желание «делать стартап» быстро приобретало черты реального стартапа. Неудивительно, что в этой эйфории я начал совершать первые ошибки, которые потом обошлись мне и всей компании очень дорого.

Кого (не) брать в кофаундеры

Мы с Виталиком сотрудничали в прошлом, пусть и недолго, а потому я считал, что примерно понимаю его стиль работы. Но один важный момент всё же оказался упущен — мне так хотелось, чтобы он был идеальным CTO, что ради этого я был готов закрывать глаза на любые «шероховатости».

Например. Пару лет назад предыдущий стартап Виталика был моим клиентом, и после выполнения задачи я приехал к ним в офис за оплатой. Вдруг выяснилось, что ее еще надо «согласовать с инвесторами», и в итоге мне заплатили меньше, чем обещали изначально. Как потом оказалось, подобное ведение переговоров было его «фишкой».

На старте мы договорились о распределении долей 50/50. Это меня устраивало. Но поскольку у Виталика был действующий бизнес, который он вел совместно с партнерами, то обнаружилось, что главный инвестор этого бизнеса хочет также получить долю в нашей будущей американской компании — иначе CTO, которого я уже считал своим, не получит разрешения работать над новым проектом.

---

[6] Fullstack-разработчик (от *англ.* full stack — «полный стек») — это специалист, который одинаково хорошо разбирается в создании клиентской (фронтенд) и серверной (бэкенд) частей веб-приложений. Он способен самостоятельно разработать сайт или веб-сервис, соединив эти две ключевые компоненты в одно полноценное решение.