

# CUM SĂ CREEZI O APLICAȚIE DE UN MILIARD DE DOLARI

Descoperă secretele  
celor mai de succes  
antreprenori  
ai timpurilor noastre

Traducere din limba engleză:  
Andrii Vlad Popa

 ACT și Politon

2017

Mulțumiri	8	9
Prefață		11

## Partea I: Gândește în stil mare

1 Cum se vede din interior	15
2 Genetica tehnologiei mobile	33
3 O idee de un miliard de dolari	57
4 Este al naibii de greu	81

## Partea a II-a: Călătoria

**Pasul 1: Aplicația de un milion de dolari**  
 Cum să creezi o echipă fondatoare, să-ți validezi produsul  
 și să strângi fonduri inițiale

5 Să începem	105
6 Cum să rezolvi criza de identitate	129
7 Cum să devii simplu și eficient	139
8 Aplicația în versiunea 0.1	147
9 Indici de cuantificare vitali	161
10 Să facem rost de câțiva utilizatori	167
11 Este aplicația ta pregătită pentru investiții?	181
12 Cât valorează aplicația ta și câți bani ar trebui să obții?	191

## Pasul 2: Aplicația de zece milioane de dolari

Cum să obții potrivirea dintre produs  
 și piață și o finanțare de seria A

13 Nava HMS President	207
14 Creează ceva care să le placă oamenilor	211
15 O nouă versiune 1.0 îmbunătățită	231
16 Indicatorii succesului	245
17 Cum să îți asiguri creșterea	257
18 Dolari în pragul ușii	269
19 Cum să atragi fondurile de capital de risc	273

## Pasul 3: Aplicația de o sută de milioane de dolari

Cum să îți reglezi motorul generator de venit, să îți mărești baza de utilizatori și să obții o finanțare de seria B

20 O lecție plină de culoare	293
21 Reglarea și zbârnâitul	297
22 Cum să obții foarte mulți utilizatori	309
23 Mecanica motorului generator de venit	317
24 Cum să îi determini pe utilizatori să revină	329
25 Creșterea la nivel internațional	339
26 Creșterea este înșelătoare	353
27 Bani pentru extindere	363

## Pasul 4: Aplicația de cinci sute de milioane de dolari

Cum să îți extinzi afacerea și să obții o finanțare de seria C

28 Cu o viteză mai sus	375
29 Jucătorii mari	385
30 Cum să extinzi operațiunile de marketing	389
31 Expansiunea „mortală” a produsului	401
32 Extinderea dezvoltării și a ingineriei produsului	409
33 Dezvoltarea oamenilor	417
34 Extinderea procesului	427
35 Finanțarea în cazul unei evaluări mari	439

## Pasul 5: Aplicația de un miliard de dolari

Tărâmul făgăduinței

36 Unicornii chiar există	449
37 Oamenii la scara de un miliard de dolari	451
38 Sfaturi din partea directorilor executivi ai unor companii multimiliardare	463
39 Achiziția companiei tale	471

Note

485

Despre autor

511

## Capitolul 1

### Cum se vede din interior

„Până în 1916 nici nu existau miliardari”

#BILLIONDOLLARAPP

### De ce este diferită această carte

Această carte te va ajuta să pătrunzi în mintea oamenilor care au creat aplicații de miliarde de dolari.<sup>1</sup> Te va ajuta să vezi lumea așa cum o văd ei – și te va purta în călătorii pe care le-au făcut și ei. Ea îți va împărtăși viziunea mea, ca om din interior, asupra acestei lumi – alături de interviurile și de conversațiile pe care am fost atât de norocos să le port cu acești uimitori antreprenori ai „tehnologiei mobile”.

Ca antreprenor – și inginer – vreau să îți spun cum stau lucrurile în realitate. Vreau să discut despre ceea ce se întâmplă în culise și în spatele ecranelor computerelor. Am citit suficiente povești despre partea fascinantă a startup-urilor din sectorul tehnologic, în care miliardarii sunt creați peste noapte ca prin farmec – dar, pentru a ajunge la o valoare de miliarde de dolari, se întâmplă o sumedenie de lucruri în culise, iar succesul tău va depinde de acestea.

Am fost suficient de norocos să întâlnesc și să lucrez cu câțiva dintre cei mai talentați, pasionați – și norocoși – antreprenori din lume. De asemenea, am avut ocazia să lucrez cu unii dintre cei mai experimentați investitori în tehnologie mobilă din lume

Respect – inclusând Accel Partners, Union Square Ventures, Atomico, Index Ventures și Wellington Partners. Această carte este o sinteză a nenumărate nopți nedormite, a unor ani de muncă grea și a unei mari aventuri.

Fie că ești un novice în domeniul tehnologiei mobile, un dezvoltator talentat, un antreprenor experimentat sau pur și simplu curios legat de ceea ce este necesar pentru a construi o companie de miliarde de dolari în zilele și în timpurile noastre, această carte este pentru tine.

## Nu este doar o teorie

Pe rafturile mele sunt teancuri înalte de cărți pline de sfaturi grozave despre cum să-ți construiești o afacere profitabilă, să depășești obstacolele și să fii un director eficient. Biografiile cofondatorului companiei Apple, Steve Jobs, investitorului Warren Buffett, cofondatorului Google, Larry Page, cofondatorului Microsoft, Bill Gates și a femeii de afaceri și directorului de operațiuni al Facebook, Sheryl Sandberg, veghează deasupra biroului meu. Dar, pe măsură ce recitesc aceste cărți, găsesc strategii de afaceri care nu mai funcționează sau principii care, deși au doar câțiva ani vechime, par a fi deja demodate în lumea trepidantă a tehnologiei mobile.

Astăzi, cele mai de succes afaceri *noi* din sectorul tehnologic rescriu regulile în timp real. Un nou val de companii din domeniul tehnologiei mobile se îndreaptă vertiginos spre succes, și un nou tip de antreprenor le conduce spre o valoare de miliarde de dolari, mai repede ca oricând în istorie.

Am citit multe povești despre cum să construiești o companie de talie mondială în sectorul tehnologic – dar niciuna nu a încercat încă să grupeze, într-o singură carte, sfaturi practice și concrete despre cum să construiești o afacere extraordinară de miliarde de dolari *centrată pe tehnologia mobilă*. În ultimii ani, construindu-mi propriile startup-uri în domeniul tehnologiei mobile, am Tânjit după o astfel de resursă, ceva care să adune cele

mai bune lecții și capcane ale startup-urilor cu creștere rapidă din domeniul tehnologiei mobile. Nu am găsit nimic. Însă am început să adun toate informațiile posibile. Am cerut să fiu prezentat altor startup-uri din domeniul tehnologiei mobile, am întrevievat și am vorbit cu nenumărați oameni. În acest fel mi-am format propriul ghid personal despre cum să-ți construiești o companie în domeniul tehnologiei mobile în ziua de azi.

*Cum să creezi o aplicație de un miliard de dolari* nu se bazează pe teorii. Nu este o lucrare de cercetare academică. Nu este un colaj de povești de afaceri pline de miez, creat de un jurnalist. Și cu siguranță nu este un ghid care promite succes și fericire în schimbul unui angajament de patru ore pe săptămână. Este vorba despre viața reală. Se bazează pe date solide. Sfaturile și informațiile se bazează pe ceea ce i-a fost necesar unui grup select de antreprenori – un grup de oameni care nu sunt diferenți de tine – cu un trecut diferit și experiențe diferite, să își transforme ideile în companii globale de miliarde de dolari în doar câțiva ani.

Alături de propriile mele experiențe la Hailo, această carte va cuprinde, de asemenea, cel mai bun mod de gândire, cea mai bună experiență, cea mai bună perspectivă – și greșelile – apartinând aceluia grup select de antreprenori care au urmat traiectorii similare, în valoare de miliarde de dolari, în lumea tehnologiei mobile. Călătoria mea pentru a crea compania Hailo mi-a oferit acces la niște oameni incredibili și mi-a fost indispensabilă în a-mi ghida deciziile care vor deschide porțile către Clubul aplicației de un miliard de dolari (the Billion-Dollar App Club). Acum vreau să-ți împărtășesc acele informații.

## Informații din interior

Când am scris această carte, am vrut să mă bazez pe sfaturi și perspective provenite doar de la cele mai bune companii și de la cei mai buni antreprenori. Deși sfaturile din orice sursă pot fi folositoare, cele mai bune și mai puternice sfaturi provin de la acei oameni care chiar au obținut succesul în valoare de un miliard de dolari în lumea aplicațiilor mobile.

Este însă extrem de dificil să obții de la antreprenori informații consistente din interior. Există două motive principale pentru asta. Primul este faptul că oamenii care astăzi pun bazele unor afaceri în domeniul tehnologiei mobile își petrec fiecare clipă din timpul lor făcând tocmai asta și nu le rămâne timp pentru nimic altceva. Al doilea este că mulți antreprenori buni (dar nu toți, desigur) sunt mai degrabă reticenți să împărtășească prea multe informații despre afacerile lor, deoarece există posibilitatea să divulge ceva ce i-ar putea ajuta pe concurenții lor să le-o ia înainte. Personal, eu cred că îmi pot îmbogăți mai mult perspectiva dacă împărtășesc în mod activ și dacă solicit sfaturi decât dacă protejez orice perspectivă individuală pe care mi-am format-o. Este destul de greu să pui bazele unei companii mediocre, darămite să pui bazele unei companii de un miliard de dolari.

Ceea ce am încercat să înceleag – și să sintetizez în această carte – este ceea ce face diferența între companiile cu adevărat *grozave* și companiile *bune*, de duzină. Mă concentrez pe aplicațiile cu cel mai spectaculos succes – acelea care au obținut profituri de un miliard de dolari în urma unui exit\* sau care sunt evaluate în mod indiscutabil la nivelul miliardelor de dolari.

Dacă ești utilizator de Android sau iPhone, ești deja un utilizator împătimit al unora dintre ele sau chiar al tuturor acestora: WhatsApp (aplicația de mesagerie), Viber (o altă aplicație de mesagerie), Square (serviciul de plăți), Angry Birds (jocul deja omniprezent), Uber (șoferul tău la cerere), Instagram (aplicația de social-photography\*\*), Waze (aplicația cartografică și de trafic social), Clash of Clans (jocul ridicol de popular de la Supercell),

\* Termenul „exit“ se referă la momentul în care un investitor își vinde acțiunile dintr-o firmă pentru a realiza profit. (<http://www.businessdictionary.com/definition/exit.html>) (n. tr.)

\*\* Sintagma „social photography“ se referă la acel gen de fotografie care se concentrează pe oameni și pe diverse contexte proprii vieții lor sociale (în această categorie se încadrează fotografile de familie, de nuntă și legate de diverse alte evenimente cu caracter social, profesional etc.). Categoria „social photography“ nu trebuie confundată cu categoria „social documentary photography“, care se concentrează pe imortalizarea condiției naturale a societății. ([http://www.answers.com/Q/What\\_is\\_the\\_definition\\_of\\_social\\_photography](http://www.answers.com/Q/What_is_the_definition_of_social_photography)) (n. tr.)

Respect pentru oameni și cărti

Candy Crush (jocul „dulce” al celor de la King), Snapchat (aplicația de mesagerie în care mesajele tale dispar în câteva secunde), Flipboard (revista cu caracter social bazată pe o aplicație) și Tango (o altă aplicație de mesagerie).

Această listă este în continuă creștere, astfel că, pentru a avea acces la cele mai actualizate informații, vizitează [mybillion-dollarapp.com](http://mybillion-dollarapp.com).

Deși misiunile, afacerile și poveștile lor sunt foarte diferite, ele împărtășesc un număr impresionant de asemănări care le-au propulsat spre un succes grozav.

În această carte mă concentrez în principal pe companiile de tipul „mobile-first”\* – acelea care au un ADN pur mobil. De ce? Pentru că centrarea pe tehnologie mobilă este un mod de gândire diferit și complet nou – și este posibil să fie una dintre cele mai mari oportunități de afaceri din istorie.

Acestea fiind spuse, există alte câteva startup-uri de un miliard de dolari din domeniul tehnologiei care au început ca site-uri sau chiar ca aplicații pentru desktop. În mod clar sunt extrem de multe lucruri de învățat de la ele, nu doar din modul în care s-au adaptat la lumea tehnologiilor mobile, dar și pentru că sunt exemple grozave de companii moderne care s-au dezvoltat plecând de la idei și au ajuns organizații cu o putere de miliarde de dolari, dezvoltând produse mai bune, mari lideri, inovație constantă – și, mai presus de orice, o execuție superbă. În această categorie intră companii precum Google, Facebook, Skype, PayPal, eBay, Amazon, Pandora, Dropbox, Box, Groupon și Evernote.

\* Termenul „mobile-first”, ce caracterizează în special companiile, se referă la o strategie de afaceri conform căreia telefoanele inteligente, tabletele și aplicațiile create pentru anumite sarcini specifice sunt principalele instrumente prin intermediul cărora angajații își pot derula și finaliza activitățile profesionale. (<http://searchmobilecomputing.techtarget.com/definition/mobile-first>) (n. tr.)

## Pași concreți

Lumea tehnologiei mobile este incitantă – și descurajatoare. Peisajul mobil se schimbă constant: fiecare săptămână pare să anunțe sosirea unui nou dispozitiv mobil – de la telefoane inteligente la ceasuri inteligente, de la tablete la phablete (aceasta reprezintă o combinație de telefon – phone – și tabletă).

Suntem de asemenea bombardați cu noi tipuri de software mobil – opțiunile sistemului de operare Android, similare cu cele ale unui magazin de dulciuri, includ KitKat, Jelly Bean și Froyo. Software-ul iOS al sistemului de operare Apple este totuși diferit și bazat pe numere – iOS 5, iOS 6 – și cel mai recent (la momentul scrierii acestei cărți, cel puțin), iOS 7, pare să fi adoptat, de asemenea, o schemă de culori asemănătoare culorilor de bomboane. Este puțin dificil să le ții evidență.

Totuși, nu este cazul să te îngrijorezi. Te voi conduce prin toate lucrurile pe care trebuie să le știi.

Partea I începe prin a explora ce a determinat tehnologia să devină atât de mobilă într-un mod atât de rapid și motivul pentru care cele mai mari și mai incitante oportunități în comerț, comunicații și jocuri apar pe aplicațiile mobile. Voi analiza motivul pentru care această schimbare era inevitabilă – și impacturile de ordin social, cultural și psihologic pe care le va avea. Partea I va demistifica tehnologia mobilă ca să poți înțelege de ce au loc aceste schimbări – și să fii mai pregătit să anticipezi cum va arăta viitorul apropiat.

Partea I va lua de asemenea în considerare și ce înseamnă – și de ce este nevoie – să gândești la scară mare. Antreprenorii nu ajung să aibă afaceri de miliarde de dolari pentru că dă norocul pes-te ei: ei văd probleme, probleme *foarte* mari care frustrează o mulțime de oameni, iar apoi creează soluții elegante. Ei fac asta printr-o combinație de gândire disruptivă, execuție temeinică și managementul complexității. Aceste soluții reprezintă baza afacerilor cu potențial uriaș. Această secțiune îți va oferi instrumentele de care ai nevoie pentru a confirma dacă ideea ta are potențial de un miliard de dolari (și cum să o ajustezi dacă nu corespunde așteptărilor).

Respect pentru oameni și cărti

Partea a II-a te va ghida în călătoria prin care construiești o aplicație de un miliard de dolari. Există cinci pași-cheie ai unui ciclu de viață. Pașii proiectează o hartă a provocărilor ce trebuie înfruntate și rezolvate pentru a crea un produs grozav, o echipă grozavă, un model de afaceri grozav și, la modul general, o companie grozavă. Aliniez în linii mari acești pași cu evaluări și runde de finanțare pentru a te ajuta pe parcursul călătoriei deoarece, în sensul său cel mai larg, modelul pe care l-am utilizat reflectă modul în care investitorii de capital de risc au privit companiile din domeniul tehnologic în ultimul deceniu.

Modelul pe care l-am utilizat nu se vrea a fi perfect – sau definitiv – deoarece traекторia fiecărei companii va fi diferită. Cu toate acestea, el este menit să ofere claritate și structură – și să sintetizeze provocările cheie cu care te vei confrunta. În lumea startup-urilor mobile nu există o abordare universală, dar urmând sau cel puțin fiind conștient de pașii cartografați în fiecare etapă, te vei asigura că au fost abordate toate etapele de bază necesare pentru clădirea unei companii grozave, de un miliard de dolari. Hai să vedem pașii mai în detaliu.

**PASUL 1: APlicația DE UN MILION DE DOLARI.** Acum că ai în minte o idee de un miliard de dolari, cum pui la punct toate elementele fundamentale? Te voi îndruma să definești și să proiectezi aplicația pe care o vei crea, să găsești un cofondator și o echipă de bază, și să strângi fondurile de care ai nevoie pentru a ajunge la următoarea etapă.

**PASUL 2: APlicația DE ZECE MILIOANE DE DOLARI.** Principala ta prioritate este să creezi o aplicație care va uimi oamenii. Acesta este momentul în care te vei concentra cu încăpățânare pe construirea celui mai bun produs pentru publicul potrivit – ceva ce poartă numele de potrivirea dintre produs și nevoile pieței. Aceasta este o etapă dificilă dar, odată ce ai creat o aplicație pentru care oamenii sunt bucuroși să plătească, afacerea ta va decola.