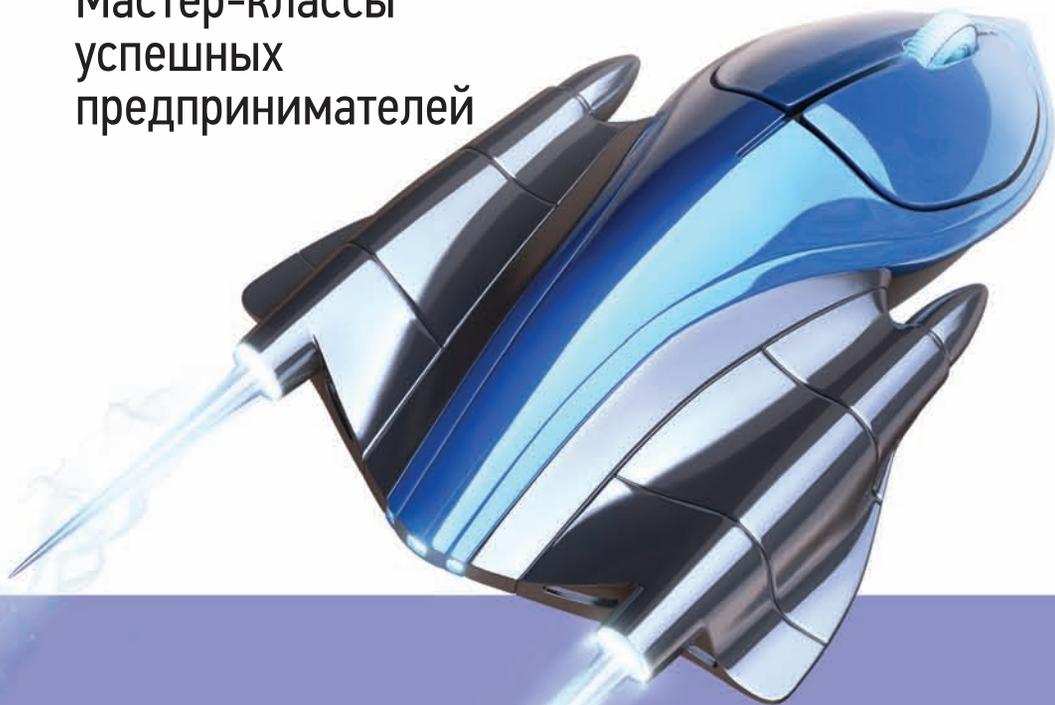


ОТ СОЗДАТЕЛЕЙ TECHSTARS —
ЛУЧШЕГО БИЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРА В США

Брэд Фелд
Дэвид Коэн

СТАРТАП В СЕТИ

Мастер-классы
успешных
предпринимателей



“ Раньше неопытность могла стать для вас препятствием. Теперь все иначе. В этой книге собраны знания людей, которые уже сделали то, что вы еще только собираетесь. Вам осталось просто поверить в себя.

”

Сет Годин,
бизнес-гуру, автор книги «Пробуй — получится!»



Прочитав эту книгу, вы:

- узнаете, как создавалось множество стартапов, как они развивались и достигали успеха или терпели сокрушительные поражения;
- поймете, как проверить, чего стоит ваша бизнес-идея;
- научитесь действовать уверенно и претворять свои идеи в жизнь.

Стартап в Сети

МАСТЕР-КЛАССЫ УСПЕШНЫХ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Дэвид Коэн, Брэд Фелд

Перевод с английского



Москва
2011

УДК 65.016.1
ББК 65.292.9с51
К76

Переводчик М. Иутина
Редактор Ю. Быстрова
Научный редактор П. Татищев

Коэн Д.

К76 **Стартап в Сети: Мастер-классы успешных предпринимателей / Дэвид Коэн, Брэд Фелд ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 338 с.**

ISBN 978-5-9614-1541-4

Практически все стартапы от формулирования идеи до выпуска готового продукта проходят один и тот же путь, решают одни и те же проблемы. Как работать с идеями? Как собрать команду? Как защитить свою идею? Как найти финансирование (и стоит ли вообще это делать)? Когда нужно обращаться к инвестору? Как создавать и совершенствовать продукт?

Все шаги на этом пути важны, а пропуск или неверное выполнение того или иного этапа могут погубить все дело. Чтобы уверенно вывести свой продукт на рынок и сделать это раньше других, прочитайте книгу, которая написана предпринимателями, прошедшими программу TechStars — первой компании в рейтинге американских бизнес-акселераторов.

Реальные кейсы от стартаперов, венчурных инвесторов и бизнес-ангелов, представленные в книге, не только помогут найти ответы на эти и другие конкретные вопросы, но и научат решать непредвиденные проблемы, с которыми сталкиваются все начинающие предприниматели.

Эта книга написана практиками для практиков.

УДК 65.016.1
ББК 65.292.9с51

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

ISBN 978-5-9614-1541-4 (рус.)
ISBN 978-0-470-92983-4 (англ.)

© David Cohen and Brad Feld, 2011.
Издано по лицензии John Wiley & Sons, Inc.
© Издание на русском языке, перевод,
оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2011

Содержание

Предисловие к русскому изданию	9
Предисловие	11
Введение	15
Несколько слов о TechStars	17
ТЕМА 1. ИДЕЯ И ВИДЕНИЕ.....	19
Поверьте, ваша идея ничего не стоит.....	21
Начните со всей страстью	25
Найдите серьезную проблему	29
Быстрее наладьте обратную связь	33
Практический опыт — это воздух для идей	37
Не пытайтесь сделать все и сразу	43
Найдите то, что они полюбят.....	47
Не тратьте время на планирование, пишите пробную версию	49
Вам не нужны новые идеи	55
Выкладывайте все, не стесняйтесь	57
Смотрите на вещи шире.....	61
Сфокусируйтесь!.....	65
Пытайтесь снова и снова.....	69
Поспешите признать свое поражение	73
Выдерните вилку из розетки, как только почувствуете, что пора... ..	77
ТЕМА 2. ЛЮДИ.....	81
Не беритесь за проект в одиночку	83
Как избежать конфликтов между основателями компаний.....	87
Нанимайте сотрудников, которые лучше вас.....	91
Нанимайте медленно, увольняйте быстро	95
Если можете отказаться от идеи, откажитесь от нее немедленно ..	99
Соберите сбалансированную команду	103
Стартапы ищут друзей	107
Найдите хороших бизнес-наставников	111

Сформируйте корпоративную культуру	115
Еще одно нарушение, и можешь отправляться на все четыре стороны	121
«Химия» в отношениях — это важно	125
Будьте готовы к неожиданностям.....	129
ТЕМА 3. РЕАЛИЗАЦИЯ	133
Ускоряйтесь.....	135
Вы можете ошибаться	139
Принимайте решения быстро.....	143
Это всего лишь информация к размышлению	147
Сначала используйте разум, лишь потом — интуицию.....	151
Прогресс — это обоснованное знание.....	155
Истории из жизни — еще не основа для принятия решений.....	159
Организируйте работу с электронной почтой	161
Пользуйтесь бесплатными продуктами.....	167
Оставайтесь крошечными, пока это возможно	169
Празднуйте только истинные достижения.....	173
Будьте точны.....	179
Учитесь на ошибках.....	181
Лучше меньше, да лучше.....	183
Действуйте решительно	187
Либо делай, либо нет — никаких компромиссов!.....	191
ТЕМА 4. ПРОДУКТ.....	193
Не надо доводить продукт до совершенства	195
Найдите свою нишу.....	199
Работайте только над тем, что действительно важно.....	203
Постоянно измеряйте и изучайте свою эффективность.....	205
Не отвлекайтесь от цели	207
Изучите своего клиента	211
Остерегайтесь крупных компаний	215
Отбросьте все лишнее	219
Поворот на 180°	223
ТЕМА 5. КАК НАЙТИ ИНВЕСТОРА?	225
Вы можете обойтись без инвесторов.....	227

Есть не только один способ получить финансирование	231
Не забывайте, что можно обойтись своими силами.....	235
Остерегайтесь фальшивых бизнес-ангелов	239
Бизнес-ангелы оценивают три фактора	243
Подготовьтесь к встрече с инвесторами.....	247
Если хотите денег, попросите совета.....	251
Не рассказывай, а показывай.....	255
Не забудьте провернуть нож	257
Не стремитесь достичь максимальной предынвестиционной стоимости.....	261
Разберитесь с условиями финансирования.....	265
Постарайтесь привлечь треть инвестиционного капитала	269
ТЕМА 6. БАЛАНС ТРУДА И ОТДЫХА.....	271
Найдите баланс между трудом и отдыхом	273
Занимайтесь любимым делом	277
Следуйте зову своего сердца	281
Превратите работу в игру	287
Пора выбираться из-за компьютера	291
Будьте здоровы	295
Уехать от всего этого	299
ЭВОЛЮЦИЯ TECHSTARS	303
Почему я решил создать TechStars?	305
Почему история TechStars началась в Боулдере	309
Как TechStars появилась в Бостоне	313
Как компания TechStars пришла в Сиэтл.....	317
Итак, вы хотите организовать программу TechStars у себя в городе?.....	321
ПРИЛОЖЕНИЕ	323
Компании, прошедшие программу TechStars.....	323
Об авторах	329
Благодарности	331
Послесловие российского практика: особенности привлечения инвестиций в России.....	333

*Нашим женам — Эми Бачелор и Джил Коэн —
мы очень счастливы, что они нас почему-то
любят*

Предисловие к русскому изданию

Считается, что строить высокотехнологичную суперкомпанию, работающую на глобальных рынках, можно только в Калифорнии, причем желательно в Кремниевой долине. Тамшний бизнес-климат мучительно пытаются скопировать в самых разных уголках мира. Дэвид, Брэд и их команда создали в Боулдере (штат Колорадо) отличную среду для развития новых проектов, а недавно бизнес-акселератор TechStars был признан лучшим в США (согласно рейтингу, составленному фондом DFJ Mercury и бизнес-школой Kellogg School of Management).

Открытое признание собственных ошибок и неудач — своеобразный культ среди американских предпринимателей. Сложно переоценить важность накопленного опыта, и в TechStars работа над своими и чужими ошибками — одна из главных составляющих программы. Роб Джонсон из EventVue говорит: «Мы знаем, что именно неудачи заставляют нас учиться. Только теперь мы до конца поняли, почему существует так много советов для начинающих предпринимателей — никто не хочет, чтобы его ошибки повторялись». «Стартап в Сети: Мастер-классы успешных предпринимателей» как раз и есть сборник рассказов об успехах и неудачах и об опыте, полученном с их помощью.

Мы в GreenfieldProject много общаемся с начинающими российскими предпринимателями, и нередко нам задают одни и те же вопросы: как собрать команду, как защитить свою идею, где найти деньги на создание бизнеса и многие другие. К счастью, в книге есть ответы на большую часть этих вопросов.

Может показаться, что советы из сборника работают только в Америке, но это не так — все эти вещи универсальны и не зависят от страны, в которой вы живете. Если же вы работаете над проектом для глобального рынка, то эта информация для вас просто бесценна. Единственное исключение — часть про юридические и бухгалтерские особенности оформления компании в США, которую мы решили изъять из русского издания.

Конечно, никакая книга не заменит живого общения с успешными предпринимателями, но «Стартап в Сети» по стилю и содержанию мак-

симально приближена к тем неформальным беседам и обсуждениям, которые так ценят все участники программ TechStars.

Учитесь на чужих ошибках, совершайте свои и не стесняйтесь рассказывать о них друзьям, коллегам и всему предпринимательскому сообществу — возможно, так вы поможете кому-то еще избежать их, а все вместе мы создадим в России свою культуру высокотехнологичных стартапов.

*Петр Татищев,
сооснователь GreenfieldProject
(www.greenfield-project.com)*

Предисловие

Все предприниматели — очень разные, но схожи в одном: они делают нечто такое, чего до них никто не делал. Они верят, что, если постараются, смогут свернуть горы, и хотят достичь всего как можно быстрее. Тех, кто хочет запустить свое дело, это может напугать, но TechStars как раз и является тем турбоускорителем, который разгонит вас в самом начале пути.

Zynga — моя четвертая компания. Когда я ее создавал, на рынке было всего несколько венчурных инвесторов, с которыми мне хотелось работать, и Брэд Фелд входил в их число. Последние несколько лет моей жизни были похожи на бешеные скачки. Поэтому, когда Брэд предложил мне написать предисловие к книге под названием «Стартап в Сети», я с радостью согласился. Теперь я могу поделиться некоторыми мыслями о том, что так близко моему сердцу.

Компания Zynga занимается разработкой популярных игр для социальных сетей, таких как FarmVille, FrontierVille и Mafia Wars. Когда венчурный фонд Брэда Foundry Group осенью 2007 г. проинвестировал проект, в нашей команде было всего 10 человек. Сегодня, три года спустя, у нас работает уже более 1200 сотрудников. Чтобы добиться таких успехов, нам действительно пришлось здорово ускориться.

До того как основать свою первую компанию (это случилось в середине 1990-х), я успел поработать в нескольких серьезных организациях. Но, признаюсь, я плохо вписывался в общую систему. Мне не нравилось следовать правилам и в точности выполнять инструкции. Конечно, я был немного наивен и слишком самонадеян, когда рассчитывал чего-то добиться, не обращая внимания на установленный порядок. В американской корпорации так карьеру не сделаешь, поэтому я решил уйти в свободное плавание и жить, как хочу.

Когда в Сети еще только начали появляться коммерческие сайты, я совместно с Сунилом Полом основал компанию Freeloder. Как многие начинающие предприниматели, мы учились бизнесу «на ходу», совершая массу ошибок, а нехватку опыта компенсировали огромной работоспособностью. Мы и сами не заметили, как оказались у руля новой активно

развивающейся интернет-компании и получили финансирование у компаний Flatiron Partners и Softbank. Через четыре месяца после первого раунда инвестиций нашу компанию за \$38 млн купила корпорация Individual, Inc. Для нас это был большой успех, но сейчас я понимаю, что мы продали компанию слишком рано — задолго до того, как она достигла своей максимальной эффективности.

При создании второй компании, SupportSoft, у меня уже было немного больше опыта, и я решил в первую очередь собрать отличную команду. Мы выполнили отличную работу и сделали нашу компанию ведущим разработчиком программного обеспечения для автоматизации работы службы поддержки. Когда у нас появились доход и постоянные клиенты, мне предложили оставить должность генерального директора и занять место председателя правления, так как совет директоров хотел, чтобы компанией руководил более опытный человек. Наш бизнес успешно развивался, и компания SupportSoft вскоре стала публичной. Все были довольны, кроме меня, — я, как и раньше, мечтал построить по-настоящему великую компанию.

Мой третий проект — Tribe Networks — стал одной из первых социальных сетей, запущенной почти одновременно с появлением подобных сервисов. Я люблю говорить, что идея была великолепной, просто мы немного опередили свое время. Компания почти сразу стала успешной, мы привлекли венчурные инвестиции, но через какое-то время дела разладились. Меня снова попросили оставить место генерального директора и стать председателем правления, но на этот раз новое руководство не справилось с задачами. Затем я снова вернулся на пост генерального директора и решил сменить направление деятельности компании: мы стали разрабатывать программное обеспечение для частных социальных сетей. Нам удалось продать Tribe Networks за небольшие деньги корпорации Cisco, но мы так и не смогли создать интернет-компанию следующего поколения.

Поэтому в 2007 г., когда я задумался о разработке игр для социальных сетей, то решил открыть компанию, которую пользователи действительно полюбят. Я хотел, чтобы люди, увидев наш продукт, чувствовали, что нашли клад. Опираясь на свой опыт, я направил все силы на поиск хороших инвесторов, которые могли бы стать моими партнерами, т. е. поддерживали бы мои начинания и помогали преодолеть все сложности предстоящего пути. Кроме Брэда мне посчастливилось привлечь Фрэда

Уилсона, Бинга Гордона и Рейда Хоффмана. Они стали первыми инвесторами и членами совета директоров компании Zynga. За последние три года было сделано очень многое. Я верю, что мы движемся в правильном направлении и создаем продукт, который еще долго будет популярным и выдержит любые испытания временем.

Когда я думаю об успехах и неудачах за последние 15 лет, то понимаю, как важно учиться на своих ошибках. Всякий раз, создавая новую компанию, я сталкивался с трудностями и решал сложные задачи, но каждый шаг вперед, равно как и шаг назад, делали меня умнее. Прежде чем создать Zynga, мне пришлось потратить много времени и усилий. Было бы здорово иметь больше знаний и опыта, когда я открывал свою первую компанию FreeLoader. Но тогда мудрость известных предпринимателей и их бесценный опыт были для меня недоступны. К счастью, читатели этой книги находятся сегодня в лучшей ситуации.

Путь предпринимателя — это удивительное путешествие. Я советую пройти его каждому, кто чувствует такую потребность. Немногие вещи радуют так же сильно, как успех в бизнесе, который вы начали с нуля, или как отличный продукт, который действительно полезен людям. У всех предпринимателей есть черты, которые их объединяют. Мы все радуемся успеху коллег и верим в важность своего дела. И я очень рад, что начинающие бизнесмены получают теперь большую поддержку. Это и программа TechStars, и книги, подобные этой, и помощь многих опытных бизнесменов, в том числе тех, кто участвовал в написании данной книги. Для меня большая честь быть одним из бизнес-тренеров, и я с волнением ожидаю новых открытий, которые принесет следующая волна предпринимателей. Все они рано или поздно поймут, что могут работать быстрее, как это в свое время удалось мне.

*Марк Пинкус,
август 2010 г.*

Введение

Предпринимательство — это тяжелый труд. Большинство стартапов терпят поражение. Даже у лучших предпринимателей есть список неудач и проблем, с которыми они когда-то столкнулись, а провальных бизнес-проектов просто не счесть.

Мы представляем вам программу TechStars — бизнес-акселератор для проектов, находящихся на раннем этапе развития, который основан на активном участии в процессе бизнес-наставников. Компания TechStars помогла многим стартапам привлечь более \$25 млн от венчурных фондов и от бизнес-ангелов. Как удастся предпринимателям, прошедшим программу TechStars, так быстро продавать свои молодые компании и зарабатывать миллионы? Почему в TechStars появляется так много инновационных компаний, взрывающих рынок своими продуктами?

Все дело в бизнес-наставниках.

За последние 25 лет мы работали с тысячами предпринимателей и сотнями компаний и наблюдали, как в разных компаниях снова и снова возникают одни и те же проблемы. Цель TechStars — передать накопленный опыт ведения бизнеса начинающим предпринимателям. Но мы не стали братья за дело в одиночку и пригласили более 100 лучших предпринимателей мира, занимающихся интернет-коммерцией, стать бизнес-тренерами в нашей программе.

В данной книге собраны уникальные знания бизнес-тренеров TechStars о том, что делает стартап успешным. Мы долго думали, какие вопросы для начинающих предпринимателей являются самыми важными, и в итоге разделили их на семь частей: «Идея и видение», «Люди», «Реализация», «Продукт», «Как найти инвестора», «Организационно-правовая форма»* и «Баланс труда и отдыха».

В каждой части содержится несколько глав, а в каждой главе раскрывается смысл одного из нескольких ключевых высказываний, которые мы часто повторяем в TechStars. Некоторые из них мы твердим, как мантры.

* Данная часть исключена из русского издания книги. — *Прим. ред.*

Другие фразы уже порядком всем надоели, но тем не менее остаются актуальными. Все они представляют собой ключевые идеи, которые помогают добиться успеха в предпринимательстве.

Изучить все темы в нашей книге — еще не значит гарантировать себе успех в бизнесе, но мы на собственном опыте убедились, что советы бизнес-тренеров могут сыграть в этом огромную роль. В любом случае, прочитав книгу, вы поймете, что не одиноки и очень многие сталкиваются с трудностями, подобными вашим.

Мы попросили тренеров и предпринимателей, участвующих в программе, написать главы для книги и кое-что написали сами. В TechStars все основано на личном участии, и многие уроки, представленные в этой книге, построены на опыте конкретного человека. Поэтому мы добавили в книгу как можно больше фотографий, чтобы все истории стали максимально реальными. Книга представляет собой последовательное повествование, но главы интересно читать и по отдельности.

Эта книга вобрала в себя дух TechStars — она написана для предпринимательского сообщества при участии бизнес-наставников. Мы надеемся, что все наши истории и советы будут вам полезны, и будем очень рады вашим отзывам, которые вы можете присылать на адрес david@techstars.org или brad@feld.com. Или заходите на наш сайт TechStars.org.

*Дэвид Коэн, Брэд Фелд,
август 2010 г., Боулдер, Колорадо*

Несколько слов о TechStars

ТechStars — это бизнес-акселератор, основанный на участии бизнес-наставников. Программа проходит в Боулдере, Бостоне и Сиэтле. Раз в год в каждом городе для участия в трехмесячной программе мы собираем вместе 10 интернет-стартапов и около 50 лучших инвесторов и предпринимателей, работающих в сфере интернет-коммерции. Более 600 компаний ежегодно подают заявки на участие в программе, из них мы отбираем только 10 команд. День инвестора, во время которого основатели стартапов презентуют свои проекты нескольким сотням бизнес-ангелов, является ключевым элементом программы.

С момента основания TechStars в 2006 г. под нашим руководством были созданы 41 компания в Боулдере, 19 компаний в Бостоне и 10 компаний в Сиэтле. Около 70% этих компаний получили инвестиции на сумму более \$25 млн, стали приносить хороший доход и были приобретены другими известными компаниями, такими как AOL, Jive Software, IAC и Automatic (создатели сервиса WordPress). Из последнего выпуска TechStars шесть компаний получили венчурное финансирование и две компании привлекли бизнес-ангелов.

Мы уверены, что TechStars — это нечто особенное. Нам часто говорят, что мы способствуем оживлению и возрождению предпринимательства. Тому есть две простые причины: участие бизнес-наставников и направленность на интересы сообщества.

Мы еще не раз повторим, что в TechStars все основано на участии бизнес-наставников. Мы просим каждого из них сосредоточить свое внимание на одной компании, в крайнем случае на двух. Нам не очень нравится, когда известные предприниматели изредка заглядывают в гости к командам, чтобы сообщить им какую-нибудь очевидную истину, не особо вникая в суть проекта. В TechStars мы заинтересованы только в глубоком и активном участии бизнес-наставников в программе. При таком подходе у каждого стартапа обычно бывает от четырех до шести наставников, которые плотно работают с начинающими бизнес-менами на протяжении трех месяцев. В этом и заключается магия TechStars — несколько превосходных бизнес-наставников сотрудничают

как настоящие партнеры с каждой компанией, помогая достичь максимальных результатов.

Кроме того, TechStars защищает интересы бизнес-сообщества. Цель TechStars в том числе и в том, чтобы улучшить предпринимательскую экосистему города. Мы хотим, чтобы в Боулдере, где мы оба живем, появилось больше увлеченных и профессиональных бизнесменов. Мы стремимся привлечь к стартапам местных инвесторов, вкладывающих в новые компании, и сделать так, чтобы их стало больше. Мы мечтали о том, чтобы Боулдер стал известен во всем мире как место, где талантливые предприниматели могут многого достичь. Мы хотели, чтобы самые умные и опытные бизнесмены становились бизнес-наставниками и помогли встать на ноги новым перспективным компаниям. Мы прежде всего стремимся к тому, чтобы наше сообщество стало лучше. Нас часто спрашивают, почему бизнес-тренеры вкладывают столько сил в нашу программу. Мы твердо верим, что все они ведомы схожими мотивами.

Мы убеждены, что участие бизнес-тренеров — это секретное оружие успешного предпринимательского сообщества. В TechStars все происходит циклично. Основатели компаний, участвовавшие в первой программе TechStars, теперь работают у нас как бизнес-тренеры, обучая предпринимателей новой волны. Некоторые предприниматели, участвовавшие в программе, теперь создают уже вторые компании. Они глубоко ценят ту помощь и поддержку, что дали им наставники, а принципы взаимопомощи стали частью их натуры. Поэтому бывшие ученики всегда готовы выучить и поддержать советом начинающих предпринимателей.

ТЕМА 1. ИДЕЯ И ВИДЕНИЕ

Большинство начинающих предпринимателей считают, что для успеха главное — найти суперидею, которая перевернет мир. Но опыт показывает совершенно другое.

Действительно, самые успешные стартапы начинались с того, что предприниматели делали что-то, чего до них никто не делал. Мы в TechStars работали с разными компаниями и можем сказать, что после участия в нашей программе их деятельность в большинстве случаев не имела ничего общего с первоначальной идеей. Некоторые предприниматели, сохранив общее направление бизнеса, нашли своему продукту иное применение. Вы удивитесь, узнав, с чего начинали многие известные компании.

Когда Алекс Уайт, создатель сервиса Next Big Sound, появился в TechStars, его встретили дружным хором: «Ты нам нравишься, но твоя идея никуда не годится». Джефф Пауэрс и Викас Редди целое лето работали над программой для обработки изображений, а в итоге выпустили удивительно успешное приложение для iPhone, которое eBay у них тут же купила. Теперь, пожалуй, даже не вспомнить, над чем работали Джо Эйгбобо и Джесс Тевелу до того, как появились в TechStars, но мы сразу поверили в этих ребят и не прогадали: впоследствии они создали серию успешных приложений для Facebook. Все эти предприниматели в итоге оказались там, где и не думали очутиться.

Вы сможете запустить удачный бизнес-проект, только если будете постоянно проверять собственные теории на практике и вовремя менять курс, опираясь на собранную информацию и отзывы пользователей. Лишь после нескольких сотен мелких, а иногда и больших корректировок рождается успешный продукт, хотя порой кажется, что для его разработки хватит и одной ночи.

Поверьте, ваша идея ничего не стоит

Тим Феррис

Тим — автор бестселлера «Как работать по 4 часа в неделю и при этом не торчать в офисе “от звонка до звонка”, жить где угодно и богатеть». Он успешный предприниматель и бизнес-ангел. Тим является бизнес-наставником в TechStars с 2008 г. Он вложил деньги в несколько компаний, прошедших нашу программу, включая DailyBurn (социальную сеть для любителей фитнеса, где пользователи могут отслеживать свои спортивные результаты и поддерживать мотивацию) и Foodzie (виртуальную торговую площадку, где потребители находят и покупают пищевые продукты напрямую от мелких производителей).*



Фото любезно предоставлено
Кори Арнльдом

Идеи, которые могут перевернуть мир, не стоят и гроша. Их просто слишком много развелось.

Многие потенциальные предприниматели говорят мне при встрече: «У нас есть грандиозная идея, но мы не рискуем о ней рассказать, пока вы не гарантируете конфиденциальность» (тут они обычно предлагают подписать «договор о неразглашении»). Как разумный инвестор я отказываюсь что-либо подписывать и спокойно забываю об этом предложении, чем очень удивляю предпринимателей.

* Феррис Т. Как работать по 4 часа в неделю и при этом не торчать в офисе «от звонка до звонка», жить где угодно и богатеть. — М.: Добрая книга, 2010.

Почему я не рассматриваю такие проекты? Подобное поведение — верный признак того, что человек переоценивает свои идеи, а следовательно, недооценивает труд по их реализации. Когда человек обдумывает идею, он ничем не рискует и никакие проблемы его не беспокоят. Что же касается предпринимательства, то здесь все обстоит иначе.

Пристегните ремни и приготовьтесь к трудностям, если решились на новый проект. Вам предстоит стремительный и сложный полет.

Если вам пришла в голову блестящая идея, учтите, что некоторые умные люди уже могли додуматься до нее раньше. И наверняка они пытаются найти решение проблемы, над которой вы бьетесь. Посмотрите, как много сегодня туристических приложений для iPhone, а также разных сайтов, посвященных фитнесу.

Я считаю, что завышенная оценка своей идеи — первый признак плохого предпринимателя, особенно если не видно потенциала продвижения вперед. Конечно, из-за такого подхода я порой игнорирую некоторые перспективные проекты, но в этом нет ничего страшного: я просто не инвестирую в идеи. И Уоррен Баффетт не инвестирует. Я потеряю меньше денег, чем те, кто идет на подобный риск. Мне гораздо проще избежать убытков, когда я вкладываю средства в стоящих предпринимателей. Даже если у них ничего не получится в этот раз, они поймут свои ошибки и создадут действительно хороший проект в будущем (и я его с удовольствием профинансирую). Вкладывая деньги в идеи, я бы лишился этих преимуществ.

Вот девиз, который должны запомнить все начинающие предприниматели: «Можно украсть вашу идею, но нельзя украсть ваш труд и горячее желание ее реализовать». Вот еще один довод с моей стороны: у идей не существует рынка. Подумайте об этом пару секунд: вы когда-нибудь пробовали продать идею? И куда бы вы пошли ее продавать? Кто ее купит? Отсутствие рынка — это верный признак отсутствия ценности*.

Почти у каждого может быть (и есть!) отличная идея, но только профессионал способен воплотить ее в жизнь. Профессионализм в данном случае означает не столько богатый опыт, сколько гибкость и предпринимчивость. Хороший предприниматель понимает, что ошибки можно исправить, но упущенное время никогда не вернуть. Идеи, конечно, нужны, но их одних будет мало. Они всего лишь ваш билет на участие в игре.

* Конечно, бывают некоторые исключения, например, лицензирование IP, но IP — это «собственность» и этим отличается от ничем не защищенных идей.

Не нужно беречь свой проект как зеницу ока. Если вы счастливый обладатель одной-единственной идеи, значит, вряд ли сможете в нужный момент изменить свой курс (а это придется сделать, и не раз), чтобы соответствовать требованиям рынка и противостоять конкурентам. В этом случае лучше вообще не начинать.

Скорее всего, над вашей идеей уже работают такие же умные люди, как вы. Направьте свои силы туда, где они не могут справиться с трудностями и топчутся на месте. Не бойтесь сложных задач, именно здесь можно найти настоящий клад и обрести успех — на тернистой тропе под самым носом монстров интернет-индустрии. И поверьте, эта дорога принесет вам массу удовольствия.

Давид не смог бы побить Голиафа доской для презентаций. Забирайтесь на ринг и готовьтесь бить и уклоняться от ударов.

А что же с теми великими идеями, для которых мы нашли инвесторов в TechStars? Около 40% компаний, участвовавших в нашей программе, описывают продукт, который хотят разработать за три месяца, как «почти или совершенно не имеющий аналогов». Когда основатели Next Big Sound обратились в TechStars, они собирались создать социальную сеть для профессиональных музыкантов.



Тим Феррис (второй слева) в отеле St. Julien г. Боулдера общается с представителями компаний Vanilla, Next Big Sound и Graphic.ly, лето 2009 г.

Нам очень понравились эти ребята, но совсем не понравилась их идея. Летом 2009 г., еще до приезда в Боулдер, они подумывали над тем, чтобы сменить курс, но не решались нам об этом сказать. Мы быстро дали ребятам понять, что верим в них, а не в их идею, и они тут же начали работу над новым проектом. Алекс Уайт, президент компании Next Big Sound, подробно рассказывает об этом в главе «Поспешите признать поражение». Готовность кардинально изменить направление деятельности, опираясь на факты, — признак сильного предпринимателя, а не слабого.

Начните со всей страстью

Кевин Манн

Кевин — основатель и главный технический директор компании Graphic.ly. Он создал мощную онлайн-платформу для издателей и читателей комиксов. После участия в программе в TechStars в 2009 г. компания Graphic.ly получила \$1,2 млн инвестиций от DFJ Mercury, Starz Media, Chris Sacca и других венчурных фондов. Осенью 2009 г. Кевин предложил Мике Болдуину, одному из бизнес-наставников в TechStars, занять пост президента компании Graphic.ly.



Я обожаю комиксы. Идея создания компании появилась у меня, когда я был сильно расстроен и подавлен.

Несколько лет назад, прочитав о выходе нового комикса «Dead@17», я тут же купил себе экземпляр в ближайшем книжном магазине. Следующие два выпуска «Dead@17» доставили мне не меньшее удовольствие. Я просто сгорал от нетерпения, ожидая четвертый — последний выпуск.

В день релиза я примчался в книжный магазин и сразу оглядел полку с новинками. Каково же было мое разочарование, когда я не нашел того, что искал. На мой вопрос владелец магазина ответил, что начальство решило урезать расходы и сократить ассортимент на несколько наименований, в том числе и комиксы «Dead@17». Но он заверил, что в другом магазине их фирмы эти комиксы точно есть в продаже.

Магазин находился в Нью-Касле, а это 80 км от моего дома. Машины у меня тогда не было, поэтому пришлось тащиться на вокзал. Я прихватил с собой iPod, чтобы хоть чем-то скрасить себе долгую дорогу. Прибыв через пару часов в Нью-Касл, я зашел в заветный магазин, и мне сказали, что последний выпуск комиксов «Dead@17» полностью распродан!

Я был просто раздавлен. Все два часа обратной дороги меня не отпускала мысль, что должен быть какой-то более удобный способ покупать комиксы. Вот здесь-то и возникла идея. Еще утром я купил в iTunes фильм, который смотрел по iPod прямо в поезде. Я спросил себя, а нельзя ли сделать покупку комиксов такой же простой и удобной? Ведь я проехал 160 км, потерял день, да еще и вернулся ни с чем.

У меня было два выхода: либо навсегда забыть про любимые комиксы, либо уйти с работы и создать комиксовый iTunes.

Так появилась компания Graphic.ly. Моя любовь к комиксам переросла в бизнес, который я очень обожаю. Каждое утро я с радостью иду на работу. Мне очень повезло: я создаю что-то новое для комиксов, в которых души не чаю. И вдобавок я решил проблему, которая меня долго мучила.

Если вы спокойно относитесь к своему проекту, то у вас не хватит сил на достижение серьезных результатов. Запуская стартап, вы выбираете сложный путь, и горячее желание реализовать проект — обязательное условие успеха.

Многие компании были основаны для решения каких-то личных проблем создателей. История Кевина служит хорошим тому примером. Кевин и его партнер Тан быстро взялись за дело. За три месяца участия в программе в TechStars они разработали демоверсию нового продукта. Вскоре была написана программа для перевода комиксов в формат для Web и iPhone. Мика Болдуин, один из бизнес-наставников, работавших с Кевином и Таном, просто влюбился в эту идею. В конце лета он присоединился к команде и занял должность президента компании. Вскоре Мика, Кевин и Тан нашли первых инвесторов, после чего приступили к набору персонала и созданию продукта. Команда Graphic.ly поставила себе задачу: обеспечить исключительное качество картинки независимо от платформы, на которой пользователи будут читать комиксы. Также было решено добавить в приложение социальный компонент, чтобы читатели могли общаться между собой. Параллельно с разработкой программного обеспечения (ПО) шло создание библиотеки комиксов и заключались соглашения с издателями.

Основатели Graphic.ly считают, что любое издательство рано или поздно может заинтересоваться комиксами и в этом случае наверняка обратится к их услугам, ведь комиксы — это специализация компании. Поэтому у сервиса Graphic.ly большое будущее.

Кевин был одним из основателей программы TechStars Boulder в 2009 г. Он вдохновил Брэда войти в команду проекта Startup Visa (<http://startupvisa.com>). Цель проекта — помочь иностранным предпринимателям получить визу, а вместе с ней и возможность открыть бизнес в США. Кевин (гражданин Великобритании) и Тан (гражданин Франции) были очень удивлены, когда узнали, насколько трудно это сделать. В июле 2010 г. они добились внесения в палату представителей США двух законопроектов (расходы оплатил Джаред Полис, совладелец TechStars), которые затем попали и на рассмотрение в сенат (спонсорами выступили Джон Керри, Ричард Лугар и Марк Удалл). Теперь, когда Startup Visa уже в действии, законопроект обязательно поддержит множество людей.

Найдите серьезную проблему

Айзек Салдана

Айзек — основатель и президент компании SendGrid. Он создал веб-сервис, который позволяет избежать проблем с доставкой автоматических рассылок. После прохождения программы TechStars в 2009 г. компания Айзека получила \$5,75 млн от венчурных фондов Highway 12, SoftTech VC и Foundry Group.



Мне всегда нравились трудные задачи и по-настоящему сложные технические проблемы, такие как масштабирование ПО для работы на различных платформах. Я люблю использовать Nadoor для анализа массивов данных, Memcached для распределенного кэширования и Twisted для событийно-ориентированного программирования. Я занимал должность технического директора во многих стартапах еще в начале своей программистской карьеры. Чем дольше я работал над техническими задачами, тем меньше хотел заниматься чем-то еще. Я был глубоко убежден, что принесу больше пользы, находя виртуозные технические решения, а не общаясь с назойливыми клиентами.

Однажды, когда я загружал наши статические файлы на Amazon S3, чтобы улучшить масштабируемость сайта, ко мне пришло сообщение от одного из тех самых назойливых клиентов. Он писал, что фильтр Yahoo! не пропускает нашу рассылку в его почтовый ящик. Мне пришлось переключиться на эту вроде бы простую задачу.

Проведя несколько тестов, я понял, что Yahoo! помечает как спам все наши письма. Повлиять на поведение почтового фильтра я не мог, поэтому пришлось обратиться за помощью к службе поддержки. Я был уверен, что быстро разберусь с неполадкой и вернусь к Amazon S3. В Yahoo! мне ответили, что наша компания не соблюдает всем известных стандартов рассылки электронной почты, и поэтому содержимое писем не нравится их спам-фильтру.

Изучив проблему, я стал искать выход из ситуации, но ничего подходящего придумать не мог. Я целую неделю бился над этим вопросом, настраивал и перенастраивал серверы, вносил изменения в код и общался с представителями почтовых сервисов. Я думал, что компании очень повезло с таким работником, как я. Что бы они делали без моих знаний, опыта в системном администрировании и горячего желания решить эту проблему? А ведь большинство людей даже не знают о том, что она у них есть.

Мне казалось странным, что решение одной проблемы (фильтрации спама) влечет за собой появление другой, не менее серьезной. Почтовые фильтры, конечно, отфильтровывают почти весь спам, но не пропускают и многие хорошие письма! Я решил разузнать, сколько еще неявных проблем существует у электронных рассылок, и с удивлением обнаружил, что немало. Доходит ли наша рассылка до адресатов? Что происходит с письмами после того, как они попадают на сервер? Кто их открывает и щелкает по ссылкам? Почему компании, законно рассылающие свои письма, должны беспокоиться о соблюдении требований антиспамовых законов? Наверное, тысячи людей задают себе такие же вопросы.

Поиск быстро привел меня к нужной информации. В одном отчете говорилось, что крупнейшие коммерческие сайты теряют \$14 млн с одного процента рассылок, не доставленных по адресу. Тогда я решил копнуть глубже.

После разговора с представителями компаний, которые имели дело с автоматическими рассылками, мои предположения полностью подтвердились. Многие знают, что спам-фильтры задерживают значительную часть рассылаемых писем, и с этим ничего нельзя поделать. Вот тогда я и решил создать SendGrid — сервис, с помощью которого эта проблема решается легко и быстро.

Когда я разослал в несколько компаний предложение воспользоваться моим сервисом за \$100 в месяц, мне везде ответили согласием. Я поднял

цену до \$300, и снова все согласились. \$500? Да. Сегодня мы работаем с сотнями компаний. Среди них такие известные фирмы, как Foursquare, Gowalla и GetSatisfaction. Если клиентов устраивает любая цена, значит, вы нашли решение действительно серьезной проблемы. Я создал сервис SendGrid, чтобы исправить неполадку, которую обнаружил, всего лишь уделив чуть больше внимания своей работе.

Многие участники TechStars, как и Айзек, — убежденные технари. Сервис SendGrid родился благодаря специфической проблеме, которую Айзек случайно обнаружил во время работы. А ведь она появилась вместе с коммерческими рассылками и существовала на протяжении 15 лет, с каждым годом становясь все серьезнее. Айзек посмотрел на нее с точки зрения пользователя и понял, что, хотя многие фирмы пишут программы для электронной почты, ни одна из них еще не устранила эту неполадку.

Мы знали Айзека как суперпрофессионала во всем, что касается технических аспектов веб-программирования, но мы и представить себе не могли, что он так крепко возьмется за проблему и будет использовать для ее решения самые разные, в том числе нетехнические средства. Да он и сам этого не предполагал, поскольку не знал, сколько покупателей у него появится. Мы поддержали Айзека в поиске первых клиентов и получении первых заказов. Айзеку никогда не нравилось работать с покупателями, больше всего он любил сидеть перед компьютером и писать код. Но мы как наставники Айзека заставили его обратиться к людям и начать с ними разговаривать. Вначале он предложил свое решение другим разработчикам программного обеспечения, все они ответили согласием. Затем Айзек обратился к нетехническим специалистам, их тоже заинтересовал его сервис. Через несколько недель Айзек понял, насколько все-таки полезно разговаривать с потенциальными покупателями. В результате такого общения люди охотно становились клиентами, использовали сервис SendGrid и посылали Айзеку свои отзывы, которые, в свою очередь, помогали ему приводить продукт в соответствие с их требованиями и пожеланиями.

Теперь, когда с помощью SendGrid доставлено уже несколько миллионов электронных писем, ясно, что Айзек решил очень серьезную проблему.

Быстрее наладьте обратную связь

Нэйт Эббот и Нэтти Зола

Нэйт и Нэтти — создатели замечательного сайта Everlater, где пользователи могут делиться своими впечатлениями от путешествий. Пройдя программу TechStars в 2009 г., они получили инвестиции от венчурного фонда Highway 12 Ventures.



Мы собирались создать сайт для любителей путешествий, будучи двумя экономистами с нулевым опытом в управлении интернет-компанией. Программировать мы тоже не умели. Помощь и советы были нам просто необходимы, поэтому с самого начала при каждом удобном случае мы делились своими идеями со всеми умными людьми, которых встречали.

В первую очередь мы опросили друзей и родственников. Поначалу в проекте участвовало всего несколько человек, но зато многие люди желали нам успеха и к тому же любили путешествовать! Мы спрашивали у них, как найти подходящий отель, какой выбрать путеводитель, какому сайту довериться при бронировании отелей и покупке путевок. Информация тут же размещалась на сайте, и в ответ поступало огромное количество отзывов от посетителей. Так мы начали создавать свой сайт, постепенно объединяя по кусочкам идеи и опираясь на собственный опыт, потребности рынка и ценные советы друзей.

Теперь нужно было выполнить техническую часть проекта. В то время мы еще не умели писать программы и не представляли, как можно этому научиться. Поэтому нам пришлось идти на форумы, где общаются программисты, где мы честно и открыто писали о проекте и спрашивали

совета. Без поддержки наших новых знакомых, без их советов и идей мы бы никогда не выполнили проект. Да и сама работа стала интереснее, ведь умнейшие специалисты помогали нам воплощать идею в жизнь. Многие их предложения легли в основу сайта.

В конце концов наша теория была реализована на практике. Мы взяли за правило встречаться и общаться с людьми как можно чаще. Ведь никогда не знаешь, какой опыт или идеи можно почерпнуть у нового собеседника, и, поверьте, люди действительно способны удивлять.

Время шло, бизнес развивался. Со временем мы поняли, что даже опытные предприниматели не всегда уделяют достаточно внимания обратной связи с клиентами. Мы постоянно сталкиваемся с этим, когда встречаем ошибки в программном обеспечении или неудобный веб-сервис. Теперь наша компания стала более зрелой, но мы, как и раньше, охотно делимся своими идеями, причем не только с бизнес-наставниками, но и с клиентами. Мы надеемся, что наши советы будут вам полезны, ведь и мы в свое время получили много помощи от других людей.

Нас часто просят подготовить отзыв о том или ином проекте. За время работы с теми, кто запускает новый бизнес, мы поняли следующее. Многие предприниматели не решаются рассказать другим о своем проекте, а если и расскажут, то о самом важном обязательно умолчат. Мы считаем, что в данном случае они переоценивают свои идеи. Им стоит поступать как раз наоборот: кричать о своем проекте на всех углах. Отзывы и идеи других людей — это жизненная сила любого стартапа. Нет никакого смысла бояться, что кто-то украдет вашу идею.

Дэвид Коэн как-то сказал: можно украсть идею, но нельзя украсть ее реализацию. У нас, когда мы только начинали, идеи рождались почти каждый день. Некоторые из них были хороши, другие так себе. Мы отбросили неудачные идеи и сосредоточились на тех, которые действительно чего-то стоили, и вскоре увидели, как нелегко будет воплотить их в жизнь. Мы очень старались, наша команда стала настоящей машиной по реализации идей. Мы решили, что это единственный способ превратить нашу многоплановую задумку в нечто настоящее и удивительное.

Мы не боялись обсуждать свои планы с другими людьми. Советы и отзывы, полученные на раннем этапе проекта, помогли нам преодолеть многие трудности, возникающие почти у всех новичков. Кроме того, благодаря такому подходу мы попали в TechStars, где нашли единомышленников, которые каждый день помогали нам решать возникаю-

щие проблемы. В результате у нас появились хорошие учителя и верные друзья, и мы смогли создать устойчивый бизнес.

Нэйт и Нэтти попали к нам, потому что делились идеями и активно собирали отзывы о своем проекте. Мы познакомились с ними за шесть месяцев до того, как они решили поучаствовать в программе TechStars. Нам нелегко было в них поверить, все-таки два финансиста с Уолл-стрит, за всю жизнь не написавшие и строчки программного кода... Но потом мы лишь удивлялись, видя, как быстро они осваивают программирование и улучшают свой продукт. Мы сами пригласили их в TechStars, и это было прямым следствием того, что Нэйт и Нэтти сразу же рассказали нам о своих планах.

Нас часто спрашивают, нужно ли иметь техническое образование, чтобы создать интернет-компанию. Конечно, без него будет намного сложнее, но Нэйт и Нэтти доказали, что можно достичь отличных результатов, и не имея диплома программиста. Мы также поняли, что, если вы не умеете программировать, ничто не мешает вам этому научиться и стать разработчиком ПО. Здесь вовсе не нужны сверхспособности. История Нэйта и Нэтти вдохновила Брэда на написание в своем блоге серии статей под названием «Учимся программировать».



Создатели Everlater Нэтти и Нэйт за работой, лето 2009 г.

Практический опыт — это воздух для идей

Мэтт Мулленвег

Мэтт — основатель компании Automattic, которой принадлежат WordPress.com, Akismet, bbPress, BuddyPress, а теперь и Intense Debate (компания, появившаяся в TechStars, приобретена Automattic в 2008 г.).



Мне очень нравится подход Apple к созданию новых продуктов. Ребята не боятся выпустить в свет версию 1.0 и регулярно ее обновлять. Вот вам пример из жизни.

«Беспроводной связи нет. Экран еще меньше, чем у старинной игровой приставки. Полный отстой» — подобные отзывы о самом первом плеере iPod появились на сайтах CmdrTaco и Slashdot.org.

Я как сейчас помню свой первый iPhone. Несколько часов стояния в очереди были похожи на ожидание перед входом в модный ночной клуб. Чем дольше я ждал, тем слаще мне казался момент, когда iPhone все-таки окажется у меня. И вот я его получил. Мне казалось, что в моих руках настоящий трикодер из сериала «Звездный путь». У этого трикодера были постоянные проблемы с соединением, отсутствовали приложения, разъем не подходил ни к одним из моих наушников, не было функций копирования и вставки, и вообще он работал ужасно медленно.

И представьте себе: когда первый iPhone появился на прилавках со всем ворохом ошибок и недоделок, где-то в секретной мастерской

Apple уже имелась работающая модель версии 3GS с более быстрым процессором, хорошей батареей, и нормальным разъемом для наушников. У этой модели практически не было недостатков. Стив Джобс, наверное, уже носил iPhone новой версии у себя в кармане. Вы только подумайте, каково это, когда тебя критикуют со всех сторон за те недостатки, которые уже исправлены. Представьте, что у вас имеется отлично выполненный продукт, но он еще не поступил в продажу, так как вы не получили цены на некоторые компоненты или не довели до ума какие-то мелочи.

«\$400 за MP3-плеер! Я, пожалуй, назвал бы его второй версией плеера Cube, тем более что продажи все равно провалятся и производить его не будут... да и работает он из рук вон плохо. Ох, Стив, я хочу обратно свой PDA» — эти слова в 2001 г. написал пользователь под ником elitemasor на сайте macrumors.com в комментариях к статье о выходе первой версии iPod.

Мне интересно, насколько серьезно относятся к подобным отзывам в самой компании Apple. В истории WordPress тоже было тяжелое время, а целый год я даже считаю для нас потерянным: версия 2.0 вышла 31 декабря 2005 г., а версия 2.1 — 22 января 2007 г. Глядя на эти даты, можно подумать, что мы не могли договориться с участниками сообщества ПО с открытым кодом, что все добровольцы покинули наш проект или что компания WordPress работала хуже, чем когда-либо.

На самом деле все было как раз наоборот. 2006 г. для нас стал настоящим прорывом во всех отношениях. Пакет WordPress загрузили 1,5 млн раз, на нашу платформу были перенесены некоторые известные блоги. Растущая популярность WordPress привлекла к проекту множество талантливых разработчиков, мы постоянно добавляли новые функциональные возможности и быстро устраняли ошибки.

Почему же год вышел неудачным? Все дело в «еще одном исправлении». За это время мы могли выпустить три полноценных релиза, нам нужно было лишь подвести черту и послать эту чертову штуку на продажу. Тут проблема вот в чем: чем больше времени проходит после выхода последней версии, тем сильнее давление на разработчиков и тем большего от них ждут пользователи. Поэтому разработчики и стараются выполнить все без сучка без задоринки и отполировать продукт до блеска. Однако для некоторых проектов этот процесс может затянуться навечно.

«Эй вы там, в Apple, у меня для вас идея — чем заниматься всякими игрушками, уделите лучше чуть больше внимания своей ужасно дорогой и плохой серверной операционке! Или вы и впрямь решили стать популярным производителем гаджетов?» — Pants, macrumors.com, 2001 г.

Еще до появления плеера iPod (или плеера iPhone) были люди, которые точно так же отзывались о других новинках. Ребята, ответственные за функцию копирования и вставки в iPod, были близки к решению своей задачи, они знали, что критик Уолт Моссберг их не пощадит, и думали: «Ну дайте нам еще пару недель, чтобы все закончить, не запускайте iPod в производство». Уверен, им было очень стыдно. Но если вам ничуть не стыдно за первую версию своего продукта, значит, вы сильно затянули с его выпуском.

Мне очень нравится, как быстро Apple признает собственные продукты безнадежно устаревшими. Я полагаю, это только добавляет популярности новым версиям. Как я уже говорил, чем больше времени прошло с даты последнего релиза, тем сильнее давление на разработчиков. Но если вы не успеваете добавить несколько строк кода, а следующая версия выходит через шесть недель, в этом нет ничего страшного. Это как авиаперелет из Сан-Франциско в Лос-Анджелес: если вы пропустите один рейс, через час обязательно будет еще один, и не стоит переживать.

Реализация — это воздух для идей. Вы не узнаете, как клиенты воспримут то или иное новшество, пока не попробуете. Это значит, что, спрятав свой продукт от общества, вы лишаете его кислорода и заставляете медленно умирать. Нельзя разработать программное обеспечение в полном вакууме. Если ваша идея хотя бы наполовину так хороша, как вы думаете, наверняка в мире еще по меньшей мере несколько команд работают над ее реализацией. Вы даже представить себе не можете, как много случайных факторов могут повлиять на рынок, для которого создается продукт. Только подумайте, сколько раньше было сервисов подкастов, пока не появился iTunes, объединивший в себе все необходимые функции. Он просто смел конкурентов с рынка.

Выпуская релизы раньше и чаще, вы получаете уникальное конкурентное преимущество, поскольку сразу же узнаете, что думают покупатели о вашем продукте. При удачном стечении обстоятельств вы поймете тенденции рынка, в худшем случае у вас появится несколько

клиентов, которым придется сообщить о смене планов по электронной почте.

Вы считаете, что ваш продукт выгодно отличается от других и, если вы выполните его безукоризненно, достаточно будет одного упоминания в прессе и мир падет к вашим ногам? Нет, одна заметка вам ничего не даст.

2006 г. был неудачным, потому что пользователи никак не могли дождаться выхода версии 2.1. Но с тех пор мы стали намного смелее в отношении релизов. Теперь новые версии выпускаются три раза в год.

Я люблю работать с веб-сервисами, а компания Automattic в основном ими и занимается. Бывает, мы исправляем код и переносим его на рабочий сервер по 20 или 30 раз на дню, такая возможность есть у каждого сотрудника. Мы измеряем время развертывания на несколько сотен серверов, и, если этот процесс происходит слишком медленно (более 30–60 секунд), мы ищем способы оптимизации.

В постоянно меняющемся мире Интернета совершенство программного кода не главное, важнее то, как быстро вы сможете вернуть свой продукт в исходное состояние. Если вы способны моментально отменить все внесенные изменения, то цена ошибки будет невелика — минутная неисправность в работе сайта. Некоторые могут перевести свою идею на язык программного кода и перенести этот код на рабочий сервер к пользователям буквально за несколько минут. Я не знаю другого настолько же эффективного способа тестирования.

«Шедевр точно в срок» — Стив Джобс, 1983.

Брэд впервые познакомился с Мэттом на ужине в ресторане в Пало-Альто (штат Калифорния). Мэтту по возрасту еще не разрешалось пить спиртное, и он честно в этом признался. Поэтому Брэд и Джефф Клавир — еще один бизнес-наставник из TechStars, ужинавший вместе с ними, — выпили все вино, что было заказано.

Вклад Мэтта в TechStars трудно переоценить. Он не только проводит в Боулдере каждое лето, встречаясь с командами, участвующими в программе TechStars. Своим примером Мэтт вдохновляет начинающих предпринимателей, которые мечтают создать нечто выдающееся. И конечно, Мэтт теперь достаточно взрослый, чтобы пить вино.



Мэтт Мулленвег делает первый заказ на сайте Foodzie.com, лето 2008 г. в TechStars

Не пытайтесь сделать все и сразу

Дэвид Коэн

*Дэвид — генеральный директор и один из основателей
TechStars.*



Я много раз был свидетелем того, как подход «все и сразу» губит стартапы. Многие стремятся добавить в свой сервис как можно больше функций, и это настоящая болезнь новых интернет-проектов. Такая стратегия ни к чему не приводит. Предприниматели думают, что пользователи выберут их сервис только потому, что в нем больше возможностей, чем у конкурентов. На самом деле большинство людей предпочитают тот продукт, который выполняет одну функцию, но делает это очень и очень хорошо. Подумайте минутку, вспомните свой собственный опыт, и вы поймете, что так оно и есть.

Я сам уже наступал на эти грабли, когда пытался добавить на сайт как можно больше опций. Сервис iContact был вторым моим стартапом, и болезнь «все и сразу» захватила меня целиком. Я гордо всем рассказывал, что iContact способен сделать больше, чем любое другое приложение для мобильных социальных сетей, существовавшее в то время. Однако рынок ответил мне: «Ну и что?» Никто не понимал, чем именно iContact лучше остальных приложений, да мы и сами этого не понимали.

Когда оваций не последовало, мы стали делать продукт еще более универсальным и включать в него самые разные функции, в то время как должны были убрать их и как следует проработать те элементы, которые действительно нравились пользователям. В конце концов iContact умер, а я получил отличный урок, можно сказать, из первых рук.

В TechStars часто приходят предприниматели с проектом вроде «MySpace + FaceBook + YouTube + всякая ерунда». Мы стараемся сразу объяснить им, что лучше добиться совершенства в чем-то одном и только после этого добавлять новые возможности. Мы предлагаем новичкам направить усилия на то, что их действительно беспокоит, найти пусть даже самую маленькую, но важную проблему, которую они смогут решить лучше, чем кто-либо другой в мире.

Мне очень понравилось, как об этом сказа Эв Уильямс (создатель Odeo, Blogger и Twitter):

Сосредоточьтесь на самой пусть даже мелкой проблеме, решение которой окажется полезным для людей. Большинство предпринимателей начинают с того, что берутся за несколько задумок, это лишь все усложняет, а сама компания становится похожа на сотни других. Направив усилия на одну небольшую нишу, вы получите массу преимуществ. Вы затратите меньше труда и сможете стать лучшим в какой-то определенной области. Крошечные проблемы в приближении всегда оказываются больше, чем предполагалось. Вам будет легче позиционировать продукт и продвигать его на рынок, если он выполняет лишь одну, но важную функцию. А когда возникнет необходимость найти новых партнеров или инвесторов, вы легко избежите непонимания и конфликтов. Вроде бы ничего сложного в этом нет, и все же многие предприниматели стараются выполнить нечто всеобъемлющее. Мне кажется, они боятся, что их продукт покажется слишком уж простеньким. Запомните следующее: если вы станете лучшим в какой-то узкой области, то впоследствии сможете расширить сферу своей деятельности, а достигнутые результаты будут для вас хорошим подспорьем.

Последнее предложение Эва передает главную мысль. Если вы лучше всех в мире делаете продукт X, то вам будет намного легче произвести

$X + Y$. У вас уже есть доверие покупателей, они помогут вам создать продукт Y . X — это ваша точка опоры, с ней любые начинания покажутся легче.

Если вы еще только начали создавать свой интернет-проект, упростите себе задачу — найдите одну-единственную вещь, которую сможете выполнить лучше всех в мире, и направьте свои усилия только на нее. Совсем не нужно отказываться от всего остального. Просто запланируйте свои действия так, чтобы в совершенстве выполнить главную задачу и не упустить драгоценное время, решая менее значимые вопросы. Рынок вас за это обязательно отблагодарит.

Найдите то, что они любят

Даррен Кристал

Даррен — технический директор и один из основателей компании Photobucket, создавшей сервис для обмена фотографиями. В 2007 г. его купила корпорация News Corp. за \$250 млн. Даррен является бизнес-наставником в TechStars с 2007 г.



Еще до появления в 2003 г. Photobucket Алекс и я создали другой сервис для обмена фотографиями. Мы довольно быстро заметили, что посетители делают на сайте совсем не то, чего мы ждали. Они должны были обмениваться фотографиями, а вместо этого использовали сайт как онлайн-хранилище для картинок, а ссылки на них помещали на другие сайты.

Вначале мы, конечно, хотели это запретить, ведь цель сайта была совсем иная. К счастью, мы вовремя одумались. Понаблюдав за поведением пользователей, мы обнаружили, что большинство из них приходит на сайт не для того, чтобы показать друзьям свои фотографии. Наш сервис нашел себе совсем другое применение: с его помощью пользователи могли разместить свои фотографии на сайтах вроде eBay, LiveJournal, Craigslist и в социальных сетях, например в MySpace.

Мы тщательно изучили поведение пользователей, проанализировали лог-файлы и отчеты веб-аналитики. Вместо того чтобы что-то запрещать, мы решили этот вопрос по-другому. Если клиентам нравится использовать сайт именно так, значит, нужно максимально облегчить им задачу. Вот как родился проект Photobucket.

Раньше пользователям приходилось преодолевать множество технических препятствий, чтобы найти бесплатный сайт, где можно хранить свои фотографии и размещать на них ссылки на других сайтах. В большинстве случаев эти лазейки в конце концов прикрывались, а картинки на форумах исчезали. Пользователей ждало сплошное разочарование. Мы создали Photobucket, чтобы каждый мог без труда загрузить изображения и разместить ссылки на них на любом форуме. Наш новый сайт отлично справляется с этой единственной задачей. Пользователи были в восторге! Мы добавили возможность перечислить пять долларов на содержание сервиса через PayPal. Средства потихоньку стали прибывать и в итоге покрыли наши издержки на обслуживание сайта. Продукт становится действительно необходимым, когда пользователи добровольно перечисляют деньги, чтобы его поддержать.

Сервис Photobucket стал невероятно популярным. Был момент, когда наш трафик почти сравнялся с трафиком сайта Flickr (еще один популярный сайт для обмена фотографиями). В итоге компания Fox Interactive Media (подразделение корпорации Rupert Murdoch's News) купила наш сервис. Мы достигли успеха благодаря тому, что нашли ту самую вещь, которую пользователи любили и хотели, а затем сделали работу с ней максимально удобной. Если вы внимательно относитесь к своим посетителям, то быстро поймете, в каком направлении двигаться, даже если пользователи ведут себя совсем не так, как предполагалось.

Мы любим повторять участникам TechStars: «Узнайте, без чего ваши клиенты не смогут обойтись, и направьте на это все свои усилия». Photobucket — отличный пример сервиса, который реализует всего одну функцию, но делает это очень хорошо. Компания Intense Debate, созданная под руководством TechStars в 2007 г., тоже случайно наткнулась на эту единственную и самую нужную вещь — потребность размещать комментарии в блогах. Сервис Intense Debate изначально должен был обеспечить общение через Интернет в режиме реального времени, но он быстро трансформировался в лучшую систему комментирования блогов в мире и теперь используется на десятках тысяч сайтов, в том числе на сайте United Press International (UPI). В 2008 г. его приобрела компания Automattic. Основатели Intense Debate очень правильно поступили, направив все силы на решение проблем, которые действительно важны для пользователей. Их сервис позволяет без труда добавить комментарии в блог и переслать ответ комментатору по электронной почте. В данном случае были устранены не одна, а две проблемы, которые сильно беспокоили пользователей.

Не тратьте время на планирование, пишите пробную версию

Грэг Рейнэкер

Грэг — основатель и главный технический директор компании NewsGator Technologies. Эта компания предоставляет программное обеспечение, с помощью которого работники крупных предприятий могут своевременно получать новости и другую нужную информацию. Грэг является бизнес-наставником в TechStars с 2007 г.



Во время рождественских каникул 2002 г. я сделал то, что рано или поздно делает любой хороший программист: написал программу для самого себя. Речь идет о сервисе для ведения блога, я создал его практически с нуля, чтобы использовать вместо Radio Userland, с которым работал раньше.

Прошло некоторое время, и в январе 2003 г. я понял, что теперь мне очень не хватает RSS-агрегатора, который входил в состав продукта Radio Userland. Итак, взяв кредитную карту, я отправился на поиски нужной программы, надеясь, что смогу быстро вернуться к своим делам (я давал консультации по работе с платформой .NET).

Оказалось, что выбор RSS-агрегаторов весьма невелик, я думаю, их было от силы четыре. И ни один из них не работал так, как мне хотелось. У RSS-агрегатора, который больше других напоминал Outlook,

были совершенно другие комбинации горячих клавиш. С ним я постоянно путался и мог, скажем, поставить на первое место группы новостей, которые собирался удалить. И вдруг у меня в голове как будто свет зажегся, я подумал: почему нельзя читать RSS внутри почтового клиента Outlook, к которому я так привык?

Я быстро написал черновой вариант программы, которая выводила RSS-новости в Outlook, сделал скриншот и 4 января 2003 г. разместил его в своем блоге. За ночь пришло огромное количество комментариев, читатели блога с радостью восприняли мою идею. С момента ее появления прошло менее 10 дней.

Ободренный отзывами, я проработал над программой целую ночь и 5 января выложил в блоге версию 0.1 агрегатора новостей Outlook News Aggregator. Версия 0.2 вышла 6 января. Теперь интерес появился и у тех пользователей, которые ни за что не установят самую первую версию какой бы то ни было программы на свой компьютер. Версия 0.9 вышла 10 февраля, а программа NewsGator 1.0 появилась на свет 23 февраля 2003 г. Параллельно с выпуском версий я создавал коммерческий сайт со встроенным модулем обработки кредитных карт. На нем я собирался продавать свою программу NewsGator. С момента появления идеи прошло 60 дней.

Все это время я постоянно спрашивал у людей, какие возможности им хотелось бы видеть в программе, как должны работать различные компоненты. Я задавал самые разные вопросы читателям своего блога, например, спрашивал, каким должен быть заголовок HTTP referrer в запросе, чтобы агрегатор мог правильно собрать RSS-новости. Вообще-то программы, подобные моей, были и раньше, но ни одна из них не казалась мне достаточно хорошей. Я полностью положился на своих первых пользователей. Они мне сообщали, что работает хорошо, а что не очень. Большинство функций, выполняемых программой, были в то время совершенно новыми. Вместе с несколькими помощниками я закладывал фундамент для будущих приложений, работающих с RSS.

Помню, что в день выхода программы NewsGator было продано 25 копий. Откинувшись на спинку стула, я прикинул: 25 копий умножить на \$29, умножить на 365 дней в году — это же мой первоначальный бизнес-план! Преимущество разработки продукта на виду у интернет-сообщества в том, что в первый же день релиза о нем появляется множество статей и записей в блогах. Некоторые популярные авторы сами

пользовались моей программой. Большинство из них хвалили NewsGator, рассказывали, как она изменила их жизнь, привлекла к ним аудиторию и удвоила доходы. Ладно-ладно, по крайней мере в первом я не соврал.

На протяжении нескольких месяцев я выпускал новые версии программы и доводил до ума то, что не смог исправить еще в версии 1.0. Я получил несколько крупных заказов от предприятий, чему, конечно, был несказанно рад. Через два месяца после выхода версии 1.0 я оставил работу консультанта и полностью сосредоточился на своем проекте.

Я решил, что если действительно захочу разбогатеть и купить себе виллу на Карибских островах, то нужно, чтобы о NewsGator написали ведущие издания, посвященные технологиям. Как это сделать, я понятия не имел, поэтому стал искать специалиста по PR. Поспрашивал у людей, которые могли иметь подобные связи, и один из них познакомил меня с PR-менеджером, работающим с мелкими технологическими компаниями. Я уже зарабатывал достаточно денег и мог себе это позволить. Я даже оплатил все необходимые издержки, правда, на себя денег уже не осталось. Но такова реальность стартапов: взяв в команду нужного специалиста, я отдал ему свою зарплату. Мы провели много времени в дороге, общались с журналистами, аналитиками и проводили презентации. Все это потом вернулось к нам сторицей, когда программа NewsGator приобрела широкую известность.

В январе 2004 г. я выпустил в свет то, над чем работал несколько месяцев, — новую версию NewsGator 2.0 и онлайн-платформу для NewsGator, с помощью которой можно синхронизировать ленту подписок между несколькими компьютерами и онлайн-службой. Для меня этот релиз был очень непростым: несколько продуктов в одно и то же время (версия для мобильного телефона, программа для работы с другими почтовыми клиентами и веб-сервис) и отдельный сервис для хранения контента. Онлайн-службу NewsGator я сделал платной — от \$5 в месяц. Около ста пользователей тестировали бета-версию моего продукта до его официального релиза.

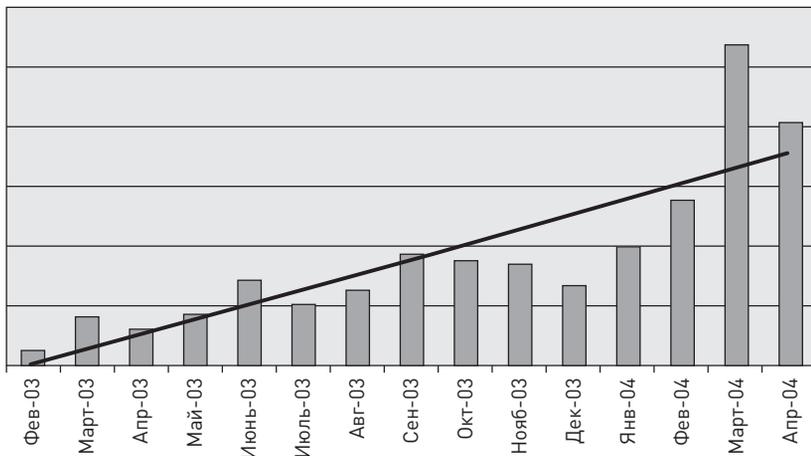
Первую половину 2004 г. я дорабатывал NewsGator и добавлял новые приложения в онлайн-платформу. Специально для Windows Media Center Edition мною была написана удобная читалка, она быстро появилась в той части интерфейса, которая называется Online Spotlight. Мне ясно виделся будущий продукт, в котором можно легко синхронизировать информацию и не тратить время на поиск новостей. Примерно тогда я понял, что одному мне не справиться.

Компания уже зарабатывала около \$20 000 в месяц, обороты росли, хотя и не так быстро, как мне хотелось. Я понимал, что если компания и дальше будет потихоньку развиваться, то я смогу заработать неплохие деньги в следующем году, но в скором времени меня раздавит более крупный и богатый конкурент. Оставалось одно — найти инвестора и начать воплощать мою идею в жизнь, кто знает, вдруг у меня получится.

Я рассказал Брэду Фелду о проекте. Он каким-то непостижимым образом смог разобраться в моих мудреных схемах и графиках. Вместе с ним мы решили начать работу. Если бы я не написал пробную версию сразу же, как только идея пришла мне в голову, и не начал регулярно выпускать обновления, у меня бы никогда не появилось такой возможности. И теперь, по прошествии пяти лет, я знаю, что все сделал правильно. Сегодня NewsGator — лидер в области программного обеспечения для социального взаимодействия на предприятиях, в штате компании работает около сотни человек.

Мудреные графики и схемы, о которых упоминал Грег, — это а) график роста и б) Схема продукта. На графике роста отсутствовало кое-что важное — ось Y.

Доход по месяцам



Источник: предоставлено компанией NewsGator.

Когда Брэд увидел график, его первым вопросом было: «А что мы измеряем по оси Y?» Грэг что-то неопределенно пробормотал. Тогда Брэд ответил: «Грэг, я обещаю, что никому не скажу, но этот график никуда не годится, если по оси Y отмеряются центры». Грэг признался, что его доход в марте составил «около \$20 000».

Продуктовая линейка NewsGator



Источник: предоставлено компанией NewsGator.

Схема продукта была настоящим динамитом. Увидев ее, Брэд загорелся идеей и окончательно поверил в проект. Грэг знал, как донести свое видение до других, но, что еще важнее, он начал создавать свой продукт сразу же. Ничто не убеждает так хорошо, как уже работающая программа.

Вам не нужны новые идеи

Нил Робертсон

Нил — учредитель и генеральный директор компании Trada. Он создал первый в сети сервис для оптимизации PPC, который позволяет рекламодателям использовать знания и профессиональный опыт сотен лучших мировых специалистов в этой области. Нил является бизнес-наставником в TechStars с 2007 г.



В 2008 г. я впервые заговорил об управлении взаимоотношениями с клиентами на собрании в TechStars. Эта тема заинтересовала всех, мы обсуждали ее весь вечер. Я начал так: «Если вы прислушиваетесь к своим клиентам, вам никогда не понадобятся новые идеи».

Здесь нет ничего сложного. Иди к покупателям и слушай. Это действительно так просто.

Способность слушать — важное умение для любого предпринимателя. Мы привыкли убеждать людей попробовать продукт, вложить деньги в нашу компанию или просто уделить нам внимание. Но с покупателями все должно быть точно наоборот.

Очень многие основатели стартапов думают, что их продукт обязательно понравится пользователям. Но вместо того, чтобы думать, лучше проведите некоторое время с клиентами. Это не высшая математика, и ничего сложного тут нет, однако далеко не все умеют слушать своих покупателей. В то же время некоторые предприниматели достигли в этом выдающихся результатов.

Trada — третья компания, основанная Нилом. Его первый стартап Service Metrics имел огромный успех и был приобретен в 1999 г. компанией Exodus за \$280 млн. Вторую свою компанию, NewMetric, Нил в итоге закрыл. Компания выпустила несколько продуктов, сумев создать скромную клиентскую базу. Когда Нил задумал новый проект — сервис Trada, — он провел три месяца в тесном общении с партнером Брэда Сетом Левином. С его помощью Нил смог разобраться в механизмах работы PPC, узнал, где у нее слабые места, с какими проблемами обычно сталкиваются ее конечные потребители. Компания Google первой вложила \$20 млн в создание PPC-сервиса, коим стал AdWords, но Нил считает этот сервис неэффективным и совершенно бесполезным для большинства рекламодателей. За 90 дней программы в TechStars Нил собрал огромное количество данных и разработал план действий. Компания Foundry Group предоставила необходимый начальный капитал для запуска проекта. Но и после этого Нил не переставал общаться с клиентами. Когда молодая команда выпустила свой первый продукт, Нил сделал слова «прислушивайся к покупателям» девизом компании Trada. Все новые функции и элементы дизайна на сайте появлялись в ответ на советы и отзывы первых пользователей. Без них Нил не принимал ни одного серьезного решения. Компания Trada следует этому принципу и сегодня. Недавно ее инвестором стало подразделение Google — Google Ventures. На момент написания данной главы Trada является одним из самых быстрорастущих стартапов в Боулдере, штат Колорадо.



«Ты ничего не знаешь, слушай своих клиентов, или у тебя их не останется». Такой лозунг можно увидеть во всех офисах компании TechStars в Кембридже, штат Массачусетс, это здание еще называют Пентхаусом

Выкладывайте все, не стесняйтесь

Шон Корбетт

Шон — один из создателей сервиса HaveMyShift. С помощью этого сервиса сотрудники, работающие посменно, могут оптимизировать свой труд и управлять своим рабочим графиком. В 2009 г. Шон прошел программу TechStars в Бостоне.



НaveMyShift — это площадка для 74 млн американских работников с почасовой оплатой. С помощью этого сайта они могут поменяться сменами друг с другом и составить для себя удобный график работы. Сегодня нашими услугами воспользовались более 5600 сотрудников таких компаний, как Starbucks, Jamba Juice, Wegmans, Wal-Mart, Ikea, Target и Whole Foods. Было продано, куплено или обменяно в общей сумме 44 000 рабочих часов.

Начиная работу над сайтом HaveMyShift, мы специально не добавляли в него слишком много функций — только самое необходимое. Проект был закончен буквально через две недели после написания первой строки кода. Меня часто спрашивают, как нам удалось воплотить свою идею в жизнь в такой короткий срок. Я отвечаю: благодаря моему велосипеду.

Раньше у меня не было машины, я садился на велосипед и объезжал на нем все кофейни Starbucks, расположенные в Чикаго. Поначалу я просто спрашивал у продавцов и менеджеров, что бы они хотели увидеть

на сайте. Так я узнал, какие функции нужно добавить, чтобы заинтересовать будущих клиентов. Эти беседы помогли мне понять, что если наше приложение будет хорошо выполнять одну-две важные функции, то найдутся пользователи, готовые за него платить.

Вот так еще в самом начале процесса разработки мы передали свой совсем сырой продукт в руки пользователей. У нас всегда была веская причина отложить выпуск новой версии, звучала она примерно так: «Что, если пользователям не понравится приложение и они к нам больше никогда не вернуться?» Любого испугает мысль о том, что постоянные клиенты разочаруются в продукте. Как мы добьемся стремительного роста, если от нас отвернутся покупатели?

В компаниях с большим количеством постоянных клиентов, к числу которых принадлежит и наша, вероятность испортить себе будущее, не оправдав ожидания нескольких человек, очень невелика. Плохие новости распространяются не так уж быстро, люди просто не станут рассказывать о сервисе, который им ничем не помог. А если даже и расскажут, то вам будет совсем не трудно устранить проблему и стать героем. Напишите и выпустите самую минимальную версию продукта, пусть ее работу проверят реальные пользователи. Так вы узнаете их предпочтения и найдете ответы на многие вопросы.

Чтобы произвести по-настоящему хороший и востребованный продукт, необходимо слушать, что говорят пользователи на самой ранней стадии его разработки. Благодаря такому подходу мы быстро поняли, что не стоит посылать сообщения о каждом поступившем предложении, поскольку через пару недель можно угодить в черный список спамеров, лучше объединять новости в одну сводку. Также мы смогли без труда решить, что на сайте сделать бесплатным, а за что брать деньги. Например, пользователи могут за дополнительную плату разослать срочное предложение подмениться, его получит большее количество людей, чем в обычном случае. У нас не было опыта управления магазином, но наши пользователи постоянно сообщали, что и как нужно сделать. Например, они посоветовали ввести систему репутаций, которая заинтересует менеджеров. Передав наш продукт в руки пользователей на раннем этапе, мы смогли выяснить, какие возможности и функции для них наиболее важны.

Вместе с количеством пользователей сервиса HaveMyShift росла и репутация нашей фирмы. Каждый нолик, добавляемый к размеру клиент-

ской базы, переводил нас на следующий уровень надежности. Вдобавок у нас имелась целая история создания продукта, которая и помогла нам попасть в TechStars. Здесь мы познакомимся с опытными специалистами по продажам, и они оказали нам неоценимую помощь. Мы предлагали разным людям попробовать наш сервис и благодаря этому выходили на все более крупных заказчиков. Повторив этот процесс многократно, мы достигли отличных результатов.

Многие создатели стартапов совершают классическую ошибку — они разрабатывают продукт втайне от будущих клиентов. Вы никогда не узнаете, что и как будет работать, пока не испытаете программу на практике. История Шона — далеко не единственный пример, многие люди, запустившие стартапы, достигли успеха подобным образом. Шон, вместо того чтобы создавать идеальный, с его точки зрения, продукт, сел на велосипед и объехал все кофейни Starbucks в Чикаго. В каждой из них он спрашивал совета и узнавал пожелания продавцов и управляющих. Через несколько недель эти люди уже работали с готовым продуктом и посылали Шону свои отзывы.

Первые клиенты радостно приняли знакомый сервис HaveMyShift и поэтому легко простили все ошибки и недочеты. Эти же пользователи помогли создать хороший имидж компании Шона, они очень повлияли как на продукт, так и на развитие бизнеса в целом.

Смотрите на вещи шире

Биджан Сабет

Биджан — совладелец компании Spark Capital и один из основателей TechStars в Бостоне. Биджан является бизнес-наставником в TechStars с 2009 г.



Фотография, сделанная Майклом Индресано, любезно предоставлена компанией Spark Capital

В мире стартапов суперидеи, конечно, важны, но еще важнее то, как вы их реализуете. Вот что можно сказать про лучших из известных мне предпринимателей:

- они хорошо разбираются в проблеме и страстно желают ее решить;
- они отлично понимают, что нужно для этого сделать;
- они объединяют в себе волю, решимость, твердо идут к цели и стремятся выполнить проект в разумные сроки;
- они заранее знают, что все может пойти не так, как задумывалось.

Я думаю, что первые три пункта не так сложно повторить, в отличие от последнего.

Исходя из своего опыта работы с предпринимателями в TechStars, могу сказать, что они часто справляются с первыми тремя пунктами списка, ведь без этого невозможен ни один стартап. Но многим бывает нелегко в нужный момент сделать шаг назад и взглянуть на проект под другим углом.

Я приведу в пример компанию Voxee (voxee.tv), членом правления которой являюсь. Создатели компании мечтали перенести Интернет

на телеэкраны и знали, как это можно сделать. Их первоначальной идеей было создать медиаприложение с открытым кодом, которое бы работало в одной связке с веб-сервисом, включить это приложение в плеер и создать удобный интерфейс, чтобы пользователи могли использовать пульт дистанционного управления вместо мыши и клавиатуры.

Основатели Voxee планировали выпустить недорогую телеприставку и перенести в нее свое медиаприложение. Они одолжили некоторую сумму денег у друзей и бизнес-ангелов, разработали опытную модель, написали для нее программное обеспечение и предложили нескольким пользователям опробовать продукт в действии. Это все происходило в 2007 г.

В 2008 г. создатели Voxee решили, что им нужны более существенные инвестиции и стали искать венчурных инвесторов. Они обратились с таким предложением и ко мне. Ребята твердо верили, что все делают правильно, но я так не считал. Я предложил им выбросить приставку из головы, а вместо этого сосредоточиться на разработке ПО и создании удобного пользовательского интерфейса. На первой же встрече с совладельцем и генеральным директором Voxee Авнером Ронаном, я сказал, что в восторге от идеи, но соглашусь вложить деньги не в Voxee, а в «Up-Voxee», т. е. в Voxee без корпуса!

Я был не единственный, кто ему об этом говорил. Авнер уже слышал подобные заявления от венчурных инвесторов и от своих знакомых. Хорошо подумав, ребята решили направить свои силы на разработку программного обеспечения, поскольку это был самый быстрый способ довести продукт до пользователей и создать финансово независимую компанию.

Конечно, основателям Voxee не хотелось отказываться от идеи, но решение они приняли очень быстро. В итоге им удалось за короткий срок и небольшие деньги сделать свое приложение популярным у сотен и тысяч пользователей, после чего они получили инвестиции от моей компании (Spark Capital) и венчурной фирмы Union Square Ventures.

Число клиентов Voxee быстро росло. Стали поступать предложения от крупных производителей электронной техники, которые хотели включить приложение в свою аппаратуру. О плеере Voxee без корпуса (т. е. о медиаприложении) появилось множество положительных отзывов, и теперь команда Voxee могла себе позволить вернуться к первоначальной идее, т. е. к созданию телеприставки со встроенным ПО.

Они заключили все необходимые сделки и планируют в скором времени выпустить свой новый аппаратно-программный продукт. Команде Voxee предстоит еще много работы. Но уже сейчас они достигли отличных результатов, и все потому, что в нужный момент смогли резко поменять свой курс. Авнер и его команда были заранее готовы к тому, что не все пойдет так, как задумывалось. В конечном итоге ребята смогли реализовать первоначальную задумку, хотя и пришли к этому совсем другим путем.

Сфокусируйтесь!

Джаред Полис

Джаред — один из основателей TechStars. Он создатель сайтов BlueMountain Arts.com и ProFlowers. Кроме того, Джаред в настоящее время представляет интересы второго округа штата Колорадо в Конгрессе США.



Встретить хорошую идею легко. Кто только не предлагал мне идеи, да и в собственных недостатка не было. Однако я всегда считал, что добиться успеха можно лишь в том случае, если сосредоточиться не на самой идее, а на ее реализации. Создавая сервис ProFlowers, я хотел вклиниться между перекупщиками цветов и дать людям возможность покупать свежесрезанные цветы прямо у садовников, причем дешевле. Разработав план, я начал усердно работать над его выполнением. Для начала нам требовалась система передачи заказов садовникам. Эти ребята мало интересуются Интернетом и вообще предпочитают обходиться без компьютера. Мы нашли хитроумный способ сделать так, чтобы садовники не допускали ошибок. Они получали по факсу готовый ярлык транспортной компании FedEx, который оставалось лишь распечатать на самоклеящейся бумаге и наклеить на коробку с заказом, указанным на ярлыке. Нам также пришлось учиться привлекать клиентов и рекламировать свои услуги. Мало быть лучшими, надо еще стать известными.

Получив инвестиции, мы сразу же наняли высококлассного специалиста по директ-маркетингу, и заказы потекли к нам рекой. Компания

быстро росла, мы открыли ее в 1998 г., а в 2004 г. она стала открытым акционерным обществом с оборотом более \$250 млн. В 2006 г. корпорация Liberty Media купила наш сервис за \$500 млн.

Очень важно уметь работать, не отвлекаясь от главной задачи, но не все предприниматели могут справиться с искушением попробовать себя и там, и тут. Так было и с нами. Проработав год на доставке цветов, мы решили, что лобстеры ничем не хуже. Их тоже нужно быстро довести до покупателя, а у нас уже есть налаженный механизм, и он идеально для этого подходит. Но мы не учли, что американский рынок морепродуктов имеет мало общего с американским рынком цветов. К тому же лобстеров нам показалось мало, и мы решили оказывать свои услуги в других странах, например в Японии. В конце концов мы открыли японский филиал, и я поехал в Японию, чтобы посмотреть на тамошних потребителей. Оказалось, японцы покупают цветы совсем не так, как американцы. Конечно, мы получили много новых впечатлений, но во всем остальном наш набег на японский рынок был напрасной тратой времени. Оглядываясь назад, я могу точно сказать, что нам следовало на все 100% посвятить себя работе с теми семью миллионами покупателей цветов, которые живут в Америке. Одно дело, если бы мы завоевали американский цветочный рынок и не знали, куда девать деньги, тогда можно было бы попробовать себя в самых разных областях. К счастью, нам хватило ума быстро свернуть деятельность в Японии и свести убытки к минимуму.

Джаред — выдающийся предприниматель. Его родители тоже бизнесмены, они основали Blue Mountain Arts — одну из самых крупных и долгоживущих американских компаний по производству открыток. Свою первую успешную фирму (AIS) Джаред с друзьями открыл, еще будучи студентом колледжа, в середине 1990-х ее купила компания Exodus за \$21 млн. Вместе с родителями Джаред создал сайт BlueMountainArts.com — онлайн-версию компании Blue Mountain Arts. Когда Брэд в 1995 г. переехал жить в Боулдер, они с Джаредом стали близкими друзьями. В 1999 г. сервис BlueMountainArts.com был продан компании Excite.com почти за \$800 млн. По стечению обстоятельств Райан Макинтайр, партнер Брэда в Foundry Group, был одним из основателей компании Excite. Джаред открыл фирму ProFlowers, когда еще работал над сервисом BlueMountainArts.com, однако после продажи сервиса полностью посвятил себя новому проекту.

Когда в 2006 г. Дэвид и Брэд основали TechStars, они попросили помощи всего лишь у двух предпринимателей. Бывший партнер Дэвида — Дэвид Браун — стал одним из них. Другим предпринимателем был Джаред.



Джаред Полис (справа) и Дэвид Коэн в свой первый рабочий день в TechStars в 2008 г.

Пытайтесь снова и снова

Колин Энгл

Колин является председателем правления, генеральным директором и учредителем акционерного общества iRobot (IRBT) стоимостью около \$500 млн. Компания занимается производством популярных роботов-пылесосов Roomba и выпускает некоторые модели военных роботов, например Packbot. Колин — один из учредителей TechStars в Бостоне, он является бизнес-наставником в TechStars с 2009 г.



Фотография любезно предоставлена iRobot

Полет на Луну и продажа авторских прав на отснятый материал — таким был наш первый бизнес-план, когда в 1990 г. мы собирались открыть компанию iRobot. То, как далеко нам удалось продвинуться за эти годы, не может не удивлять. Сначала мы разработали «ракетоноситель» (робот по имени Grendel). Он прошел испытания на маленьком космическом корабле, который военные на базе «Эдвардс» нежно называли «хрусталиком». NASA купила собранные нами материалы, а мы получили необходимое финансирование для своего проекта. Мы даже наняли продюсера фильма «Братья Блюз» и включили его в свой совет директоров. Хотя задумка была интересной и смелой, в итоге она ни к чему не привела. И все же благодаря правительственной программе мы получили оплату за наш труд, кроме того, нам удалось поработать в очень крутом проекте, и мы ни капли не жалеем о затраченных усилиях. Мы не сомневались, что впереди нас ждет новая, еще более интересная работа, и принялись за дело с новой силой. Мы решили заняться производством роботов для разных отраслей про-

мышленности: чистящих роботов — совместно с фирмой Johnson Wax, нефтепоисковых роботов — при содействии компаний Baker Hughes и Halliburton и роботов-игрушек — при поддержке компании Hasbro. В каждом случае мы надеялись с помощью партнера, который брал на себя львиную долю издержек, завоевать рынок, получить прибыль и избежать особых неприятностей. Конечно, ни один бизнес-план не был полностью осуществлен.

Но мы не зря потратили эти годы. Мы изучали созданную нами технологию, ее сильные и слабые стороны и искали лучшие варианты применения. Что еще важнее, мы учились вести бизнес, заводили выгодные знакомства и находили партнеров. Мы узнали, когда патент на интеллектуальную собственность имеет большое значение, а когда лишь мешает продвижению вперед. Мы усвоили, что заставить людей сделать то, что вам нужно, можно лишь имея в штате миллион юристов. А если их нет, то лучше всего для этого наладить хорошие отношения с клиентами. Мы узнали, что инвесторов мало интересует, как именно вы собираетесь осуществлять задуманное, зато каждый из них спросит, какую пользу принесет людям ваш продукт.

И наконец, мы поняли, что очень важно правильно сформулировать миссию компании. Наша звучала так: «Создать выдающийся продукт, повеселиться, заработать денег и изменить мир». Миссия объединяла нас. У всей команды была одна общая цель, и нам было легче справляться с трудностями. Благодаря миссии каждый помнил, что наша главная цель — не заработать денег, а изменить мир. А ради нее стоит и потрудиться, даже если приходится звонить заказчикам и говорить, что: а) робот еще не готов; и б) пожалуйста, заплатите вперед, а то нам нечем выдавать зарплату.

Если команда готова к тому, что поначалу будет нелегко, то ей хватит сил и времени, чтобы найти свой путь к успеху. В случае с iRobot мы, может быть, и не добились особых результатов с игрушечными роботами и роботами для нефтяного производства, но зато получили бесценный опыт, который помог нам создать качественных и недорогих роботов для домашней уборки. Опираясь на наши прошлые разработки, мы установили на роботы-пылесосы новейшее программное обеспечение, используемое в робототехнике. Кроме того, наша компания теперь стала достаточно зрелой и многим инвесторам казалась привлекательным объектом для вложения средств. Нам без особого труда удалось привлечь деньги венчурных фондов.

Итак, мы нашли необходимые инвестиции, спроектировали и 15 сентября 2002 г. запустили в производство свой продукт — робот-пылесос Roomba. Нам бы никогда не удалось это сделать, если бы мы не пытались снова и снова реализовать свои идеи. С этого момента все пошло по-другому.

Колин неожиданно заканчивает свой рассказ сентябрем 2002 г., когда началось производство робота-пылесоса Roomba. Вместе с этим открывается новая глава в истории компании iRobot. Брэд хранит у себя список под названием «Компании, в которые я не вложил деньги, и очень об этом жалею». iRobot находится в этом списке на первом месте. Сейчас компания iRobot стала акционерным обществом с капиталом около \$500 млн.

Брэд и Колин подружились еще во время учебы в Массачусетском технологическом институте. Колин основал компанию iRobot в 1990 г. В 2002 г. он все еще искал путь к успеху. Как-то раз Брэд пригласил его в гости в свой дом в Эльдorado-Спрингз недалеко от Боулдера, Колорадо. Стояла чудесная погода. Друзья провели незабываемый день в изумительном месте на склоне каньона, рядом с домом Брэда. Они до самого вечера проговорили об инвестициях и предпринимательстве. Брэд подсказал Колину несколько способов найти инвесторов для iRobot, а в глубине души и сам захотел вложить деньги в компанию Колина. Правда, Брэд ничего не смыслил в робототехнике, и, когда в понедельник он поднял этот вопрос на собрании партнеров венчурного фонда Mobius Venture Capital, не встретил понимания. Партнеры были уверены, что «японцы раздавят любого американского производителя роботов». Брэд не стал уговаривать их и был очень рад за Колина, когда тот нашел инвестора и впоследствии превратил свою компанию в акционерное общество. Но Брэд всегда втайне жалел о том, что ему не хватило смелости сделать еще один шаг и стать инвестором iRobot. Он решил для себя, что iRobot — это не столько «производитель роботов», сколько «компания, обеспечивающая взаимодействие компьютера и человека», главным достоянием которой является программное обеспечение, пусть даже оно вшито в микросхему механического устройства. Несмотря на то что iRobot попала в список Брэда «Компании, в которые я не вложил деньги, и очень об этом жалею», сам Брэд извлек отличный урок и изменил свой подход к объектам инвестирования. Он уверен, что такой ошибки больше не совершит.

Поспешите признать свое поражение

Алекс Уайт

Алекс — учредитель и генеральный директор компании Next Big Sound, занимающейся музыкальной аналитикой. В 2009 г. после прохождения программы TechStars Алекс получил 1 млн инвестиций от Foundry Group, Alsop-Louie Partners и SoftTechVC.



Фото Ребекки Стерн

Когда я учился в колледже, мне посчастливилось пройти практику в студии звукозаписи Universal Records в Нью-Йорке. Именно здесь я впервые задумался о создании сайта, где каждый мог бы почувствовать себя хозяином фирмы грамзаписи. Три года я мечтал осуществить свою идею, но никому об этом не рассказывал. В конце обучения в колледже я прослушал курс по предпринимательству и собрал группу единомышленников, которые согласились работать со мной. Мы нашли деньги и в конце лета приступили к работе. Я переехал жить в Чикаго, где мои партнеры заканчивали обучение в Северо-Западном университете. Предполагалось, что, закончив колледж, я буду работать консультантом в Нью-Йорке, но я быстро отказался от этой мысли и полностью посвятил себя проекту. За год я объездил почти всю страну, ночевал, где придется, и предлагал наш сервис разным исполнителям и музыкальным коллективам. Весной о нас написала *The New York Times*, после чего поступило несколько скромных предложений от инвесторов. Многие хорошие специалисты захотели

работать в штате нашей компании, но на банковском счете едва хватало денег, чтобы оплатить месячный трафик сайта. И тогда мы решили обратиться в TechStars.

Я рассказываю все это, чтобы вы поняли, сколько времени и сил уже было вложено в проект. Думал, что мы точно знаем ответы на все вопросы и сможем справиться с любыми трудностями. Зарегистрировать миллионы пользователей? Мы это сможем. Сделать так, чтобы тысячи неизвестных музыкантов загружали на сайт свои композиции? Мы найдем способ. Но в какой-то момент я осознал, что, даже решив все эти задачи, мы не создадим устойчивый и доходный бизнес.

Путь от Чикаго до Боулдера занял целую ночь, и всю дорогу мы обсуждали наши планы на будущее. Мы не собирались отказываться от своей мечты, хотя она и была почти неосуществимой. Ведь наш сайт стал бы настоящим спасением для талантливых музыкантов. С его помощью любая рок-группа смогла бы выбраться из гаража и попасть в верхние строчки национального хит-парада. Но было ясно и то, что мечта так и останется мечтой до тех пор, пока мы не сделаем свой бизнес жизнеспособным.

В первый же день программы в TechStars мы решили изменить свой курс. Многие были удивлены таким поворотом, но само решение далось нам легко. Нам надоело себя обманывать и преувеличивать свой успех. Мечта создать прибыльный сайт, помогающий музыкантам, уже не вдохновляла нас настолько, чтобы работать допоздна, а рано утром вскакивать с постели и бежать к компьютеру.

Мы не решались сказать потенциальным инвесторам, что хотим отказаться от первоначальной идеи. Но Дэвид Коэн объяснил, что TechStars вкладывает деньги не в идеи, а в предпринимателей. Он словно разрешил нам провалить первое начинание, не закрывая компанию и не теряя работу. В TechStars у нас появилась возможность попробовать еще раз.

Мы не хуже других знаем статистику и отлично понимаем, что провал — весьма вероятный исход любого стартапа. Тем не менее с каждой попыткой у вас появляется все больше шансов на успех. Вы потеряете все 100% возможностей, если не решитесь ими воспользоваться. Предприниматель по-настоящему проигрывает только в том случае, если отказывается от дальнейшей борьбы. Поэтому признайте поражение как можно скорее. И начинайте заново.

Многие люди воспринимают фразу «поспешите признать поражение» буквально. Мы вовсе не хотим сказать, что нужно поскорее провалить проект. Речь идет о том, чтобы вы приветствовали любые неудачи, которые встречаются на пути к успеху. Если у вас не бывает ошибок, вы наверняка пропускаете мимо массу интересных возможностей.

Команда Next Big Sound на удивление быстро признала свое поражение. Алекс и его партнеры проснулись утром второго дня, проведенного в TechStars, и принялись обсуждать несколько новых проектов, имеющих отношение к музыкальной индустрии и независимым музыкантам. Не прошло и недели, как они приступили к разработке нового продукта — сервиса музыкальной аналитики.

Вначале сайт был сделан таким образом, чтобы заинтересовать менеджеров студий звукозаписи, однако для посетителей, которые просто хотели почитать о том или ином исполнителе, он был не очень удобным. Самые первые пользователи попросили разработчиков изменить интерфейс и сделать сайт похожим на другие популярные сайты вроде Compete и Quantcast, которые тоже представляют аналитические данные, только по веб-ресурсам. Разработчики Next Big Sound снова, не колеблясь, признали свою ошибку и полностью переделали сайт в соответствии с пожеланиями посетителей.

Все лето Алекс и партнеры внимательно изучали отзывы пользователей, пробовали самые разные варианты, без усталости признавали свои ошибки и исправляли их. Алекс провел отличную презентацию своего продукта, и по окончании программы TechStars 2009 г. компания Next Big Sound получила необходимые венчурные инвестиции.

Выдерните вилку из розетки, как только почувствуете, что пора

Пол Берберин

Пол был совладельцем пяти компаний, включая Raindance Communications, которая стала акционерным обществом в 2000 г. В 2006 г. эту компанию купила корпорация West. Пол является бизнес-наставником в TechStars с 2007 г.



Я открыл свою пятую фирму в 2007 г. Мои первые три компании уже добились успеха, а четвертая показывала стабильный рост. Поэтому я сделал то же, что делает любой успешный предприниматель, — запустил новый проект. Мне пришла в голову идея выпустить штуку под названием Zenie Bottle — красивую и таинственную бутылку, чем-то напоминающую лавовую лампу. Покупая Zenie Bottle, человек автоматически становился пользователем моего сайта, на котором можно общаться на разные темы, делиться своими файлами и т. д. Год спустя я запустил проект. В чем же была моя ошибка?

Я организовал бизнес для себя, а не для потребителей. Моя первоначальная идея была простой: создать красивую диковину, которую люди станут покупать из любопытства. Zenie Bottle была сувениром — стеклянной бутылкой, наполненной цветным веществом. При встряхивании казалось, что внутри нее живет джинн. Но мне было недостаточно обеспечить продажи бутылки, я решил усложнить себе задачу и придумал интересный сайт. На сайте каждому покупателю Zenie Bottle предлагалось

воспользоваться виртуальной бутылкой, в которой можно хранить фотографии, музыку, видеофайлы и обмениваться ими с друзьями. Кроме того, я придумал замысловатую историю о происхождении Zenie Bottle и снял несколько красивых видеороликов, чтобы заинтересовать покупателей. Наверное, это все звучит несколько невнятно, но так оно и было.

Наши издержки росли, а дела шли плохо. Рассчитывать на успех необходимо, но нельзя расходовать деньги так, словно вы его уже достигли. Среднемесячные затраты фирмы превысили \$100 000, а производство еще даже не было запущено. Иногда такое расточительство бывает оправданным, но только не в нашем случае. Мы превратились из производителя чудной новинки в развлекательную компанию, но при этом еще не знали, понравится ли кому-нибудь наш продукт.

Мне было стыдно рассказывать людям о том, чем занимаюсь. В глубине души я понимал, что идея была глупой. Я твердил себе, что буду гордиться своими достижениями, когда добьюсь больших успехов. Но мне необходимо было гордиться своим делом каждую минуту.

В конце концов денег перестало хватать. И мы до сих пор не знали, кто мы. Что мы делаем: производим диковинную бутылку, создаем социальный сайт или развлекаем народ? Мы занимались всем и сразу! Причем в каждой из этих категорий кто-то другой был намного лучше нас. Объединив три цели в одном проекте, мы, может, и достигли бы результатов, но для этого требовались нечеловеческие усилия. Очень сложно выделиться на фоне множества компаний с более узкой специализацией. Мы надеялись за пару месяцев стать всеобщими любимцами, однако мечтать, как говорится, не вредно.

Любую из упомянутых проблем можно было решить по отдельности, но, когда они навалились на нас разом, мы не выстояли. Хорошо, нам хватило ума признать свои ошибки, продать имущество, вернуть оставшиеся деньги инвесторам (около 20% полученной суммы) и оперативно закрыть проект.

Брэд тоже вкладывал деньги в Zenie Bottle. Он одним из первых проинвестировал и вторую компанию Пола (Raindance), а в дальнейшем охотно с ним сотрудничал. Когда Пол впервые описал Zenie Bottle, Брэд ничего толком не понял, но идея ему показалась интересной. Пол с таким упоением рассказывал о проекте, что Брэд согласился стать первым инвестором.

Когда Брэд увидел опытный образец Zenie Bottle, он пошутил: «Я и не думал, что даю деньги на производство кальянов!» Пол вместо ответа позвал Брэда к компьютеру, где показал, какие необычайные идеи собирается воплотить на сайте.

Несколько месяцев спустя Брэд и Пол ужинали в ресторане. Пол выглядел расстроенным. Когда Брэд спросил его, в чем дело, Пол признался, что не знает, как быть дальше с проектом Zenie Bottle. Красивую бутылку никто не покупал, никому вообще не было до нее дела, и даже сам Пол не знал, зачем он до сих пор этим занимается. Брэд и Пол проговорили до самой ночи. Брэд сказал многое, о чем молчал раньше, не желая расстраивать Пола, который с таким энтузиазмом взялся за проект. Брэд старался, как мог, поддержать Пола, и его слова были для Пола просто бесценными. В конце концов Брэд признался, что никогда не понимал, зачем Пол занимается Zenie Bottle.

Прошло около недели после ужина в ресторане, и Пол решил «выдернуть вилку из розетки». Он вернул оставшиеся деньги инвесторам, дабы не работать до последнего над тем, во что не верил. Пол признался самому себе, что уже не испытывает восторга от проекта Zenie Bottle, и тут же «выдернул вилку из розетки».

«Выдернуть вилку», равно как и «признать поражение», не всегда означает закрыть компанию. Например, первоначальной целью третьей компании Пола — Raindance Communications — было создать в сети сервис для просмотра и загрузки видео. Компания Raindance появилась в 1996 г. задолго до широкого распространения Интернета. Пол и его партнеры собрали начальный капитал, создали сайт с видеоконтентом, написали необходимое программное обеспечение и нашли первых клиентов. Месячный оборот быстро достиг уровня \$200 000, но через какое-то время ребята поняли, что многое сделали неправильно. Динамика рынка не радовала, пользователи сайта — тоже. В Сети стало появляться много аналогичных сервисов, и Raindance ничем не выделялась на их фоне.

Тогда Пол «выдернул вилку из розетки». Создатели Raindance хорошо подумали и решили создать нечто такое, до чего еще никто в мире не додумался. Работая над сайтом с видеоконтентом, ребята хорошо изучили технологию аудиоконференций. Новая идея заключалась в том, чтобы объединить аудиоконференции с потоковым видео. В один прекрасный день ребята поняли, что у этого проекта — большое будущее. До сих пор аудиоконференции стоили дорого, для их проведения требовался оператор, и ими невозможно было управлять через Интернет. Пол с партнерами решили создать новый сервис на основе имеющейся технологии и готовой инфраструктуры, которые они использовали в своем предыдущем проекте. В результате появился сервис для проведения конференций, у которого уже не было никаких ограничений.

Через несколько лет компания Raindance Communication оценивалась уже в \$80 млн. Аудиоконференции стали доступны каждому пользователю. Фирма Raindance одной из первых интернет-компаний выпустила свои акции. В итоге ее купила другая крупная корпорация. «Выдернув вилку из розетки» и резко изменив курс в самом начале, Пол и его партнеры смогли создать действительно дорогостоящую компанию.



Пол Бербириан рассказывает о проекте Zenie Bottle летом 2009 г.

ТЕМА 2. ЛЮДИ

Среди агентов по продаже недвижимости ходит поговорка: «У помещения есть три главных достоинства — местоположение, местоположение и еще раз местоположение». В нашем случае эту поговорку можно переиначить так: «У предприятия есть три главных достоинства — люди, люди и еще раз люди».

В TechStars все вертится вокруг людей. Мы не зря называем свою компанию «акселератором стартапов под руководством бизнес-наставников», ведь именно они делают нас особенными. Предприниматели в TechStars играют не меньшую роль. И те и другие отлично дополняют друг друга и являются неотъемлемыми компонентами нашей программы.

В TechStars приходят самые разные люди. У каждого свои таланты и умения, свои цели и стремления. Одна из задач TechStars — познакомиться начинающих предпринимателей со всеми этими людьми. И в качестве бонуса наши бизнес-наставники консультируют предпринимателей по всем интересующим их вопросам. И те и другие активно участвуют в процессе, и те и другие извлекают из этого огромную пользу.

За три месяца программы в TechStars участники сближаются и часто становятся друзьями на всю жизнь. Дружеские отношения завязываются между основателями новых компаний, состоявшимися предпринимателями и даже бизнес-наставниками. Люди — это главный элемент любого сообщества, и TechStars не исключение.

Не беритесь за проект в одиночку

Марк О'Салливан

Марк — основатель и генеральный директор компании Vanilla. Компания производит программное обеспечение для форумов, которое используется на более чем 300 000 сайтов всего мира. Команда Vanilla получила \$500 000 инвестиций после окончания программы TechStars в 2009 г.



До обращения в TechStars я всегда работал один. Конечно, пользователи сервиса Vanilla помогали мне улучшать программу и устранять ошибки, но все предложения исходили от меня, и окончательные решения я тоже принимал самостоятельно. Без моего желания ничего не происходило.

Во время нашей первой беседы с Дэвидом Коэном он сразу же начал настаивать на том, чтобы я нашел хотя бы одного партнера по бизнесу. Я работал в одиночку уже много лет и не понимал, почему он придает этому такое значение. Я был совершенно уверен, что прекрасно справляюсь сам, и только впоследствии понял, как сильно ошибался.

Я послушался Дэвида и стал искать себе партнера. Список кандидатов оказался небольшим. Мне нужен был человек, которому бы я полностью доверял. Он должен был быть профессионалом, способным всецело посвятить себя проекту, и подходить мне по характеру. В список попали двое моих приятелей. Один из них работал в Microsoft в Сиэтле и только что купил себе дом. Он просто не мог оставить работу и начать новый бизнес. Другой был холостяком, имел кое-какие сбережения, работал

консультантом, и его трудовой контракт подходил к концу. Оставалось убедить его присоединиться к проекту.

Я познакомился с Тоддом Барри около 10 лет назад в Торонто. Мы работали в компании, где Тодд был директором отдела веб-программирования. Тодд сразу невзлюбил меня, я сильно напоминал ему одного из заклятых школьных врагов. Но, несмотря на это, мы в итоге сдружились и в течение нескольких лет постоянно общались в процессе работы. Тодд — настоящий профессионал, он и мне помог стать хорошим программистом. Через некоторое время я ушел работать в Microsoft и переехал в другой город, поэтому мы на несколько лет почти потеряли связь. Но впоследствии я снова вернулся в Торонто и стал работать программистом по контракту. С этого момента мы с Тоддом постоянно встречались и помогали друг другу в делах. Я знал, что легко с ним сработаюсь, и не сомневался в его профессионализме и деловых качествах. По правде говоря, Тодд намного лучше подходил для участия в проекте, чем я сам.

Я знал, что очень трудно, создавая фирму, поделить ее между партнерами. Мне казалось, будет нелегко отдать половину своего бизнеса, но все прошло как по маслу. Я несколько раз серьезно поговорил с Тоддом по телефону, познакомил его с Дэвидом Коэном и разъяснил программный код для Vanilla 2, чтобы Тодд быстрее включился в работу. Так Тодд стал полноправным основателем нашей компании.

Во время прохождения программы TechStars мы каждый вечер обсуждали с Тоддом события дня. В начале лета нам казалось, что предстоят нелегкие деньки, но, к счастью, мы и понятия не имели, насколько тяжело нам будет. Честное слово, лучше было не знать. Потом я сто раз ловил себя на мысли, что точно не справился бы в одиночку. В конце лета у нас не было ни секунды свободного времени, Тодд и я работали без выходных по 14 часов в сутки.

В программе TechStars 2009 г. участвовала лишь одна компания, у которой был единственный основатель. Я видел, как ему тяжело справляться со всеми трудностями и продвигаться вперед, и мне становилось жутко при мысли, что то же самое было бы и со мной, не позови я Тодда в партнеры. Вместе с тем я наблюдал, как легко преодолевает все преграды команда из четырех основателей, и подумывал, а не пригласить ли в компанию третьего партнера.

Дело даже не в том, что я не справился бы один (я думаю, что справился бы). Но я бы упустил массу возможностей и не сделал бы столько,

сколько мы успевали с Тоддом. Мы распределяли задачи: если нужно было писать код, один из нас оставался работать за компьютером, а другой шел на собрания или семинары. Когда мы оба шли на собрание, я знал, что он запомнит многое из того, что я пропущу мимо ушей, и наоборот. Мы каждый день обсуждали дела и обменивались мыслями, и это общение на тот момент было просто бесценным. Надо сказать, что мы до сих пор обсуждаем с Тоддом каждый прожитый день, хотя после окончания программы в TechStars прошло уже много лет.

Создать компанию очень непросто. Это труднее, чем вы думаете. Когда кто-то способен разделить вашу ношу, встать рядом плечом к плечу и, может быть, даже спеть вам веселую песенку в минуту отчаяния — это очень здорово.



Ночь сюрпризов в амфитатре Red Rocks, где ребята собираются посмотреть фильм «Офисное пространство», лето 2009 г.

Конечно, в мире есть фирмы, созданные в одиночку, но все-таки у большинства успешных технологических компаний имеется по меньшей мере двое основателей: Google (Брин и Пэйдж), Yahoo! (Янг и Фило), Apple (Джобс и Возняк), Intel (Мур и Нойс), HP (Хьюлетт и Паккард), список можно продолжать дальше и дальше. У первой компании Брэда — Feld Technologies — было два основателя (Брэд и Дэйв Джилк), у первой компании Дэвида — Pinpoint Technologies — столько же (оба основателя были Дэвидами, многие из-за этого путаются). Хотя TechStars ассоциируется с одним человеком — Дэвидом, на самом деле у компании было четыре основателя — Дэвид, Брэд, Дэвид Браун (соучредитель Pinpoint Technologies) и Джаред Полис. Предпринимательство — это групповой вид спорта, не занимайтесь им в одиночку.

Как избежать конфликтов между основателями компаний

Дхармеш Шах

Дхармеш — основатель и генеральный директор компании HubSpot, создающей программное обеспечение для интернет-маркетинга. Дхармеш ведет популярный блог OnStartups. Он является бизнес-наставником в TechStars с 2009 г.



Часто, особенно на раннем этапе, причиной гибели стартапов становятся конфликты между соучредителями. Обычно они возникают из-за того, что основатели вовремя не обозначили важные условия партнерства. Чтобы этого избежать, нужно сразу же обговорить все ключевые моменты. Самые важные из них представлены ниже в форме вопросов, которые предприниматели должны задать друг другу, прежде чем стать партнерами. Многие из этих вопросов задавать неудобно, но лучше сделать это сразу, так как потом станет еще сложнее. Чем быстрее вы с этим покончите, тем меньше проблем вас ждет в будущем.

Как мы будем делить компанию? Тут есть несколько вопросов, но главный звучит так: «Какова доля каждого участника?» Есть много способов определить ее. Оптимально — поделить компанию поровну. Но вы можете придумать некую формулу, в которой будут учтены различные факторы, например профессиональный опыт участника, рыночная стоимость имущества, которое он передает компании, вложенный им труд и будущие трудозатраты. Как бы вы к этому вопросу ни подошли, главное — решить его, не откладывая.

Как мы будем принимать решения? Обычно решение принимает тот, кто владеет бóльшим количеством акций, но не обязательно. Вы можете выпустить голосующие и неголосующие акции или учредить совет директоров, при этом необходимо определить круг вопросов, которыми он будет заниматься. Также нужно договориться, кто будет принимать решения по выпуску акций, найму и увольнению работников, решение по продаже компании.

Что будет, если один из нас покинет компанию? Мало кто захочет это обсуждать в самом начале пути, но сделать это все равно нужно. У любой компании бывают хорошие и плохие времена, и вполне может случиться, что один или несколько основателей просто потеряют интерес к бизнесу. Нужно решить, что делать в этой ситуации, в самом начале, когда каждый искренне верит в прекрасное будущее компании и вовсе не собирается ее покидать. Бывает, кто-то из участников больше не хочет работать в команде, но продолжает ходить в офис, поскольку считает, что не вправе выйти из бизнеса. А еще хуже, когда основатель почти не участвует в бизнесе, но требует свою долю доходов, хотя совершенно ее не заслуживает. Чтобы такого не происходило, лучше подобную ситуацию обговорить заранее.

Может ли кто-то из нас быть уволен? Кем? За что? Да, мы говорим серьезно, даже учредителей можно попросить оставить свое место. Очень многие путают понятия «вкладывать в бизнес деньги» и «участвовать в управлении». Все это тоже нужно обсудить. Определите порядок снятия с учредителя соответствующих полномочий на случай, если это будет необходимо. Поднимать такие вопросы всегда неприятно, но лучше сделать это сразу.

Какие цели преследуют основатели? Конечно, эти цели могут измениться со временем, но все-таки нужно хотя бы в общих чертах знать, что ждет от бизнеса каждый из участников. Возможно, один из основателей хочет, чтобы бизнес долгие годы приносил устойчивый доход, а другой мечтает быстрее достичь высоких финансовых показателей и подороже продать компанию. Необходимо выяснить это в самом начале.

Является ли наш бизнес главным делом каждого из основателей? Часто этот вопрос становится причиной конфликтов между соучредителями. Собирается ли кто-нибудь из основателей ходить на прежнюю работу до тех пор, пока компания не начнет приносить прибыль? Может быть, один из участников параллельно будет заниматься и другим бизнесом? Существуют ли уважительные причины для отказа основателя

посвящать компании все свое время (например, неполучение зарплаты в течение шести месяцев)?

Какие планы мы ни за что не изменим в будущем? Не все стартапы меняют свой курс в процессе развития — только те, которые хотят выжить и достичь успеха! Тем не менее в любом плане могут быть пункты, которые вы ни при каких условиях не захотите изменить. Это может быть связано с продуктом или рынком сбыта. Например, если один из основателей хочет создать популярное программное обеспечение для обычных пользователей, то сложно будет избежать споров при смене курса компании в сторону корпоративных клиентов.

Собираются ли основатели вкладывать свои деньги в бизнес? Как эти вложения будут учитываться? Обычно один или несколько участников на начальном этапе дают собственные деньги на развитие бизнеса. Очень важно сразу определить, чем эти суммы будут являться для компании. Может быть, считать их заемными средствами? Или на эту сумму участник в будущем получит акции компании? Какие акции, с правом управления или без?

Какой доход основатели будут получать от бизнеса? Кто будет решать вопрос о выплатах в будущем? Это очень щекотливая тема. Каждый участник несет определенный риск, вступая в бизнес, и неплохо было бы посчитать соответствующую долю дохода в зависимости от величины риска. Иногда этот вопрос стараются не поднимать, особенно когда один из основателей вкладывает в компанию солидные средства.

Какими будут источники финансирования? Бывает, что основатели вкладывают свои деньги и не нуждаются в дополнительных инвестициях. Или вы собираетесь искать инвесторов, специализирующихся на вложениях в стартапы? Или привлекать венчурные фонды? Что будет, если вам не удастся привлечь инвестора со стороны?

Я уверен, что есть еще много вопросов, которые могут вызвать конфликты между учредителями. Но если вы обсудите все перечисленные моменты заранее, то причин для непонимания будет намного меньше.

На одном из первых выступлений перед предпринимателями, когда они еще полны радужных надежд, мы говорим, что к концу нашей программы одна из команд обязательно распадется. К сожалению, мы еще ни разу не ошиблись.

Мы постоянно наблюдаем, как возникают одни и те же проблемы во взаимоотношениях между основателями стартапа. В первый день программы каждый чувствует душевный подъем и мечтает создать нечто новое и удивительное. Несколько месяцев спустя один или несколько основателей покидают команду из-за неразрешимых разногласий.

А виной всему то, что участники не обсудили вопросы, которые описывал выше Дхармеш. Нет ничего проще, чем говорить об идеях, особенностях продукта и будущих перспективах. Совсем другое дело, когда речь заходит о разделе капитала, среднемесячных затратах и проблемах каждого из участников. Еще сложнее бывает высказать свои сомнения по поводу одного из участников бизнеса или выбранного компанией курса.

Вы наверняка знаете, что впереди вас ждут большие трудности. Потратив некоторое время на проработку этих вопросов в первый же месяц, вы зададите тон компании на долгие годы вперед. Когда появятся сложные моменты в будущем, команда будет готова открыто их обсудить и принять соответствующее решение, не задев ничьих интересов.

Нанимайте сотрудников, которые лучше вас

Уилл Херман

Уилл — инвестор, вкладывающий в новые компании, и предприниматель. Он один из основателей TechStars в Бостоне. Уилл работает бизнес-наставником в TechStars с 2009 г.



Если вы набираете людей, менее способных, чем вы сами, то ваша компания станет компанией карликов. Но если вы нанимаете людей, более талантливых, чем вы, ваша компания будет компанией гигантов.

Дэвид Огилви

Вы трудились не покладая рук, уже чего-то достигли и решили, что пора искать новых сотрудников. Как ни странно, эта задача — одна из самых сложных для предпринимателей. Некоторые, недолго думая, спешат нанять первого попавшегося специалиста. Другие мучительно ждут, когда же им встретится человек, соответствующий всем требованиям, который, помимо всего прочего, умеет еще и воду превращать в вино. И те и другие поступают неправильно, но если вы поспешите и наймете плохого сотрудника, то проблем у вас будет во много раз больше, чем если вы вообще никого не наймете.

Есть известная закономерность: хорошие специалисты нанимают хороших специалистов, а средние — плохих. Иначе говоря, хорошие специалисты предпочитают сотрудничать с такими же профессионалами, как они, или даже лучше, в то время как плохие боятся, что их недостатки заметят или им придется сильно постараться, чтобы поспеть за своими подчиненными. Поэтому-то они и нанимают плохих работников.

Но суть тут даже не в этом. Вам не нужно быть суперпрофессионалом, чтобы нанять другого профессионала. Вам нужно лишь стремиться к успеху, думать на перспективу и быть достаточно уверенным в себе, чтобы принять специалиста, который сможет выполнять работу лучше вас. На самом деле это правило нужно немножко изменить: хорошие специалисты должны нанимать еще более хороших специалистов.

Почему стоит искать лучшего профессионала, чем вы сами? Тому есть несколько причин.

- Вы сможете многому научиться у человека, который лучше вас разбирается в вопросе, больше знает или имеет более богатый опыт. Возможность учиться — это очень здорово, почему бы ею не воспользоваться?
- Работая бок о бок с настоящими профессионалами, вы и сами захотите повысить свой уровень, улучшить навыки и получить новые знания.
- Сильные команды выполняют свои задачи намного быстрее, чем слабые. Умные и активные работники сами подпитывают друг друга. Вы ведь хотите, чтобы ваша команда выполняла свои задачи быстрее, правда? При запуске стартапа время всегда работает против вас.
- Знания растут в геометрической прогрессии. Чем больше знают ваши работники сейчас, тем больше возможностей перед ними откроется в будущем.
- Умных людей легче организовать, кроме того, они сами понимают, что и как нужно делать. Что вы предпочитаете: вести сотрудников за собой или работать до седьмого пота, исправляя их ошибки?

Представьте, что вы спортсмен, скажем бегун, велосипедист или теннисист, и главное для вас — набрать хорошую спортивную форму. Станете ли вы тренироваться с теми, кто слабее вас? Сможете ли вы улучшить

при этом свои результаты? Конечно, нет. Соревноваться нужно с сильными соперниками и получать советы от настоящих профессионалов.

Многие боятся нанимать специалистов высокого уровня. А вдруг они поднимут меня на смех? Я не хочу испытывать стыд за свои неудачные решения. Не скажут ли они, что я вообще занимаю чужое место? Ответ один — нет.

Принимая на работу специалистов, которые лучше вас, вы ничуть не навредите своему имиджу. Найти хорошего работника не так просто, это умение играет огромную роль в работе менеджера, и не важно, чем он управляет — стартапом или международной корпорацией. И помните: вы прежде всего предприниматель, и ваша главная задача — вести людей за собой и ежедневно показывать на своем примере, как надо работать. Вряд ли кто-то сможет сделать это лучше вас. Успех компании полностью зависит от того, каких специалистов вы наберете в команду.

У каждого человека есть недостатки, которые он хочет скрыть от окружающих. Многие предприниматели боятся, что слишком умные подчиненные узнают об этих недостатках и предадут их огласке. Просто перестаньте об этом думать. Наняв отличных специалистов, вы проявите себя как хороший менеджер, вся ваша команда начнет работать эффективнее, что в скором времени обеспечит успех компании.

Основателям стартапа поначалу всегда бывает трудно. Чтобы все делать правильно, нужно долго учиться. Первые нанятые сотрудники наравне с вами влияют на работу всей компании. Если вы наняли хороших специалистов, значит, ваш бизнес получил отличный старт. Но если вы взяли на работу плохого работника, он будет тянуть всю команду вниз.

Это еще один случай, когда помощь бизнес-наставника может оказаться неоценимой. В TechStars мы советуем каждому предпринимателю приглашать наставников на собеседование при найме новых сотрудников. Бизнес-наставники видят сильные и слабые стороны самих основателей, поэтому лучше понимают, какой человек им действительно пригодится. Кроме того, они более объективны при оценке профессиональных качеств будущих сотрудников, так как имеют в этом деле богатый опыт и научились разбираться в людях.

Подбор сотрудников в команду имеет огромное значение для будущего успеха компании. Старайтесь выполнить его как можно лучше, используйте все имеющиеся у вас средства и внимательно прислушивайтесь к советам бизнес-наставников.

Нанимайте медленно, увольняйте быстро

Мэтт Бламберг

Мэтт — учредитель и генеральный директор компании Return Path. Компания разрабатывает программное обеспечение, обеспечивающее доставку сообщений по электронной почте. Мэтт является бизнес-наставником в TechStars с 2009 г.



Главным активом компаний, занимающихся разработкой ПО, являются сотрудники. Они не просто на первом месте. Они стоят на первом, втором и всех последующих местах. Чем моложе компания, тем сильнее влияет на ее эффективность каждый новый сотрудник. Только вдумайтесь: если у вас штате 10 человек и вы нанимаете еще одного, то рабочая сила компании за раз увеличивается на 9%! Кроме того, этот человек может повлиять на развитие бизнеса в будущем, ведь компания в первые годы «жизни» все еще находится в состоянии эмбриона, даже если ею управляют такие толковые люди, как вы.

Когда у стартапа возникает нужда в новом сотруднике, руководство стремится нанять его в ту же секунду. И если подходящий специалист наконец найден, основатели не спешат его увольнять, даже если он будет работать из рук вон плохо, ведь тогда придется искать ему замену. Итак, при создании команды вам нужно постараться не совершить двух больших ошибок.

Ошибка 1. Нанимать слишком быстро. Просто заполнив пустующую вакансию, вы не выполните свою задачу. Добавляя в штат нового сотрудника, вы значительно увеличиваете рабочую силу компании, и делать это впопыхах можно только, если вам совсем некуда девать деньги. Мы в Return Path иногда месяцами искали подходящую кандидатуру на должность. Да, нам было нелегко справляться с делами, но зато потом не приходилось жалеть о принятом решении.

Про тех, кто работает головой, говорят так: хорошие работники — в 10 раз продуктивнее, чем посредственные. Давайте будем стремиться к лучшему, зачем нам стремиться к чему-то еще?

Ошибка 2. Тянуть с увольнением. Наверное, каждый слышал, что плохой работник так же вреден для компании, как раковая опухоль — для организма: его низкая производительность или плохое отношение к работе распространяется на всех остальных, и необходимо убрать этого сотрудника, чтобы спасти компанию. Если продолжить метафору, можно сказать, что найм нового специалиста подобен трансплантации нового органа в организм. Вы можете быть уверены, что они полностью подходят друг другу, но неизвестно, как примет организм трансплантат. Вы узнаете об этом очень скоро.

Мы в компании Return Path всегда изучаем производительность новых и повышенных в должности сотрудников. Мы следим за их работой на протяжении 90 дней, собираем отчеты у начальства, подчиненных, клиентов и т. д. Иногда бывает сложно решиться на увольнение сотрудника, который вас не устраивает. Однако найти нового человека, как правило, легче, чем «исправить» старого. Во втором случае вы потратите намного больше времени и сил, чем в первом. А время — ваш самый ценный ресурс.

Это правило действует при найме любых специалистов. Чем выше требования к работнику, тем осмотрительнее нужно его выбирать и тем строже необходимо придерживаться данного правила.

Брэд до сих пор помнит, как впервые уволил работника. Это было тяжелым и медленным решением. Штат первой компании Брэда Feld Technologies постепенно вырос до 12 человек. Несколько сотрудников покинули компанию по собственному желанию, но сам Брэд еще никого не увольнял. Команда Feld Technologies была крепкой и сплоченной, если не считать одного человека.

С самого начала было видно, что эта сотрудница не подходит для компании. Все старались сделать работу как можно лучше, она же — как придется. Бывало, что сотрудники задерживались в офисе допоздна, с ней такого не случалось ни разу. Все в компании уважительно относились друг к другу и к клиентам, она же отпускала шуточки у каждого за спиной. Ребята вместе ходили на обед, встречались после работы, с удовольствием общались, она всегда держалась особняком, а на обед ходила с приятелями из других компаний. Если у кого-то были проблемы, все вскакивали и бежали на помощь, она продолжала заниматься своими делами. Но самое главное, каждый сотрудник компании с душой относился к своему делу, даже когда приходилось нелегко, а для нее работа была лишь работой, и выполняла она самый минимум, лишь бы не получить нагоняй от начальства.

Несколько месяцев Брэд и его партнер мучились, не зная, как поступить. Они пытались ей помочь, придумывали всяческие оправдания, говоря: «Такой уж человек, ничего не поделаешь». В глубине души, каждый из них понимал, что она просто плохой работник, но они боялись что-то предпринять. В один из выходных Брэд уехал на семинар *Birthing of Giants* («Рождение гигантов»), где собралось около 60 молодых предпринимателей. Когда он рассказал о своей проблеме новым знакомым, а многие из них были значительно опытнее Брэда (ему было всего 23 года), ответ был однозначным: «Уволь ее в понедельник».

Вернувшись домой, Брэд поговорил с партнером, и они решили уволить сотрудницу в понедельник в самом начале рабочего дня. Брэд до сих пор помнит, как всю ночь ворочался в постели, с ужасом представляя себе предстоящую встречу. Он встал ни свет ни заря, прибыл в офис в 7 часов утра и подготовился к разговору с сотрудницей. В 10 часов ее все еще не было на месте. Где-то в обеденное время Брэд получил по телефону сообщение о том, что она будет на работе не раньше вторника, так как еще не вернулась из поездки, в которую уехала с друзьями на выходные.

Во вторник после еще одной бессонной ночи Брэд вновь приехал в офис в 7 утра. На этот раз она появилась на работе около 9.30. Брэд зашел в кабинет сотрудницы и сказал, что она не справляется с работой, поэтому он хочет попросить ее покинуть компанию. Сотрудница, похоже, даже не удивилась, быстро собрала вещи, сказала «До свидания» и ушла. Было ясно, что ее увольняли уже не раз.

Брэд собрал всех работников вместе. Он никогда не делал этого раньше, так как в то время еще не верил в эффективность совещаний. Оставшиеся 11 членов команды собрались за большим столом, и Брэд взволнованно объявил о том, что сделал. После нескольких секунд молчания один из лучших программистов компании спросил: «Можно, я возьму ее кресло?» Лед был сломан. Оказалось, все прекрасно понимали, что она плохой работник, и лишь ждали, когда же начальство наконец примет меры.

С этого дня жизнь Брэда и его компании изменилась к лучшему.

Если можете отказаться от идеи, откажитесь от нее немедленно

Лора Фиттон

Лора — основатель и генеральный директор компании Oneforty. Сервис Oneforty — это торговая площадка для создателей приложений для Twitter. Лора написала популярную книгу «Twitter для чайников» (Twitter For Dummies). Команда Oneforty прошла программу TechStars в 2009 г. и получила \$2,35 млн инвестиций от Flybridge Capital Partners.



Признаюсь честно: я просто одержима своим бизнесом. Я задумала создать Oneforty, будучи 38-летней одинокой мамой, не имея ни малейшего опыта в управлении технологической компанией. За всю жизнь я не создала ни одного программного продукта. На самом деле я чувствовала себя настолько профессионально непригодной для своего проекта, что начала звонить другим людям и просить их сделать это за меня. Мне ужасно хотелось воплотить свою идею в жизнь, и я решила нанять хорошего специалиста, который будет слушать мои советы.

У меня было две отличные причины, чтобы отказаться от проекта (мои дети), и не было ни одного партнера, а взяться за дело в одиночку я бы ни за что не решилась. Поэтому я долго искала человека, который мог бы воплотить мою идею в жизнь. И, когда у меня ничего не вышло, я отказалась от дальнейших попыток. Во всяком случае, думала, что отказалась.

Четыре месяца я старалась переложить свой проект на кого-нибудь другого, поскольку боялась братья за него сама. Но мои попытки ни к чему не привели, я так и не смогла окончательно отказаться от своей идеи.

Я часто спрашиваю начинающих предпринимателей: настолько ли вы одержимы своей идеей, чтобы никакие обстоятельства не заставили вас от нее отказаться? Впереди будет тысяча трудностей, и вам, возможно, захочется выйти из бизнеса, поэтому если такая мысль вас уже посетила, то сделайте это прямо сейчас. Если можете отказаться от идеи, откажитесь от нее немедленно.

Даже если вы погрузились в свой проект с головой, попробуйте на пару дней остановиться. Если у вас получится, то лучше не продолжайте. В моем случае я была так одержима своей идеей по созданию Oneforty, что просто не могла от нее отказаться. Мне нужно было видеть, как этот продукт появится на свет.

Если вы не можете покинуть проект, как бы ни пытались, значит, у вас есть хорошие шансы добиться успеха.

Выдающиеся предприниматели подобны бушующей стихии, их ничем не остановишь. Лора не исключение. Брэд познакомился с ней несколько лет назад на конференции Defrag. Все участники были знакомы с ее микроблогом @pistacio, а сама Лора без умолку болтала о невероятных возможностях, которые дает Twitter.

Может, сегодня ее слова и не произвели бы на вас впечатления, но тогда Twitter пользовался популярностью лишь среди небольшого сообщества ИТ-специалистов, а такого понятия, как «маркетинг в социальных сетях», вообще не существовало.

Лора так и не отказалась от своей идеи. Она записалась на программу в TechStars, не имея ни одного соучредителя. Мы сказали Лоре, что в одиночку она вряд ли справится. Наши слова не сильно ее расстроили, она пообещала что-нибудь придумать. У Лоры не было партнера, который мог бы выполнить техническую часть проекта. Она сказала нам, что это не проблема, и она быстро наймет кого-нибудь подходящего. Мы были уже не в силах отказать Лоре, она нас просто покорила. Теперь у Лоры есть отличная команда, сильные инвесторы, а сервис Oneforty уже сейчас стал очень популярным. Все-таки хорошо, что Лора не отказалась от проекта в самом начале.



Лора Фиттон и команда Oneforty на программе TechStars 2009 г. в Бостоне

Соберите сбалансированную команду

Алекс Уайт

Алекс — основатель и генеральный директор компании Next Big Sound, предоставляющей на своем сайте аналитические обзоры на музыкальную тематику. После прохождения программы TechStars в 2009 г. компания получила \$1 млн инвестиций от Foundry Group, Alsop-Louie Partners и SoftTechVC.



Фото Ребекки Стерн

Я бы и рад быть хорошим программистом, но, к сожалению, это не так. Возможно, потратив годы на обучение, я получу необходимые знания и опыт, но мне совершенно не хочется этим заниматься. В компании Next Big Sound я решаю все организационные вопросы. Всю свою жизнь еще до прохождения программы в TechStars я работал в окружении умных людей, которые фонтанировали блестящими идеями, но были совершенно не способны их осуществить.

Судя по моему опыту, бизнесмены-технари и нетехнари редко работают вместе. В TechStars я был самым плохим программистом из 30 основателей, участвующих в программе.

Я думаю, что на раннем этапе развития компании нужен только один нетехнический специалист. Предположим, вы открываете мелкую нетехнологическую компанию, например автосервис, закусочную или швейную мастерскую. С одной стороны, необходимо производить продукт или услугу, т. е. ремонтировать двигатели, готовить бутерброды или шить одежду. С другой стороны, нужно решать все проблемы, кото-

рые возникают в процессе производства, т. е. вам придется арендовать помещение, вытирать пыль с прилавков, покупать нитки и т. д.

Я отвечаю за нетехническую сторону проекта — аренду офиса, поиск инвесторов, оплату счетов, составление графика работы, заказ обедов, покупку билетов на поезд и т. д. У меня есть полезные связи и необходимый опыт работы в технологических компаниях, и я стараюсь сделать так, чтобы наш продукт оказался востребованным. Организация продаж тоже полностью лежит на мне.

Мне кажется, лучшие команды стартапов состоят из предпринимателей, которые могут частично взять на себя обязанности друг друга. Моим соучредителям Дэвиду Ховвману и Самире Раяни не нужно тратить время на расчет зарплаты или решение юридических вопросов, ведь каждая минута их рабочего времени на вес золота. Все, что в моих силах, я делаю сам. Вместе с тем я настаиваю, чтоб Дэвид и Самир присутствовали на встречах с клиентами, отвечали на их вопросы и получали отзывы о своей работе. Я зову их и на встречи с крупными инвесторами, поскольку ребята могут дать очень ценную информацию, от которой зависит исход дела.

Найти партнера, который удачно бы вас дополнял в профессиональном плане, не так просто, и, я думаю, тут требуется большая удача. Я встретил подходящего человека только через три года после того, как задумал создать сайт Next Big Sound. Программисты и бизнесмены живут в разных измерениях. Я, например, представить себе не могу, как можно целый день, не отрываясь, смотреть на экран и писать код, а мои коллеги недоумевают, зачем я целую неделю звоню по телефону одному и тому же человеку и болтаю с ним о какой-то ерунде.

Все члены команды Next Big Sound дополняют друг друга и там, где нужно, могут заменить один другого. Вот в чем секрет нашей эффективности. Нам очень нравится работать в такой команде, но вместе с тем мы внимательно следим за ее производительностью и оцениваем, насколько хорошо нам удалось дополнить или заменить друг друга в том или ином случае. Конечно, полный баланс не всегда достигим, но мы к нему постоянно стремимся. Во время программы в TechStars мы наблюдали за Алексом и заметили, что у него есть многие редкие, с виду почти незаметные лидерские качества. Одним из них является умение не мешать работе своей технической команды. Он доверял им полностью и никогда не ставил жестких требований. Алекс создал сбалансированную команду и помог ей работать эффективно, убрав с ее дороги все имеющиеся препятствия.

Бывало, что Алекс делал для удобства работы своих коллег даже больше, чем требовалось. Летом 2009 г., когда компания Next Big Sound проходила программу в TechStars, все учредители жили вместе. Еще до создания продукта и появления первых покупателей Алекс решал все вопросы по организации бизнеса: искал помещение для офиса, следил за исправностью техники, покупал продукты. Он всегда старался увести разговорчивых посетителей подальше от офиса, чтобы дать партнерам возможность полностью сосредоточиться на написании кода и не отвлекаться по пустякам.

Благодаря Алексу работа у программистов спорилась. Они постепенно переложили на его плечи множество второстепенных дел и все свое время посвятили выполнению наиболее важных задач.

Стартапы ищут друзей

Мика Болдуин

Мика — генеральный директор компании *Graphic.ly* — веб-сервиса для издателей и любителей комиксов. Мика является бизнес-наставником в *TechStars* с 2007 г. К команде *Graphic.ly* он присоединился после знакомства с ее основателями во время программы *TechStars* в 2009 г. Компания получила инвестиции на сумму \$1,2 млн от *DFJ Mercury*, *Starz Media*, *Chris Sacca* и других инвесторов.



Фото любезно предоставлено Рене Блджетт, MagicSauseMedia.com

Агенты по продажам продают. Это их главное занятие. Вы смотрели когда-нибудь фильм «Американцы» (*Glengarry Glen Ross*)? Агенты по продаже должны продавать. Хотите себе розовый кадиллак? Продавайте! Хотите, чтобы клиенты стали вашими? Продавайте! Не получается продавать? Увольняйтесь. Все просто.

Агенты по продажам стремятся только к победе. Они не могут думать ни о чем другом, ведь в их жизни главное — найти покупателя и продать товар. А покупатели, по их мнению, созданы лишь для того, чтобы покупать. Теперь часто можно услышать о том, как важно установить хорошие отношения с клиентами, но даже эти отношения нужны агентам по продажам лишь для того, чтобы продать больше товара. И они ни в чем не виноваты, таков механизм торговли.

Однако на раннем этапе существования стартапа эти законы не действуют. Продажи здесь не имеют большого значения, а важны именно отношения с первыми клиентами. Почему так? Потому что слишком

много стартапов терпят неудачу. Если вы наладите хорошие отношения с клиентами, у вашей компании появится шанс выжить.

Возьмите, к примеру, Lijit Networks — стартап, в запуске которого я участвовал до того, как стать генеральным директором Graphic.ly. Lijit — это приложение, которое вы можете добавить в свой блог. Внешне оно выглядит как обычный поисковик по сайту, но на самом деле с его помощью читатели могут найти ответ на свой вопрос не только в постах блога, но и среди ваших сообщений в социальных сетях, в постах ваших друзей и т. д. У сервиса Lijit быстро появилась приличная база клиентов, в результате чего показатель количества просмотров страниц увеличился втрое. Но, несмотря на покупку нового оборудования и постоянную работу над кодом, возросший трафик тормозил работу сервиса. К тому времени у нас уже были налажены хорошие отношения с более чем тысячей владельцев блогов, и они не стали отказываться от наших услуг в отличие от новых пользователей сервиса. Только благодаря нашим прежним клиентам мы смогли удержаться на плаву.

Что мы сделали, чтобы завоевать клиентов? Мы не обошли вниманием ни одного из них. Тут нет ничего сложного, достаточно написать пару писем и регулярно сообщать об обновлениях в работе сервиса. Наши первые клиенты сами старались помочь нам устранить недостатки системы. Мы много работали, чтобы довести веб-сервис до ума, а дружба с клиентами становилась при этом только крепче.

Недавно мы выпустили новый веб-сервис для владельцев блогов, и наш трафик вырос в четыре раза. Но теперь проблем уже не возникло, все прошло абсолютно гладко. Как нам это удалось? Благодаря рекомендациям наших верных клиентов!

Когда взаимовыгодные отношения между продавцом и покупателем постоянно улучшаются, у обеих сторон появляются отличные возможности для обучения и роста. Агенты по продажам думают лишь о прибыли. Создатели стартапов ищут друзей.

Многие начинающие предприниматели боятся продавать. Другие, напротив, имеют богатый опыт продаж и из всего стараются извлечь прибыль. Не забывайте, что «стартапы ищут друзей», тогда вы сможете найти правильный подход к продажам и обеспечите своей компании отличный старт.

Если вы относитесь к числу предпринимателей, которые стесняются или просто не любят продавать, знайте, что на начальном этапе продажи не являются вашей целью. Главное сейчас — завести друзей. Постарайтесь найти как можно больше людей, заинтересованных в том, что вы делаете. Еще задолго до появления готового для продажи продукта вам понадобятся их помощь, без друзей будет очень сложно найти путь к успеху.

Если продажи — ваше любимое занятие, имейте в виду, что на раннем этапе работы компании вам не придется продавать ничего, кроме своих идей. Конечно, никто не заплатит вам за саму идею, но она поможет подружиться и начать сотрудничать со многими полезными людьми.

Прежде всего найдите друзей. И не забывайте о том, что они ваши друзья. У вас будет еще масса возможностей извлечь прибыль из своего предприятия.

Найдите хороших бизнес-наставников

Эмили Олсон

Эмили — одна из создателей сервиса Foodzie. На сайте Foodzie покупатели могут найти и купить пищевые продукты прямо от мелких производителей. После прохождения программы в TechStars в 2008 г. компания Foodzie получила \$1 млн от First Round Capital, SoftTech VC, Timerriss и нескольких других бизнес-ангелов.



Никогда в жизни мне не было так трудно, как при организации собственного бизнеса. Представьте, что вы каждый день сдаете главный экзамен по предмету, в котором ничего не смыслите. Именно так ощущают себя многие предприниматели. А теперь представьте, что сдаете важный тест, а рядом сидит человек, который уже когда-то его сдавал, и подсказывает вам правильные ответы. Не правда ли, выполнить задание будет уже не так сложно? Настолько же легче бывает предпринимателям, когда у них есть хорошие наставники.

Попав на программу в TechStars, мы с партнерами Робом Лафавом и Ником Бауманом просто измучили всех бизнес-наставников. Мы старались встретиться и обсудить наши дела с каждым из них. Первые дни мы только и делали, что общались с наставниками. Но в один прекрасный момент мы поняли, что пора уже и за дело приниматься, ведь одних советов для развития бизнеса будет недостаточно.

Далеко не каждый наставник подойдет для вашей компании. На разных этапах развития бизнеса вам понадобятся разные люди. Хорошо, если у наставника есть богатый опыт в области, в которой вы работаете, тогда его советы вам действительно пригодятся. При выборе наставника огромное значение имеет его специализация. В первые месяцы работы компании мы обращались за советами к наставнику, который хорошо разбирался в стратегии ценообразования. Благодаря ему мы избежали очень серьезной ошибки, которую было бы трудно потом исправить. На следующем этапе развития, когда компании потребовались новые сотрудники, мы обратились к наставнику, который разбирался в технических вопросах, и попросили его помочь нам нанять хороших программистов. Самостоятельно мы вряд ли справились бы с этой задачей, нам не хватало знаний, чтобы правильно оценить профессиональный уровень кандидатов.

Конечно, вы можете прочитать нужный учебник и найти в нем ответ на свой вопрос, но едва ли вы вернетесь к нему, чтобы поделиться своими сомнениями или рассказать, какой совет вам помог, а какой нет. Бизнес-наставники любят эту часть своей работы. Они учатся вместе со своими учениками.

Наставники могут работать с вами по самым разным причинам. Возможно, их интересует та область, к которой относится ваш стартап. Иногда бизнес-наставник входит в штат компании в качестве консультанта или становится вашим первым инвестором. А может быть, ваш наставник — просто один из тех сумасшедших предпринимателей, которые могут жить и расти только в атмосфере стартапа, общаясь с такими увлеченными, прогрессивными и умными специалистами, как вы.

Ваша задача — догадаться, что же привлекает наставника в работе в TechStars, и дать ему возможность получить желаемое. А задача бизнес-наставника — подарить вам хороший совет.

Очень важно найти правильный подход к своему бизнес-наставнику. По своему опыту можем сказать, что любой наставник непременно захочет узнать, как вы примените его советы на практике и что из этого выйдет. Организовать обратную связь можно по-разному. Мы применяли различные способы: посылали письма по электронной почте, регулярно обновляли специально созданный блог, звонили наставнику по телефону или просто работали вместе с ним над проектом. Будьте гибкими и старайтесь сделать ваше общение приятным.

Обязательно отчитывайтесь о проделанной работе перед своим наставником. Обсуждая с ним какую-то проблему, вы даете начало новой интересной истории. Не забывайте сообщать бизнес-наставнику все последние новости о том, как вы применили полученные советы, какие выводы и решения приняли на их основании. Всем хочется знать, что получится из проекта, а бизнес-наставнику тем более, ведь он помогал его старту.

Очень часто я просыпалась утром с ощущением, что запуталась в своих делах и не знаю, куда двигаться дальше. По статистике 9 из 10 стартапов терпят неудачу, и это неудивительно. Что же касается оставшихся 10% компаний, я почти уверена, что секрет их успеха кроется в том числе и в хорошем наставнике.



Эмили Олсон и команда Foodzie проходят программу TechStars в 2008 г.

Наверное, еще никто за всю историю TechStars не обращался за помощью к бизнес-наставникам так активно, как команда Foodzie. Прошло несколько лет, но Эмили и ее партнеры и сейчас прекрасно используют опыт других людей в своей работе.

Вы никогда не пожалеете о том, что потратили свое время и дали несколько советов ребятам из Foodzie. Они серьезно отнесутся к вашим отзывам и идеям. Они могут и не воспользоваться вашими советами на практике (что, я считаю, тоже правильно), но обязательно внимательно их изучат и сообщат о дальнейших действиях.

Примерно через год после прохождения программы в TechStars команда Foodzie получила от Дэвида одну «блестящую» идею. Дэвид предложил послать несколько корзин с едой от Foodzie в подарок местным предпринимателям, а затраты отнести на маркетинговые издержки. Дэвид думал, что предприниматели захотят снова заказывать еду у Foodzie и через некоторое время станут постоянными покупателями. Роб и Эмили внимательно изучили это предложение и в качестве эксперимента послали несколько подарочных корзин в ближайшие компании. Через какое-то время они сказали Дэвиду, что, пожалуй, не будут следовать его совету, поскольку, попробовав несколько раз, убедились, что эти действия не принесут нужных результатов. Помимо всего прочего, служащие, принимавшие корзины с едой, просто съедали эти подарки! Предприниматели из Foodzie не поленились сообщить Дэвиду все подробности, и в результате он тоже приобрел новый интересный опыт.

Сформируйте корпоративную культуру

Грэг Готтесман

Грэг — управляющий директор Madrona Venture Group и один из основателей TechStars в Сиэтле. Он также является бизнес-наставником в TechStars.



Фото Рэнди Стюарта, blog.stewtopia.com

В течение последних 10 лет я был твердо убежден, что три главные составляющие успеха стартапа — это команда, продукт и рынок сбыта (правильно выбранное время, размер целевого сегмента и т. д.). Возьмите отличного предпринимателя с блестящей идеей, прибавьте к этому удачное время для выпуска товара на рынок, и вы получите рецепт успеха.

Но недавно я добавил еще один элемент к этому списку — хорошую корпоративную культуру. Если в команде суперзвезд с отличным продуктом и удачными условиями для выхода на рынок корпоративная культура оставляет желать лучшего, то в результате компания погибнет, не справившись с тысячей непредвиденных проблем.

Что определяет правильную культуру стартапа?

Судья Верховного суда США Поттер Стюарт любил повторять: «Я знаю лишь то, что вижу перед собой». Этим правилом удобно руководствоваться, но нам оно вряд ли поможет.

Ниже приведены основные характеристики хорошей корпоративной культуры стартапа. Я собирался ограничиться десятком пунктов, но в итоге уложился в тринадцать.

1. *Справедливое отношение друг к другу.* В стартапах с хорошей корпоративной культурой нет неравенства. При рассмотрении новых предложений в расчет принимается их ценность, а не служебное положение того, кто их вносил. Все участники уверены, что получают вознаграждение за свои заслуги. Если же руководство компании постоянно кричит о том, что делает для компании больше, чем все остальные работники (даже если на самом деле это так), то перед нами пример плохой корпоративной культуры.
2. *Это не работа, это миссия.* Генеральный директор компании Redfin Гленн Келман часто говорит о том, как важно иногда бывает осознать, что вы вовсе не обязаны заниматься своим делом. В стартапе с сильной корпоративной культурой работают люди, которые могли бы заниматься сотней других дел, но выбрали эту работу, потому что очень хотят произвести на свет данный продукт. Так бывает, когда сотрудники верят, что создают нечто очень важное.
3. *Нетерпимость к плохим работникам.* В стартапах с хорошей корпоративной культурой участники, вкладывающие в работу душу, получают всеобщее одобрение, а халтурщики долго не задерживаются. В этих компаниях никто не будет требовать выполнения плановых нормативов, но коллектив быстро отторгнет тех, кто не способен работать, как нужно. В итоге в стартапе останутся лишь самые лучшие специалисты, и они будут рады трудиться в окружении таких же профессионалов.
4. *Бережное отношение к деньгам.* Стартапы с хорошей корпоративной культурой экономят каждый доллар. Любые траты производятся осторожно, почти как при ведении домашнего хозяйства. Вы знаете историю о том, как создатель Amazon.com сколотил свой первый рабочий стол из дверей и досок? В его компании и сейчас некоторые столы сделаны из дверей. Это не экономия (такие столы порой стоят дороже, чем обычные), а напоминание о том, что Amazon — не то место, где можно швыряться деньгами и покупать роскошную мебель. Когда компания Intrepid Learning

Solutions только начинала свою работу, между служащими часто проводился конкурс, кто сэкономит больше денег для компании. Так, например, генеральный директор получил главный приз за то, что договорился о дешевой аренде фургона и лично забрал и привез в офис стол для совещаний, переданный ему бесплатно фирмой, переехавшей в другой город. Экономное расходование средств можно сделать весьма популярным среди сотрудников.

5. *Большие перспективы.* В стартапах с хорошей корпоративной культурой каждый менеджер стремится внести свой вклад в развитие предприятия и обеспечить ему процветание на долгие годы. Подчиненные тоже заинтересованы в будущем успехе. В компаниях с низкой корпоративной культурой всех волнует лишь зарплата и текущие доходы. Нет ничего плохого в премиях и других поощрительных выплатах, ведь они дают дополнительный стимул к активной работе. Но когда работники озабочены лишь личным доходом и не думают о будущем компании, возможно, они больше не верят в ее успех.
6. *Все на своих местах.* Стартапы с сильной корпоративной культурой отличаются хорошей организацией, их стратегия воплощает в себе первоначальную идею и вполне осуществима. Каждый человек делает то, что у него лучше всего получается. Все работают сообща во имя единой цели.
7. *Между участниками бизнеса налажен обмен информацией, не ослабевающий даже в тяжелые времена.* Хорошую корпоративную культуру отличает то, что любой сотрудник знает, куда движется компания и какие цели перед ней стоят. Все сведения открыты и доступны каждому. Сложные вопросы решаются в первую очередь, их никогда не откладывают на потом. У каждого стартапа бывают тяжелые периоды. Обычно не принято говорить о проблемах компании, ведь плохие новости никого не радуют. Но в стартапах с хорошей корпоративной культурой в трудные времена акционеры получают даже больше информации, чем обычно.
8. *Сильное руководство.* Основатель стартапа играет самую важную роль в формировании корпоративной культуры компании. Хороший руководитель понимает, какую огромную ответственность он несет, и вдохновляет людей своим примером. В книге Дэвида Маккалоха «Трумэн» (Truman) первый секретарь и генерал армии США

Джордж Маршалл очень хорошо сказал о том, как важен личный пример для поднятия воинского духа: «Рядовой может позволить себе слабость, офицер — никогда. Я хочу, чтобы все офицеры нашей части служили отличным примером для своих солдат».

9. *Взаимное уважение.* В стартапах со слабой корпоративной культурой работники коммерческого отдела думают, что программисты ничего не понимают в законах рынка и интересуются лишь своей крутой технологией. Программисты, в свою очередь, считают, что все остальные работники не разбираются в программе и вряд ли смогут понять, чего хотят от нее пользователи. Руководители проекта смотрят свысока на разработчиков, а те пренебрежительно относятся к специалистам отдела тестирования и контроля. Работники отдела продаж считают, что маркетологи работают из рук вон плохо. Все остальные думают, что работники отдела продаж слишком много получают и должны заключать больше сделок. В стартапах с сильной корпоративной культурой каждый участник уважает вклад другого в общее дело и сотрудники вместе радуются успехам любого отдела компании. На собраниях члены команды, бывает, спорят по некоторым вопросам, но горячие дискуссии в итоге ведут к принятию решений, с которыми соглашается большинство.
10. *Интересы покупателей стоят на первом месте.* В стартапах с хорошей корпоративной культурой сотрудники постоянно изучают своих клиентов: кто они, чего хотят, какой продукт понравится им настолько, что они согласятся за него заплатить. Работа в этом направлении начинается задолго до написания первой строки программного кода. Основатели стартапов стремятся обсудить проект со всеми потенциальными клиентами еще до его запуска. Мнения и отзывы первых пользователей ложатся в основу будущего продукта. Стартапы с сильной корпоративной культурой редко сталкиваются с недовольством покупателей, потому что почти все проблемы продуманы и решены заранее.
11. *Сильная энергетика.* Вы ощущаете ее физически, когда попадете в компанию с сильной корпоративной культурой. Офис наполнен энергией. Стоит гул множества голосов, двери никогда не закрываются, доски исписаны. Люди создают продукт. Совещания проводятся быстро и по делу. В помещении царит дружелюбная и неформальная атмосфера.

12. *Радость*. В стартапах с сильной корпоративной культурой работа приносит людям радость. Каждый старается поддержать всеобщий позитивный настрой, даже когда дела идут не очень хорошо. Сотрудники рассказывают друзьям о том, как весело работать в этой компании. Жаловаться и причитать здесь не принято.
13. *Честность*. В стартапах с хорошей корпоративной культурой участники никогда не жульничают. Они предельно честны во всем, будь то общение с клиентами, решение вопросов по зарплате, написание программного кода или любой другой вопрос, связанный с работой предприятия. Руководство говорит правду и только правду, даже когда это бывает нелегко. Признать, что дела идут плохо, еще не значит сдаться. В стартапах с сильной корпоративной культурой сотрудники уверены в своем продукте и не сникнут, услышав о неудачах, поэтому любые недомолвки или обман здесь просто недопустимы.

Корпоративная культура начинает формироваться с появлением первых сотрудников. У бизнес-наставников в TechStars, как правило, есть опыт запуска одного или нескольких стартапов, и каждый из них может рассказать вам, как те или иные ошибки сказались на корпоративной культуре его компании. Конечно, 13 характеристик культуры стартапа, которые приводит Грэг, не обязательно идеально подойдут вашему бизнесу, но если вы составите собственный список требований по поддержанию корпоративной культуры и будете равняться на него в процессе работы, у вас будет намного больше шансов создать по-настоящему хорошую компанию.

Статья Грэга впервые была опубликована на сайте techflash.com.

Еще одно нарушение, и можешь отправляться на все четыре стороны

Брэд Фелд

Брэд — управляющий директор венчурного фонда Foundry Group и один из основателей программы TechStars.



Фото Скотта Сежка

В своей жизни я придерживаюсь простого правила «Подведи меня один раз». Каждый, с кем я работаю, имеет право на одно серьезное нарушение. Когда человек меня подводит, я выясняю с ним отношения, прощаю его, и мы сотрудничаем дальше как ни в чем не бывало. Однако если он подведет меня во второй раз, мы распрощаемся навсегда.

«Подвести» в данном случае означает обмануть или каким-то образом меня обидеть, причем нарочно.

Я не имею в виду случаи, когда человек не выполнил свои обязательства или допустил какие-то промахи в работе. Ошибки — неотъемлемая часть предпринимательской деятельности, и я воспринимаю их как должное. Я и сам часто ошибаюсь так же, как и мои коллеги, они ведь тоже люди.

Бывает, что человек постоянно не выполняет свои обязательства или обещает больше, а делает меньше и не собирается исправляться. Такое поведение я тоже не включаю в категорию «Подведи меня». Я просто буду иначе относиться к этому предпринимателю, реже с ним сотрудничать и не ждать обещанного. Но полностью разрывать отношения с ним я не стану.



Брэд Фелд нецензурно выругался на конференции, чем вызвал шок у ее участников

Если вы меня обманываете, намеренно вредите мне (или моим близким), поступаете безнравственно или нарушаете закон, это будет нарушением, попадающим в категорию «Подведи меня». Но в первый раз я просто объясняю человеку, почему он не прав, ведь многие люди просто не понимают, что делают. Я стараюсь предельно ясно высказать то, что думаю по этому поводу: твердо, но без лишних эмоций, прямо, но не враждебно, указывая на ошибки, но ни в чем не обвиняя.

Бывает, что мой метод не срабатывает. Тогда я отказываюсь от дальнейших попыток наладить отношения с этим человеком. Но, как правило, за моими словами следует глубокий и содержательный разговор, который, помимо всего прочего, служит началом более крепкого сотрудничества.

Как только все вопросы разрешаются, я снова с удовольствием общаюсь с человеком и никогда не вспоминаю о том, что произошло. Но, как в футболе, желтую карточку я показываю лишь однажды. Во второй раз мы с вами распрощаемся. Навсегда.

Я выдал много желтых карточек и сам получил несколько. Иногда самые крепкие отношения завязываются с теми людьми, кому я когда-то показал желтую карточку. К счастью, список получивших красную карточку очень невелик.

«Химия» в отношениях — это важно

Уоррен Катц

Уоррен — один из основателей компании MÄK Technologies. Его компания разрабатывает программы распределенного моделирования. Уоррен является генеральным директором VT MÄK. Он работает бизнес-наставником в TechStars с 2009 г.



Фото любезно предоставлено
компанией MÄK Technologies

Шагая по жизни, мы проводим время в кругу семьи (она одна, выбирать не приходится), рядом с любимым человеком (здесь выбор тоже, на удивление, небольшой), общаемся с друзьями (выбирай, сколько хочешь) и деловыми партнерами (выбор невелик). Мы много делаем для того, чтобы обеспечить себе безбедное существование (зарабатываем деньги, оплачиваем счета), и у каждого из нас есть любимые занятия, ради которых мы живем (неистовый секс, ремонт машины, рыбалка и т. д.). Хорошо, если вы проводите время с людьми, которых действительно любите (вам повезло с родственниками или вы счастливы в браке), и занимаетесь по жизни любимым делом (рано вышли на пенсию, обожаете свою работу, ваше хобби приносит хорошие деньги, или вас постоянно повышают на службе). Однако большинство людей живет совсем не так: им приходится выполнять ненавистную работу и общаться с неинтересными людьми, чтобы заработать денег на более приятное времяпрепровождение.

Бизнес и работа обычно воспринимаются как неизбежное зло: человек, стиснув зубы, выполняет то, чего от него хотят, ведь только так он может заработать на то, что ему действительно нравится. Если ваш начальник или бизнес-партнер оказывает вам услугу (повышает в должности, знакомит с выгодным клиентом или дает рекомендацию), у вас неизбежно возникает чувство долга или желание чем-то отплатить за его доброту. В этом заключается одно из главных отличий между личными отношениями и деловыми связями. В бизнесе мы постоянно помним об оказанных услугах и воспринимаем их как свой долг.

Я люблю доставлять радость своим близким, и мне нравится видеть, как они счастливы. В то же время мне приятно, когда друзья что-то делают для меня, при этом я чувствую, что они желают мне добра и хотят помочь. Я предпочитаю быть в плюсе, т. е. делать для друзей и близких больше, чем они для меня. Но в бизнесе все обстоит с точностью до наоборот. Когда человек делает для своего партнера больше, чем получает взамен, он начинает думать, что его обманывают или используют.

Поэтому прочные деловые связи между друзьями или дружба на основе бизнеса — большая редкость. Но именно так случилось со мной и одним из моих лучших друзей Брэдом Фелдом (он же Владимир Склокфелд для тех, кто близко с ним знаком).

Моя жена Илана работала в первой компании Брэда Feld Technologies. Мы с Брэдом не были сослуживцами, но всегда чувствовали душевное родство. Брэд открыл первую компанию на пару лет раньше меня. Я относился к нему как к бизнес-наставнику. Первый заказ для моей компании поступил от фирмы Брэда, мы выполнили услуги системного администрирования для одного из его клиентов. Брэд мог бы прекрасно обойтись без наших услуг и найти системного администратора бесплатно. Я знал, что он сделал это для меня, чтобы помочь моей компании сдвинуться с мертвой точки. Так все и началось.

Прошло несколько лет. Как-то раз Брэд зашел ко мне в гости и показал демоверсию компьютерной игры, в которой можно было с помощью джойстика создавать довольно красивую музыку. Эту технологию придумали двое талантливых ребят из лаборатории Media Lab Массачусетского технологического института. Брэд собирался стать их первым инвестором и предложил мне поучаствовать. По современным меркам денег требовалось не так уж много. Я думаю, Брэд, приглашая меня в качестве инвестора, хотел произвести хорошее впечатление на ребят

из Media Lab. Я всегда помнил, откуда у моей компании появилась первая выручка, и был готов согласиться на любое предложение Брэда (кстати, на сегодняшний день ситуация почти не изменилась). Итак, я произвел самое крупное в своей жизни (на тот момент) капиталовложение и, ощущая себя бескорыстным меценатом, запрыгнул в лодку к Брэду и двум гениальным ребятам из MIT Media Lab.

На протяжении следующих десяти с лишним лет Брэд и я время от времени предлагали друг другу вложить сколько-нибудь денег в ту или иную компанию. Примерно в таком же стиле я зову друзей на рыбалку, приглашаю жену в ресторан или договариваюсь с братом или сестрой о покупке подарка на родительский юбилей. Когда Брэд звонит мне и предлагает проинвестировать какой-то проект, я отвечаю ему с той же легкостью, как если бы он звал меня поиграть в футбол. Брэд со своей женой Эми и мы с Иланой любим отдыхать вместе. Болтая о том о сем, мы частенько перескакиваем с веселых историй на тему инвестиций. И пусть даже многие из наших вложений оказались неудачными, мы все равно с удовольствием сотрудничаем и несколько об этом не жалеем.

Недавно я получил от Брэда электронное письмо. Он сообщал, что собирается вместе с партнером Джейсоном Мендельсоном из Foundry Group вложить средства в нью-йоркскую компанию Organic Motion, работающую над технологиями для кино и анимации. Моя компания занимается разработкой виртуальных тренажеров и симуляторов, и я знаю некоторых игроков в этой области. Я также неплохо разбираюсь и в индустрии видеоигр, поэтому быстро смог оценить шансы на успех у этих ребят. Первой моей реакцией было недоумение: компаний, занимающихся технологией захвата движений, очень много, а покупают их производители видеоигр, которые каждую копейку берегут и предпочитают создавать все сами. Я удивился, что мой друг собирается вкладывать деньги в этот бизнес. Но Брэд настоял, чтобы я лучше изучил продукт. Я поговорил по телефону с представителями компании и с удивлением обнаружил, что ребята действительно создали нечто, не имеющее аналогов. Через пару недель я приехал в компанию и был просто поражен, увидев продукт в действии, он оказался действительно выдающимся. Вот вам пример услуги, которую я, как мне думалось, оказал Брэду, а на самом деле получил от него. Так я стал инвестором компании Organic Motion вместе с фирмой Foundry Group.

Я знаю Брэда уже 20 лет. Оглядываясь назад, я понимаю, что он единственный человек в мире, кроме, пожалуй, моей жены, которому я обязан половиной своего состояния. Крепкая дружба и общее хобби, которое приносит неплохие деньги (хобби для меня, для Брэда — профессия), — это очень здорово! Конечно, такая дружба, как у нас с Брэдом, встречается нечасто, хотя вы наверняка слышали о Баффетте и Мангере, Гейтсе и Аллене. Некоторые люди считают, что наши отношения с Брэдом подогреваются хорошими доходами от инвестиций, но я часто говорю себе, что даже если бы мы потеряли все свои деньги, то все равно продолжали бы дружить и полностью доверять друг другу.

Кстати, помните про ту услугу, которую я оказал Брэду, вложив деньги в неизвестную компанию, создавшую музыкальную видеоигру? Эти деньги я в свое время списал как налог на прибыль компании МАК Technologies. Так вот, по прошествии десяти лет та компания, она называлась Harmonix, выпустила игру под названием Guitar Hero, а затем и другой хит — Rock Band, после чего Viacom купила ее за \$325 млн, а мое маленькое капиталовложение превратилось в огромные деньги. Вот что значит «химия».

Основатель Harmonix Эран Эгози пишет об этом подробнее в главе «Занимайтесь любимым делом». Недавно Уоррен, Брэд и Эран ужинали в ресторане и вспоминали проекты, над которыми работали все эти годы. Они говорили о том, как можно помочь новому поколению предпринимателей, покидающих стены Массачусетского технологического института, ведь когда-то ребята и сами там учились. Много слов было сказано о бесценной дружбе, которая не зависит от деловых целей или финансовых успехов. Друзья провели вместе прекрасный вечер.

Общий дух — это та нить, что связывает вместе всех бизнес-наставников в TechStars. Нас часто спрашивают: «Что вы получаете за свою работу?» Можно ответить, что мы становимся известными (ха-ха) или получаем возможность сделать удачную инвестицию. Но, если серьезно, то бизнес-наставники в TechStars не получают ничего, кроме праздничного ужина по окончании программы. Мы думаем, что их вдохновляет царящая здесь атмосфера. Наставникам нравится помогать энергичным предпринимателям, и они верят, что это когда-нибудь принесет свои плоды. И, как нам кажется, многие уже получили нечто очень ценное.

Будьте готовы к неожиданностям

Дэвид Коэн

Дэвид — основатель и генеральный директор TechStars.



Подумайте минутку и вспомните все то хорошее, что случилось с вами в жизни. Если вы внимательно посмотрите на этот список, то увидите, что самые важные события произошли совершенно неожиданно. Воскресите в памяти первую встречу с любимым человеком, вспомните, как приняли решение о выборе вуза, возможно, вам повезло найти отличную работу или посчастливилось попасть на концерт любимой рок-группы во время рабочей командировки.

Я думаю, предприниматель должен быть открыт ко всем случайностям, происходящим в жизни. Многие из известных мне успешных людей с большим вниманием относятся к случайным событиям. Брэд Фелд — хороший тому пример. Он даже выделил в своем графике специальный «день для случайных встреч». В этот день он принимает всех желающих и разговаривает с ними в течение 15 минут. В обычные дни Брэд отказывается от подобных встреч, у него хватает других дел. У Брэда нет необходимости выслушивать этих людей, и он не ждет результатов от беседы. Вместе с тем Брэд считает, что только так может встретиться с интересными людьми и выйти на новые перспективы в бизнесе.

А теперь догадайтесь, как я познакомился с Брэдом Фелдом. Это произошло в один из «дней для случайных встреч». И о чем, как вы думаете, мы беседовали? О TechStars! Мы с Брэдом раньше никогда не встречались, но я был преданным читателем его блога. Я не надеялся заинтересовать Брэда своей идеей, и, конечно, мне и в голову не приходило, что он захочет вложить в TechStars деньги и стать моим партнером. За десять минут нашей беседы Брэд дал понять, что проект ему нравится и он готов его проинвестировать. Неслыханно? Это встреча была настолько случайной, насколько это только возможно. И ее результатом стало появление компании TechStars, какой мы знаем ее сегодня.

Теперь у меня, как и у Брэда, есть «дни для случайных встреч». Я узнал много интересных людей, завел новых друзей и даже нашел несколько выгодных объектов для инвестиций.

В один из «дней для случайных встреч» я познакомился с местным предпринимателем Шоном Портером. Шон открыл компанию Gigbot и время от времени приходил ко мне за советом. Впоследствии его фирму купила компания TicketFly, и Шон оформил меня на должность консультанта незадолго до слияния компаний. Поэтому теперь я владею некоторым количеством акций компаний TicketFly, и все благодаря случаю. Еще один пример случайного знакомства — моя встреча с Робом Ла Гессе — главным специалистом по инновациям в Rackspace. Эта компания оказала огромную поддержку TechStars и спонсировала производство нескольких серий нашего фильма «Основатели» (The Founders), съемки которого проходят каждый год. Благодаря Робу я познакомился с Робертом Скоблом. Роберт теперь постоянно посещает презентации участников TechStars и является большим поклонником нашей программы.

Случайные события в жизни — это не только встречи с незнакомыми людьми. Если вы готовы к сюрпризам, то можете повести себя не так, как обычно, принять нестандартное решение и т. д. Помните, что любой человек на вашем пути и любое ваше действие могут пригодиться вам. Исключив случайности из жизни, вы можете упустить отличные возможности для роста, никогда не встретитесь своего лучшего клиента, замечательного бизнес-партнера или даже друга на всю жизнь. Готовы ли вы к случайностям?



Дэвид Коэн и Брэд Фелд приняли спонтанное решение: выпить и перекусить в амфитеатре Red Rocks перед просмотром фильма «Офисное пространство», 2009 г.

ТЕМА 3. РЕАЛИЗАЦИЯ

Стартапы часто называют контролируемым хаосом. Так много всего происходит, и так много нужно сделать. И лучшими становятся те, кто может справиться с этим хаосом, сосредоточить силы на самом важном и суметь отлично выполнить проект.

Эффективность реализации проекта имеет огромное значение для стартапов. Мы в TechStars даже установили для себя определенные критерии, по которым судим о предпринимателях, желающих принять участие в программе. Например, мы с удовольствием рассмотрим заявку, если в электронном письме содержится конкретная информация о продукте, а бесконечные звонки, скорее всего, не дадут результата. Мы предпочитаем посмотреть наспех снятый видеоролик и увидеть продукт в действии, а не терять время на разговоры о его высокой ценности для потребителя. Конечно, мы не можем раскрыть все свои секреты, но есть еще множество признаков, которые позволяют определить, обладает ли команда предпринимателей самым ценным качеством — способностью работать на результат и доводить дело до конца.

Некоторые ребята, такие как Джефф Пауэрс и Викас Редди из Occipital, — настоящие машины по реализации задач. Если они взялись за дело, то, можете быть уверены, навалятся всей мощью и доведут его до конца. Другие, например Энди Смит из DailyBurn, спокойно работают над своими задачами. Вы и не заметите, как они создадут замечательный продукт, который завоюет сердца пользователей. Бывают и такие предприниматели, как Ари Ньюман и Том Чикур из Filtrbox. Они без конца совершенствуют продукт, опираясь на поступающую информацию, но способны резко изменить свои планы, если увидят, что выбрали неправильный путь.

Выполнить проект — это не просто перейти из точки А в точку Б. По пути нужно будет собрать огромное количество данных из самых разных источников. Хорошие предприниматели знают, как на основе этих данных оценить правильность выбранного курса, как принимать правильные решения и уверенно идти к цели.

Ускоряйтесь

Дэвид Коэн

Дэвид — соучредитель и генеральный директор TechStars.



Стартапы почти всегда находятся в невыгодном положении по отношению к уже состоявшимся компаниям. На начальном этапе у них, как правило, меньше денег, меньше доверия и почти нет клиентов. Да и сотрудников мало, а значит, маркетингом, продажами и разработкой продукта занимается несколько человек. Все ресурсы стартапа ограничены.

Но, как в военном искусстве, лучшие предприниматели обращают мощь противника против него самого. Бюрократическая машина делает крупный бизнес медленным и неповоротливым. Менеджеры не торопятся принимать решения, так как любая ошибка может дорого обойтись компании. Если руководитель делает смелый шаг, он рискует потерять должность, причем навсегда. Чем крупнее компания, тем она медленнее.

У большинства стартапов есть одно единственное преимущество — они могут работать быстро. А это значит, что они могут быстрее учиться на своих ошибках. Если какая-то функция в приложении не нравится пользователям, от нее можно отказаться немедленно, все равно никому нет до нее дела. Стартапу не нужно защищать свой бренд, ведь его не существует. Никто не боится мелких неудач, их принимают как должное.

Если вы спросите генерального директора крупной компании, что его больше всего тревожит, то в ответ наверняка услышите: «Двое парней, работающих в каком-нибудь гараже». Почему? Потому что крупные и солидные компании могут слишком много потерять, если попробуют новые революционные методы или поведут себя не так, как обычно. Слишком многое стоит на кону, руководство крупных компаний едва ли решится взорвать рынок новой технологией и смести с него всех конкурентов. А стартапам, собственно говоря, терять вообще нечего, зато они могут многое получить, осуществив то, до чего еще никто не додумался. Директора крупных компаний порой недоумевают, как удалось маленькому стартапу сделать столько за такой короткий срок, и, конечно, беспокоятся по этому поводу.

Мы часто говорим начинающим предпринимателям в TechStars, что им не остается ничего другого, кроме как стать быстрее своих конкурентов. Это не значит, что они должны хвататься за любые проекты или меньше времени уделять планированию, совсем нет, все действия должны быть продуманы. Но если стартапы работают медленно, значит, с ними что-то изначально не так. Я настолько в этом убежден, что даже назвал свой первый ангельский фонд Bullet Time Ventures («Инвестиции со скоростью пули»). Идея такого названия пришла ко мне после просмотра фильма «Матрица». Главный герой Нео настолько быстр, что без труда уклоняется от пуль, а его противники кажутся слишком медленными. Нео имеет очевидное преимущество, и это решает исход всего дела (битвы в виртуальном мире).

Ребята из Occipital при прохождении программы TechStars в 2008 г. были быстрее, чем пули. Работая в области визуального поиска, они выпустили несколько продуктов еще до того, как создали настоящий хит — RedLaser. Все продукты Occipital были по-своему интересны, но истинная причина успеха компании заключалась в том, что ребята быстро воплощали свои идеи в жизнь, отбрасывали те из них, которые не приносили результатов, и сосредоточивали силы на самых удачных разработках. Приложение RedLaser было четвертым по счету продуктом Occipital, ребята создали его примерно за шесть месяцев. Может показаться, что они, не долго думая, принимали решения и действовали, как придется, но на самом деле Джефф и Викас очень серьезно относились к работе и тщательно оценивали свое продвижение на каждом этапе.

Команда Next Big Sound создала невероятно красивый и полезный продукт меньше чем за три месяца. Ребята из SendGrid наработали приличную клиентскую базу и достигли показателя в 20 млн отправленных писем в день

меньше чем за год. Компания Oneforty собрала сообщество из нескольких тысяч разработчиков приложений для Twitter за несколько месяцев. Команда Intense Debate преодолела путь от проекта на бумаге до установки готового приложения на сотни блогов буквально за одно лето. Про успешные стартапы всегда можно сказать, что они движутся со скоростью света. Их сразу видно на фоне компаний, где почти не говорят о готовящихся релизах или новых возможностях, которые появятся «через пару месяцев».

Как же некоторым предпринимателям удается быть такими быстрыми? Они выполняют только самые важные задачи и работают над заведомо успешными проектами.

Я уже несколько лет являюсь бизнес-ангелом и преподаю в TechStars. Мне приходилось сталкиваться с предпринимателями, которые не сумели ускориться и были такими же медленными, как их более крупные конкуренты. Они долго раздумывали вместо того, чтобы идти вперед, предпочитали не рисковать и старались все предусмотреть заранее. Даже блестящие идеи не спасли эти стартапы. Отказавшись от своего единственного конкурентного преимущества, вы можете запросто погубить свой бизнес. Если стартап не способен ускориться, значит, жить ему осталось недолго.



Эту надпись можно встретить на выходе из кабинета Дэвида Коэна в TechStars. Предприниматели любят подпрыгнуть и хлопнуть по ней ладонью, когда возвращаются с очередного собрания

Вы можете ошибаться

Говард Даймонд

Говард — председатель правления ThinIdentity Corp. Компания предоставляет информацию о пациентах предприятиям сферы здравоохранения. Раньше Говард был председателем правления двух компаний: Corporate Software и ePartners. Является бизнес-наставником в TechStars с 2007 г.



Начинающему предпринимателю бывает сложно научиться говорить «Я был не прав». И это может стать настоящей проблемой, ведь мы часто ошибаемся, хотя и стремимся сделать все как можно лучше.

Когда вы только начинаете бизнес, ошибки неизбежны. Обычно вы их быстро обнаруживаете и исправляете. Однако прежде всего нужно признаться в том, что вы ошибку совершили. Большинству людей очень сложно это сделать. Поэтому очень важно создать такую атмосферу в своей организации, чтобы ни один сотрудник не боялся признавать ошибки. Здесь лучше всего помогает пример руководства.

В 1990 г. я вместе с партнерами основал стартап под названием Course Technology. За пять лет мы сумели создать процветающую компанию с оборотом \$75 млн, доля прибыли в котором составляла 20%. Мы продали свой бизнес крупной издательской группе (сейчас она называется ITP), а впоследствии получили от нее еще и дополнительные выплаты, поскольку наш продукт приносил большую прибыль. Здорово звучит, правда? Так оно и было.

Причины нашего успеха почти не имели отношения к первоначальному бизнес-плану. Мы как руководство компании постоянно изучали потребности рынка и пересматривали бизнес-стратегию. Порой приходилось полностью отказываться от своего мнения и внимательно слушать покупателей и партнеров. Мы учитывали и соображения подчиненных по тем вопросам, которые топ-менеджеры нередко игнорировали. Методы продаж и ценообразования за годы существования компании кардинально изменились, и именно они стали определяющим фактором нашего успеха. Иногда нам приходилось говорить инвесторам, что все наши предположения оказались ошибочными, но мы все исправим. Вот так мы на ходу меняли свой курс и умудрялись при этом продвигаться вперед быстрее, чем ожидалось.

Работая в TechStars, я с удовольствием наблюдаю те удивительные перемены, что происходят с компаниями во время прохождения программы. Часто бывает, что предприниматели, которые в первые дни в TechStars страстно мечтали осуществить свою идею, к середине или к концу программы работают уже совершенно над другим продуктом. Есть огромная разница между отличной технологией и отличным бизнесом. Умение вести бизнес и при необходимости вносить изменения в проект — вот что отличает успешного основателя стартапа от неудачника.

В 2009 г. на первом собрании в TechStars, которое называется «Встреча с бизнес-наставниками», мне больше всего понравились ребята из Next Big Sound. Вместе с тем их бизнес-план меня совсем не вдохновил. Ребята разговаривали со многими другими наставниками, и их мнение было аналогичным. Все были в восторге от основателей Next Big Sound, но их идея никому не нравилась.

В конце лета по окончании программы TechStars в Боулдере команда Next Big Sound очень успешно выступила на Дне презентаций. Они превзошли все мои ожидания. Я горжусь этими ребятами, и не только потому, что у них появился настоящий бизнес. Главное их достижение в том, что они сумели услышать, понять и воплотить в жизнь все те мысли и идеи, которые передавали им наставники в течение лета. Команда Next Big Sound создала привлекательную для инвесторов и очень перспективную компанию.

Говард является ярким представителем предпринимателей, которые действуют уверенно, но готовы в любой момент признать свои ошибки. Он четко следует поставленной цели. Когда что-то идет не так, он отдает себе в этом отчет, собирает дополнительные сведения и на их основе выбирает новый путь. Говард ведет за собой команду и всю ответственность за решение проблем принимает в первую очередь на себя, а когда случаются ошибки, он отвечает за них вместе с командой.

Говард — блестящий бизнес-наставник и талантливый руководитель. Он всегда требует, чтобы предприниматели имели свою точку зрения. Если они не знают, что сказать, или не до конца продумывают свои ответы, Говард становится чрезвычайно настойчивым. Он не спорит с теми, кто не прав, и не дает правильного ответа сразу. Однако он считает, что каждый предприниматель должен иметь четкую позицию по важным вопросам и опираться на нее при принятии решений.

Говард совершенно спокойно относится к неудачам предпринимателей. Неудача — это не провал, а стимул скорее найти правильное решение. Если вы допускаете, что не правы, значит, быстро найдете верный ответ и сможете смело действовать дальше.

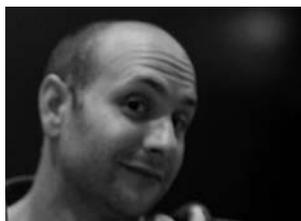


Говард Даймонд (слева в центре) делится опытом с вновь прибывшими основателями на встрече с бизнес-наставниками, лето 2009 г.

Принимайте решения быстро

Ари Ньюман

Ари — генеральный директор и один из основателей компании Filtrbox. Filtrbox — это веб-сервис, с помощью которого владельцы малого и среднего бизнеса могут отследить упоминания об их брендах и компаниях в Интернете. После прохождения программы TechStars в 2007 г. команда Filtrbox получила \$1 млн инвестиций от True Ventures and Flywheel Ventures. В 2010 г. компанию Filtrbox приобрела компания Jive Software.



Мы в Filtrbox работаем в режиме реального времени. Это касается всего. Умение собрать информацию, увидеть истинное положение вещей и быстро принять решение имеет огромное значение на раннем этапе существования компании. Если выразаться словами знаменитого хоккеиста Уэйна Гретцки, нужно «бежать туда, куда движется шайба».

Одним из самых ценных активов молодой компании является ее скорость. Трудности, возникающие в бизнесе, — ничто по сравнению с теми годами, которые пройдут, прежде чем у вас появится полноценный продукт, постоянный доход и тысячи клиентов. Необходимо принимать решения быстро, иначе вы рискуете потерять свое самое большое конкурентное преимущество.

Создавая Filtrbox, мы хотели решить проблему «переизбытка информации» для менеджеров коммерческих организаций. Приложение

Filtrbox — условно бесплатное, т. е. каждый может воспользоваться версией с ограниченными возможностями. Тем, кому нравится наш сервис, мы предлагаем купить полную версию. В первые годы работы мы постоянно твердили: «Создай ценный продукт, расскажи о нем людям и слушай, что они скажут».

Мы внимательно отслеживали показатели веб-аналитики и с их помощью узнавали, как ведут себя пользователи на сайте. Filtrbox довольно быстро стал популярным, но нам приходилось звонить по телефону каждому потенциальному клиенту, чтобы описать преимущества полной версии и убедить его заплатить за нее деньги. Мы отслеживали массу показателей: количество телефонных разговоров с клиентами, среднюю сумму сделки и время, необходимое, чтобы уговорить клиента приобрести полную версию продукта. Бывало, что в течение нескольких месяцев мы дорабатывали процесс покупки, пробовали разные способы привлечения пользователей и улучшали интерфейс программы. Мы понимали, что сервис Filtrbox больше всего интересует бренд-менеджеров и всех тех, кому важно знать мнение своих клиентов.

Поэтому мы не только постоянно собирали данные, но и оценивали состояние рынка, чтобы знать, где наши услуги окажутся наиболее востребованными. Мы отслеживали, откуда к нам приходят самые выгодные клиенты и как они нас находят. Думая о своем продукте в этом ключе, мы быстро получили ясный ответ и «побежали туда, куда движется шайба», а также задействовали свои активы — скорость и уже готовую программную платформу. В мае 2009 г. мы решили полностью сосредоточить свой бизнес в области непрерывного мониторинга социальных сетей.

Наша компания растет, и мы продолжаем использовать свои преимущества. Мы, как и раньше, собираем информацию, изучаем показатели веб-аналитики и быстро принимаем решения. Изменения происходят каждый месяц, каждую неделю и каждый день, а не раз в квартал или в год. Поскольку у нас нет розничных магазинов, то приходится много общаться с потенциальными клиентами — ежедневно, с утра до вечера. Поэтому мы всегда знаем, чего хотят пользователи, и можем быстро изменить продукт, чтобы выполнить их пожелания. Я надеюсь, что компания Filtrbox будет работать в том же духе как можно дольше.

В январе 2010 г. Filtrbox стала частью компании Jive Software. В поисках финансирования для Filtrbox Ари познакомился с представителями компании Jive, работавшей в области социального программного обеспечения для предприятий. Ребята из Jive очень заинтересовались сервисом Filtrbox, они хотели включить возможность мониторинга социальных сетей в свой продукт. Сервисы Jive и Filtrbox созданы на одной и той же технологической платформе, между ними много общего, кроме того, компания Jive является лидером на рынке корпоративного социального ПО. Ари оценил все возможные варианты и решил объединить свои силы с ребятами из компании Jive. Прошло шесть месяцев, и теперь можно сказать, что слияние компаний оказалось весьма успешным. Команда Filtrbox в Боулдере быстро выросла в размерах и объединила свои усилия со специалистами компании Jive, чьи офисы располагаются в Кремниевой долине и Портланде. Сервис Filtrbox теперь является частью сервиса Jive по мониторингу социальных сетей.

Это всего лишь информация к размышлению

Билл Уорнер

Билл — основатель компаний Avid Technology (первая компания, работающая над ПО для обработки видео) и Wildfire Communications. Он является одним из основателей TechStars в Бостоне.



Хороший совет — это ведь здорово, правда? А много хороших советов, наверное, еще лучше.

На самом деле это не всегда так. В TechStars мы даем множество советов — как хороших, так и плохих. Я это точно знаю, так как сам давал и те и другие.

В ходе программы TechStars 2009 г. в Бостоне братья Монаганы, Майк и Том, основали компанию и назвали ее TempMine. Первоначальная идея была такой: создать для временных рабочих торговую площадку, где бы они могли предлагать свои услуги работодателям напрямую, минуя посредников. Том и Майк считали, что исключить агентства по найму из процесса — отличная идея.

В начале лета ребята получили множество советов от кого только можно. Им говорили и о том, что сервису TempMine грозят правовые проблемы, законы о труде очень строгие и обойти их практически невозможно, к тому же в форме 1099 по налогу на оплату труда

не предусмотрено графы для налогоплательщиков, нашедших работодателя без помощи агентства по найму. Майк и Том начали менять свой план.

Примерно в это же время в одном из разговоров с Томом я спросил, что заставило его заняться этим проектом. Том ответил, что хотел помочь людям найти свое профессиональное призвание, а временная работа — один из способов это сделать. Идея была интересной, но я спросил Тома, а почему он обратил свое внимание только на этот способ. Почему не помочь людям найти свое призвание как-нибудь еще? Том загорелся идеей и начал ее разрабатывать, он даже сменил название компании на GlideHire, поскольку речь уже шла не только о временных работниках.

Поначалу Том с радостью работал над проектом, но через некоторое время пришел ко мне и сказал: «Все-таки мой сервис должен заниматься временными работниками — именно это поможет моим клиентам найти свою профессию. Я решил, что буду работать над прежней идеей и верну прежнее название TempMine». Я чувствовал себя виноватым: с одной стороны, с моей помощью Тому удалось понять, чего он действительно хочет, с другой стороны, из-за меня он отклонился от правильного курса. Хотя Том потерял всего лишь неделю, но по меркам TechStars это очень много.

Однако потом я понял, что такова специфика нашей работы в TechStars. Предприниматели общаются с наставниками, наставники стараются помочь и дают советы. Советы, полученные из разных источников, могут отличаться, а иногда и противоречить друг другу. Даже совет от старого верного наставника может оказаться не совсем правильным. Основатели быстро понимают, что невозможно принять решение, которое бы учитывало мнения всех советчиков. Им остается лишь думать самостоятельно, слушать свое сердце и выбирать тот путь, в который они больше всего верят, а от остальных идей и советов отказать.

Получается, слишком много разных советов — это плохо? Совсем нет. Ведь в итоге вы научитесь делать правильный выбор и принимать лучшие решения. Но для этого нужно понять, что советы, противоречащие друг другу, являются неотъемлемой частью нашей жизни. Помните, это всего лишь повод поразмыслить.

Словами «Это всего лишь информация к размышлению» чаще всего заканчиваются встречи с бизнес-наставниками в TechStars. Мы стараемся повысить эффективность своих наставников, и для нас особенно важно, чтобы наставники, особенно те из них, которые являются успешными предпринимателями, были не слишком настойчивы со своими советами. Опытные предприниматели, как правило, считают, что отлично разбираются во всех вопросах, но, даже если это и так, TechStars помогает основателям компаний самим найти правильный ответ. Поэтому, если вы являетесь бизнес-наставником, имейте в виду, что ваша задача — дать нужную информацию, а принимать решение должен только предприниматель.

Сначала используйте разум, лишь потом — интуицию

Райан Макинтайр

Райан — один из основателей Excite.com. В настоящее время он — управляющий директор компании Foundry Group.



Управлять можно лишь тем, что поддается измерению. Для принятия правильных решений важно иметь инструменты для измерений. И это особенно важно для интернет-проектов. У их создателей есть доступ к огромному количеству данных о поведении клиентов. Каждое посещение сайта можно всесторонне измерить, полученная информация порой исключительно важна, особенно если научиться ею пользоваться.

В то же время основатели стартапов создают продукт, который никогда ранее не существовал, да и сегмент рынка для этого продукта еще не известен. Сначала от пользователей поступает совсем мало данных, и лишь на эти драгоценные сведения команда может опираться в своей работе. Нередко полученные данные сбивают разработчиков с толку. Вдобавок друзья, наставники, инвесторы и другие люди дают множество разных советов. Результаты маркетинговых исследований и фокус-групп тоже не совпадают, а порой и противоречат друг другу.

Что же делать основателю на ранних этапах существования компании? Позвольте мне дать вам два противоречивых совета. Во-первых, с большой осторожностью используйте поступающие данные. Не верьте сразу всей информации. Научитесь докапываться до истины, даже если сведения, поступающие из разных источников, совпадают. Во-вторых, старайтесь собрать как можно больше данных, измеряйте все, что поддается измерению. Это особенно важно на раннем этапе работы компании. Если вы не приучите себя к этому в самом начале, то никогда не будете иметь достаточно информации для принятия правильного решения.

Будьте готовы к тому, что полученные данные окажутся недостоверными. Бывает, быстро добившись успеха среди определенной группы клиентов, предприниматель начинает думать, что они-то и являются его целевым сегментом. Может оказаться, что эти покупатели составляют лишь 4% от потенциальной клиентской базы. Точно так же парень, потерявший ночью ключи от машины, ищет их только на освещенных участках у фонарных столбов. Проверяйте и повторно анализируйте данные. Лучше лишний раз изучить цифры, но зато вовремя заметить важные изменения. Например, если вы владелец интернет-портала и зарабатываете на размещении рекламы, то, пытаясь любым путем увеличить количество просмотров, вы можете снизить коэффициент переходов по баннеру и навредить своему бизнесу.

Научитесь думать нелинейно, особенно если работаете в сфере высоких технологий. Первые точки на параболе ведут себя так же, как на прямой, здесь легко ошибиться в прогнозах и принять неправильное решение. Как говорил Рэй Курцвейл, когда люди видят экспоненциальный рост, они склонны переоценивать краткосрочные возможности и недооценивать долгосрочные изменения.

Говорят, что показателем ума является способность соглашаться с противоречащими друг другу суждениями. Жизнь основателя стартапа — это и есть один большой тест на интеллект. В конце концов, вам придется научиться справляться с огромным количеством беспорядочных и неполных данных. Помните, основать стартап — это искусство и наука одновременно, для этого требуется следить как за качественными, так и за количественными показателями. Изучите всю получаемую информацию и примите решение, которое покажется правильным как вашему уму, так и вашему сердцу.



Райан Макинтайр дает потенциально противоречивые советы на программе TechStars 2009 г.

Прогресс — это обоснованное знание

Эрик Рис

Эрик — соучредитель и технический директор компании IMVU. Он автор методологии Lean Startup.



Какой доход вы предпочитаете получать от своего стартапа: \$30 000 или \$1 млн? Вопрос может показаться глупым, но это лишь на первый взгляд.

Я всегда был противником бесплатных программных продуктов, но, как ни странно, сторонником умеренной доходности бизнеса на начальном этапе. Я тысячу раз советовал предпринимателям изменить свое отношение к прибыли, и многие из тех, кто меня не послушал, потом об этом жалели. Нельзя делать доход своей единственной целью, хотя пренебрегать показателями прибыли тоже не стоит. И то и другое может породить проблемы.

Представьте себе компанию с постоянно растущими миллионными доходами. Несмотря на показатели прибыли, инвесторы расстраиваются: каждый раз им предоставляют совершенно разные отчеты о деятельности компании. Продукт постоянно изменяется до неузнаваемости: один месяц компания выпускает помадку для тортов, другой — мастику для натирки пола. Команда разработчиков усердно работает над плат-

формой для целого набора продуктов следующего поколения, но она уже давно выбилась из графика. И все же выручка компании растет месяц за месяцем. Что же происходит?

Диагноз поставить нетрудно: предприниматели обладают исключительным даром продавать. Этот талант невероятно полезен, хотя многие технические работники не принимают его во внимание. Для настоящих продавцов торговля — это искусство. Они умеют так преподнести сырой и недоделанный товар, что человек соглашается отдать за него тяжелым трудом заработанные деньги. Очень здорово, если у компании есть такой специалист по продажам, но на раннем этапе ее существования стремление увеличить продажи может оказаться губительным.

Чтобы обеспечить продажи, нужно найти к каждому клиенту свой подход. В этом заключается магия успешных продаж. Изучив поведение покупателя, талантливый продавец убеждает его, что продукт способен решить многие серьезные проблемы, и клиент с готовностью расстаётся с деньгами. Но есть опасность, что покупатель поймет, что его дезинформировали, и больше не обратится к услугам этой компании. Вот где выходят на сцену поистине талантливые продавцы. Если клиент поддался влиянию и купил продукт, который действительно помог ему решить важную проблему, то он останется доволен приобретением. В этом случае продавец заранее знал, что именно пригодится клиенту, и предложил товар, который окажется даже полезнее, чем ожидалось. Такие продавцы могут обеспечить компании безбедное существование. Так в чем же проблема?

Дело в том, что у данного подхода есть серьезные ограничения. При совершении каждой сделки необходимы консультации и участие самих основателей компании. Эту работу нельзя переложить на кого-то еще, ведь невозможно объяснить постороннему человеку все особенности нового продукта. А основатели отлично понимают, чего хотят потенциальные клиенты, и, к сожалению, прекрасно знают реальные возможности продукта. В результате они отказываются от многих потенциальных покупателей и общаются только с теми, кому продукт подходит идеально.

А теперь я опишу вам другую компанию — стартап с годовым доходом в \$30 000. У его основателей имеются серьезные долгосрочные перспективы, и в настоящее время продукт является лишь частью большого проекта. По сравнению с миллиондолларовым стартапом эта компания работает на микроуровне. Почему я решил их сравнить?

У этой компании нет продавцов. Потенциальным клиентам приходится самостоятельно проходить процесс оформления заказа и оплаты. Поскольку у компании нет ни магазинов, ни торговых представительств, ей необходимо искать другие каналы сбыта, чтобы привлечь покупателей. И единственным доступным для нее каналом является поисковая система Google, с помощью которой много не заработаешь.

Специалисты компании с \$30 000 дохода компенсируют эти недостатки тем, что тщательно изучают особенности каждого клиента, постоянно улучшают свой продукт и особенное внимание уделяют продвижению. В результате они получают больше прибыли с каждого нового покупателя. Со временем у компании вырабатывается некая формула успеха, т. е. сочетание способов привлечения клиентов, их таргетирования и методов продаж продукта для каждой целевой группы. И что еще важнее, сотрудники компании научились собирать данные и измерять самые разные показатели эффективности бизнеса. Например, они знают, какие затраты приходятся на одного клиента и какой доход этот клиент может принести компании в будущем.

Другими словами, они научились эффективно наращивать клиентскую базу. На основании накопленных сведений о первых покупателях специалисты компании могут приблизительно оценить размер рыночной текущей ниши для продукта. Пусть стартап работает сейчас на микроуровне, но у него есть отличная возможность получить венчурный капитал и обеспечить себе стремительный рост.

А наш миллиондолларовый стартап уже давно не двигается с места, и в будущем ему ничего не светит.

Истории вроде этой позволяют понять, что такое настоящий прогресс для стартапа. Это знание своих клиентов, основанное на опыте. Данный аспект исключительно важен. Почему? Начнем с того, что большинство показателей успеха, такие как выручка компании, мало о чем говорят. Они не позволяют нам узнать о бизнесе самое важное: какова прибыль в расчете на одного клиента? Насколько велик рынок сбыта? Какова окупаемость затрат на привлечение одного покупателя? Как пользователи продукта поведут себя через некоторое время?

Знание клиентов, основанное на опыте, — это ценность, которая существует лишь в головах работников компании, ее нельзя увидеть на бумаге. Вот почему ни отчеты о прибыли, ни улучшения в продукте, ни какие-то значимые события нельзя считать показателем прогресса.

Если меня спросят, что лучше: знания успешных и опытных специалистов или написанный ими код, я, не колеблясь, выберу знания.

Фраза «прогресс — это знания, основанные на опыте» может показаться непонятной или слишком сухой, но зато она полностью соответствует действительности. Изначально любой предприниматель хочет добиться прогресса. Но, как отмечает Эрик, показатели успеха компании часто бывают обманчивыми или неверными, особенно на раннем этапе ее работы. Используя фильтр «знания, основанные на опыте» (знание становится таковым, когда вы на личном опыте убеждаетесь в его верности), вы сможете рассуждать правильно и принимать лучшие решения.

За прошедшие годы мы хорошо узнали Эрика и считаем, что его работа «Методология Lean Startup» — это нечто выдающееся. Мы рекомендуем всем предпринимателям стать его учениками.

Истории из жизни — еще не основа для принятия решений

Брэд Фелд

*Брэд — управляющий директор компании Foundry Group
и один из основателей TechStars.*



Фото Скотта Сежжа

В TechStars можно часто услышать такие слова: «Истории из жизни — еще не основа для принятия решений». Откуда взялось это выражение, до конца не ясно, но оно отлично подходит как к бизнес-наставникам, так и к предпринимателям.

Почти все наставники в TechStars — опытные предприниматели. Многие из них создали несколько компаний — успешных и не очень, и у каждого имеется богатый опыт в этом деле. Любой бизнес-наставник расскажет вам множество историй из своей работы. Эти байки бывают интересными, забавными, остроумными и весьма убедительными. Наставники часто любят их повторять, но нужно правильно их воспринимать.

В подобных историях начинающие предприниматели могут отыскать много ценного для себя, но вместе с тем нельзя принимать их за абсо-

лютную истину. В TechStars основатели стартапов часто получают противоречивые советы от разных бизнес-наставников. Например, наставник А уверен, что вам необходимо специализироваться на конкретном продукте для небольшого сегмента рынка, и в качестве довода приводит историю его собственной компании. Наставник В описывает, как узкая специализация привела к краху его первый стартап, советует создать продукт для широкого круга пользователей и определить для себя целевой сегмент рынка, когда будет понятно, откуда приходит больше всего клиентов. Оба наставника подкрепляют свои доводы поучительными историями из жизни.

Что же делать в таком случае предпринимателю? Начнем с того, что «это всего лишь информация для размышления». Другими словами, предприниматель должен собрать все данные, проанализировать их, опираясь на мнения разных людей, сделать выводы и самостоятельно принять решение. И совершенно очевидно, что одной лишь истории из жизни явно недостаточно для принятия решения.



Бизнес-наставник TechStars Говард Линдзон рассказывает историю из жизни, лето 2009 г.

Организируйте работу с электронной почтой

Дэвид Коэн

Дэвид — один из основателей и генеральный директор TechStars.



Каждый год во время программы в TechStars мы убедительно просим предпринимателей не забывать отвечать на электронные письма. Если вы мало внимания уделяете своей электронной почте, то наверняка и наставники, и потенциальные инвесторы, и клиенты вскоре потеряют к вам всякий интерес.

Начинающие предприниматели совершают разные ошибки при работе с электронной почтой, ниже описаны те из них, которые необходимо исправить как можно скорее. Прежде всего измените свое отношение к этому вопросу. Я часто слышу такое оправдание: «Ко мне на почту приходит слишком много сообщений». Это просто смешно. Мы все получаем массу электронных писем. Я обычно говорю основателям стартапов, что вряд ли в их ящик приходит столько же писем, сколько в мой. Забудьте эту фразу, объем электронной почты никак не может служить оправданием тому, что вы не можете с ней справиться. На самом деле предприниматели должны стремиться получать еще больше писем, особенно от своих клиентов.

Если вы считаете, что не способны обработать столько сообщений, значит, вам нужно воспользоваться вспомогательными средствами. Например, можно попробовать систему «Как привести дела в порядок» (Getting Things Done), созданную Дэвидом Алленом. В нее входит метод под названием «Пустой почтовый ящик». Он заключается в следующем. Вы открываете каждое сообщение только один раз, тут же отвечаете на него или помещаете в список дел к исполнению с указанием соответствующей даты. Затем вы удаляете письмо из ящика. Не используйте свою почтовую программу в качестве списка дел к исполнению — это верный способ погрузиться в хаос. Простой метод Дэвида Аллена в большинстве случаев помогает справиться с электронной почтой. Если в вашем ящике сейчас находится 2000 новых сообщений — вам, вероятно, стоит его применить.

Используйте электронные письма как дополнительное средство заявить о себе. Многие предприниматели отправляют сообщения с адресов почтовых сервисов gmail, yahoo или hotmail. Но, посылая письмо с безликого адреса, вы отказываетесь от возможности лишний раз дать рекламу своей фирме. Используйте для этой цели доменный адрес компании, тогда человек при виде письма сразу вспомнит о вашей фирме.



Дэвид Коэн применяет метод «Пустой почтовый ящик», лето, Бункер

Если вы отвечаете на письма через неделю или не отвечаете на них вовсе — это очень плохо. Возьмите за правило удалять сообщение или посылать на него ответ в течение одного-двух дней. Если собираетесь уехать или еще по какой-то причине не имеете доступа к почтовому ящику, установите e-mail-автоответчик, чтобы люди знали, почему не могут получить ответ. Если не готовы разрешить вопрос, заданный в письме, напишите, что подумаете об этом, и добавьте соответствующий пункт в список дел к исполнению.

Очень важно научиться при составлении письма кратко и четко выражать свою мысль.

Создатель сервиса Vanilla Марк О'Салливан составил и разместил у себя в блоге семь принципов правильной работы с электронной почтой. Они так хороши, что мы приводим их здесь полностью.

1. *Используйте поле «Тема».* Вроде бы ничего сложного, но просто удивительно, как много людей посылают письма, написав в поле темы «Привет» или, что еще хуже, вообще ничего не указав. Прочитав тему, получатель сразу понимает цель вашего письма, это особенно важно, если вы посылаете сообщение по электронной почте незнакомому человеку. К тому же именно по названию темы он будет искать ваше письмо через некоторое время. Уделите минутку этому вопросу, подумайте, какова цель вашего письма. Название темы должно быть содержательным, емким и уместиться в предложение от двух до семи слов.
2. *«Правило трех предложений».* Вам будет нелегко придерживаться этого правила, но оно очень полезно. Обязательно соблюдайте его, если не знакомы или никогда лично не общались с получателем, а также если подозреваете, что письмо может остаться без ответа. Ограничьте текст сообщения тремя предложениями. Вам наверняка покажется, что нужно добавить в письмо больше информации. Но на самом деле вы ведь совсем не знаете человека, который получит письмо. Вы понятия не имеете, насколько он занят, читает ли электронную почту и вообще интересно ли ему то, о чем вы пишете. Если сообщение будет содержать более трех предложений, велик риск, что вы вообще не получите ответа. Поначалу будет нелегко уместить суть дела в три предложения, но со временем вы научитесь выражать свою мысль коротко и ясно. В тексте письма может быть лишь один вопрос. Поместите его в самый конец, на место третьего предложения. Открыв письмо, человек сразу поймет, что ему не придется много читать, вникать в текст, тратить свое время, и он не станет тянуть с ответом.

Кроме того, задав всего один коротенький вопрос, вы дадите начало дальнейшей переписке, в которой можно будет развить тему, расспросить обо всем и рассказать подробнее о вашем предложении. Теперь это сделать проще, ведь человек уже заинтересовался.

3. *Проверьте правописание.* Если вы не сильны в орфографии, проверьте текст на ошибки в текстовом редакторе. Ничто другое не выставит вас в таком плохом свете перед клиентом, как безграмотное письмо. И это истинная правда.
4. *Отвечайте на важные письма сразу же.* Бывало, я получал письма и несколько дней тянул с ответом. Я не хотел писать письмо впопыхах. Порой человеку приходилось ждать ответа день-другой, а то и целую неделю. Когда вы так поступаете, происходит следующее. Во-первых, человек, который ждет ответа, думает, что вы либо не получили письмо, либо не обратили на него внимания, либо вы полный идиот. Во-вторых, через некоторое время вы можете и не вспомнить о том, что собирались написать ответ. Поэтому теперь, получив важное письмо, я отвечаю немедленно, даже если у меня нет всей необходимой информации. Я лучше признаюсь, что в данный момент не могу ответить на вопрос, пообещаю ответить к определенной дате, а затем поставлю себе напоминалку и постараюсь поскорее раздобыть нужные сведения.
5. *Используйте статус «Не прочитано».* Я давно привык использовать статус сообщения в почтовом клиенте. Прочитав не очень важное письмо, на которое нужно будет ответить, я присваиваю ему статус «Не прочитано». Статус остается до тех пор, пока я не пошлю ответ. Открывая почтовый клиент, я вижу информацию о количестве непрочитанных сообщений и понимаю, сколько писем должен написать. По крайней мере один раз в день я нахожу время, чтобы разобраться с почтой (обычно по утрам — до того, как приступить к основной работе). Благодаря этому я всегда уверен, что ни одно письмо не останется без ответа.
6. *Не забывайте собственные письма, оставшиеся без ответа.* Если вы посылаете важное сообщение по электронной почте, а в ответ — тишина, подумайте, почему это могло произойти. Вернитесь к тем пунктам, которые мы обсуждали ранее, и проверьте, все ли вы учли при составлении письма. Достаточно ли понятна и содержательна тема? Не слишком ли много информации вы включили в текст? Вы уложились в три предложения? Вы задали только один вопрос или умудрились втиснуть в три предложения больше вопросов? Не допустили ли вы ошибок в правописании? Может быть, текст написан так неграмотно, что получатель ничего не понял? Если вы не допустили ни одной ошибки, значит, пора перейти к правилу № 4: адресат: а) не получил письмо, б) не обратил на него внимания или в) он полный идиот. Многие люди не умеют правильно работать с почтой. Получатели моих писем чаще всего попадают в категорию б). Но как-то вы бы ни были причины, всегда придерживайтесь самого главного правила, когда посылаете электронные письма...

7. *Будьте упорны.* Не важно, по какой причине человек вам не отвечает, если вы будете настойчивы, то добьетесь чего угодно. Лучший способ проявлять упорство и не действовать при этом на нервы — это соблюдать правила 1, 2 и 3. Держите важную деловую переписку всегда под рукой и не позволяйте эмоциям взять над вами верх. Это не всегда легко, особенно когда адресат не умеет правильно обращаться с электронной почтой. И еще один маленький совет напоследок: помните, мы живем в несовершенном мире. Электронная почта — быстрое и удобное средство общения, но на самом деле не каждый ею пользуется. Я знаю, это пугает, но иногда вам все-таки придется брать в руки телефон и звонить.

Пользуйтесь бесплатными продуктами

Бен Хах

Бен — генеральный директор компании The Cheezburger Network и владелец популярных сайтов Lolcats, Loldogs и FAIL Blog. Мы еще не встречали более остроумного человека. Бен является бизнес-наставником в TechStars с 2009 г.



Чтобы одержать победу над крупными конкурентами, вам достаточно лишь построить более эффективный бизнес. Для меня в этом нет ничего сложного, я привык обходиться самыми недорогими средствами.

У сайта The Cheezburger Network за день бывает более 10 млн просмотров. К счастью, я понятия не имею, сколько серверов требуется для обслуживания моего сайта, и все потому, что пользуюсь сервисом WordPress (бесплатно!). Свои видеофайлы мы храним на YouTube (бесплатно«!), сотрудники обмениваются информацией с помощью приложений Google Apps (бесплатно!), каждый день я использую Skype, чтобы разговаривать (бесплатно!) и проводить видеоконференции (бесплатно!) с людьми со всего мира. В компании мы применяем несколько десятков приложений с открытым исходным кодом (бесплатно!). Везде, где только можно, мы используем надежные и большей частью бесплатные программные решения.

Взяв данный метод за основу, мы позволяем нашим специалистам 90% своего времени уделять выполнению действительно важных задач. Им не приходится постоянно что-то улучшать или настраивать, наша цель в другом. Человеку свойственно восхищаться сложными технологиями, но деньги он заплатит только за простой в обращении продукт. Чем сложнее продукт, тем труднее управлять бизнесом. Чем сложнее бизнес, тем труднее его расширить. Поэтому используйте проверенные программные решения и постарайтесь ничего не усложнять. Лучше откажитесь от некоторых дополнительных возможностей, зато ваша компания останется такой же быстрой.

Примените мои советы на практике, и вы увидите, что можете значительно ускориться.

Все успешные основатели стартапов используют программные решения, перечисленные Беном. Кроме WordPress, YouTube, Google Apps и Skype предприниматели в TechStars еще, как правило, работают с такими бесплатными или недорогими продуктами, как:

- Balsamiq — для построения макетов пользовательских интерфейсов;
- DimDim — для организации веб-конференций;
- DropBox — в качестве файлообменника;
- Evernote — для организации заметок и прочей полезной информации;
- Gist — для отслеживания новостей о партнерах, контрагентах и т. д.;
- GitHub — для хостинга проектов и их совместной разработки;
- Jing — для создания видеопрезентаций с экрана монитора;
- MogoTest (TechStars 2009) — для тестирования приложений на разных браузерах;
- Pivotal Tracker — для управления проектами;
- SendGrid (TechStars 2009) — для организации рассылки писем, чтобы они не попали в спам;
- SnapABug (TechStars 2009) — для общения с пользователями сайта;
- Twilio — для проведения аудиоконференций, телефонных разговоров и рассылки SMS-сообщений;
- Vanilla (TechStars) — для организации форума на сайте.

Оставайтесь крошечными, пока это возможно

Джеффри Пауэрс

Джеффри — один из основателей компании Occipital. Компания разрабатывает приложения для мобильных устройств, используя последние достижения в области компьютерных технологий захвата изображений. В июне 2010 г. владельцы Occipital продали свою продуктовую линейку RedLaser компании eBay. Occipital остается независимой компанией.



В декабре 2008 г. ситуация в Occipital была очень мрачной. Мы задолжали юристам \$10 000, банковские счета опустели, а доходов все не было. Семь месяцев тому назад мы прилетели в Боулдер на программу TechStars с проектом приложения, которое сможет распознавать логотипы на бумажных чеках. В первую неделю программы стало ясно, что все в восторге от технологии, но никому не нравится наша идея.

Потом мы придумали идею по интереснее, и она пришлась по душе всем в TechStars. Мы собирались создать сложное, многоплатформенное приложение для рядовых пользователей, в котором искусственный интеллект успешно решал бы мировую проблему организации фотоальбомов. В сентябре мы представили пилотную версию программы, получили много положительных отзывов, но так и не смогли найти инвестора.

Эта неудача пошла нам на пользу: мы здорово разозлились и взялись за дело с новой силой. Зачем нам чьи-то деньги? У нас есть все, что нужно, — знания и опыт в области технологий компьютерного зрения и огромный потенциал нашей разработки. Пожалуй, мы даже слишком верили в успех и были убеждены, что, реализовав крошечную часть своих возможностей, сможем заработать приличные деньги. Итак, мы полностью положились на собственные силы, протестировали продукт и 3 февраля 2009 г. выпустили приложение ClearCam. ClearCam — это программа для iPhone, которая с помощью технологии компьютерного зрения позволяет значительно улучшить разрешение полученных фотоснимков. Стоит приложение \$10. Программа ClearCam быстро стала популярной, и мы смогли выбраться из долгов. Это спасло компанию от неминуемой гибели, а наша гипотеза подтвердилась.

Но теперь нам снова захотелось разработать большой и серьезный продукт. На этот раз мы решили создать технологию, которая будет на порядок сложнее и мощнее предыдущей. Это привело к тому, что мы чуть было не объединились с другой группой опытных предпринимателей, но так и не смогли привлечь ни одного инвестора. Мы разозлились еще сильнее и решили откусить на этот раз чуть больший кусок от технологии, чем при создании ClearCam. В результате появилось приложение RedLaser — первый сканер штрихкодов для iPhone, который по-настоящему работал, поскольку был основан на технологии компьютерного зрения, позволяющей получать четкое изображение, несмотря на несовершенство встроенной фотокамеры.

Реакция пользователей превзошла все наши ожидания. RedLaser попал в пятерку лучших платных приложений для iPhone в магазине App Store и многие месяцы удерживал свои позиции. Сегодня мы больше, чем когда-либо, верим в потенциальные возможности технологии, с которой работаем. Теперь у нас есть репутация среди пользователей и достаточно денег, чтобы перестать беспокоиться о завтрашнем дне.

Оставаясь маленькими и постепенно осваивая возможности технологии, мы смогли создать действительно сильную компанию. Теперь, когда у нас есть работающая формула успеха и прочные позиции в бизнесе, мы решили наконец расширить компанию и взять новых людей в команду.

Джефф и второй основатель Occipital Викас Редди — яркие представители предпринимателей, которые рассчитывают исключительно на свои силы. Каждый год на программе в TechStars бывает хотя бы одна компания, обходящаяся без помощи инвесторов, и Occipital стала таковой в 2008 г. Ребята несколько раз начинали с нуля и без какой-либо финансовой помощи переделывали свой продукт, пока не запустили приложение RedLaser, которое обеспечило им головокружительный успех. После выпуска RedLaser инвесторы заинтересовались компанией Occipital, но Джефф и Викас уже не нуждались в деньгах и предпочли отказаться от всех предложений.

Создавая компанию по разработке приложений для мобильных устройств, Джефф и Викас мечтали работать над более крупными задачами в области компьютерного зрения и дополненной реальности, для чего у них имелось достаточно опыта и знаний. Им пришло несколько предложений о покупке компании, но ребята на самом деле хотели продать лишь сам продукт RedLaser. К счастью, им удалось найти покупателя, компания eBay заинтересовалась продуктом и не требовала от Джеффа и Викаса дальнейшего участия в его разработке. Финансовые вопросы были быстро улажены, и компания eBay приобрела приложение RedLaser.

Теперь, после продажи RedLaser, компания Occipital еще долго не будет нуждаться в каких-либо внешних инвестициях. Джефф и Викас имеют отличное финансирование, собирают интересную команду и идут навстречу своей большой мечте. Они оставались крошечными так долго, как могли, и поэтому смогли выдержать все испытания.



Джефф Паурс из Occipital и его соучредитель Викас Редди отвечают на вопросы на конференции Boulder New Tech Meetup, 2008 г.

Празднуйте только истинные достижения

Роб Джонсон

Роб — один из основателей компании EventVue. Сервис EventVue помогает организаторам конференций привлечь участников и обеспечивает им удобные средства для общения. После прохождения программы в TechStars в 2007 г. компания EventVue получила от бизнес-ангелов \$500 000, но в итоге прекратила свое существование.



У каждого стартапа есть много возможностей, между которыми необходимо делать выбор. Поначалу предпринимателям бывает нелегко решить, на предложение какого клиента согласиться, над какой проблемой работать, в каком направлении развивать свой продукт. В последнее время появилось несколько методик, например, Lean Startup Эрика Риса, которые помогают принять правильные решения по продвижению товара на рынок и обеспечить бизнесу быстрый рост. Но ни в одной из этих методик вы не найдете ответ на жизненно важный для любого стартапа вопрос: как поддержать энтузиазм у сотрудников? Я сам — основатель стартапа, кроме того, я наблюдал за другими компаниями в TechStars и могу с уверенностью сказать, что верный способ поддержать боевой настрой у команды — это отмечать правильные события. Если вы празднуете действительно важные достижения, то и команда, и клиенты, и инвесторы будут двигать компанию вперед.

Если вы празднуете события, которые того не стоят, значит, вы ничуть не приблизитесь к успеху.

Как же узнать, какие события действительно достойны того, чтобы их отпраздновать? Начинающие предприниматели всегда стремятся отметить то, чего долго ждали, поначалу и мы так делали в EventVue. Например, получив первые инвестиции от бизнес-ангелов, мы заказали большой банкет для инвесторов, членов команды и друзей. Конечно, найти инвестора — задача не из легких, и это событие является важной вехой в жизни компании, но вместе с тем мы еще ничего не сделали, мы лишь получили дополнительное время для разработки продукта. Когда мы вернулись на свои рабочие места на следующий день после вечеринки, у нас не прибавилось ни клиентов, ни пользователей, ни дохода. Мы привлекли к себе внимание, но не могли поддерживать его длительное время.

Значит, обретение инвестора — недостаточный повод для праздника. А рост клиентской базы, уж его-то наверняка можно считать достижением? Здесь опять же лучше не торопиться. При создании сервиса EventVue мы мечтали о том, чтобы заинтересовать своим продуктом организаторов крупных технических конференций. Когда этот день наконец настал и мы успешно заключили договор с одним из крупных организаторов, я тут же решил сообщить об этом своим инвесторам и партнерам, пригласил их в ресторан и во всеуслышание заявил, что теперь мы — лидеры рынка. Конечно, мы гордились тем, что заключили сделку с крупным клиентом, и хотели, чтобы все об этом узнали. Но мы еще не научились привлекать много клиентов. Мы праздновали одну сделку, а нужно было заключить сотню подобных сделок.

Отмечая то или иное событие, мы как бы заявляли своим работникам, инвесторам и всему рынку: «Вот что для нас важно, и мы это сделали!» Подобные мероприятия могут быть очень полезны, они придают силы команде, привлекают внимание к продукту и помогают вам расти, но только при условии, что ваша компания продолжает и дальше стремительно двигаться вперед. Но если от вас будут ждать больших результатов, а вы их не покажете, то в успех компании перестанут верить и клиенты, и сотрудники. Вот почему нужно праздновать лишь те события, которые ведут к устойчивому росту бизнеса.

Конечно, каждый любит получать вознаграждение за свой труд, и без этого никак не обойтись. Обязательно поздравьте команду с завершением написания основной части кода, но приберегите шампанское на тот день, когда вы констатируете, что в течение месяца вовремя выпускались еженедельные обновления. Похвалите ребят за проведение крупной сделки, но запланируйте вечеринку на тот день, когда вы сможете признать, что команде в течение полугода удалось выполнять все поставленные задачи.

Если вы празднуете правильные события, это благоприятно скажется на корпоративной культуре вашей компании. Отмечайте только те события, которые обеспечат компании успех на долгие годы.

Основать стартап — задача не из легких, и многие предприниматели терпят неудачу в этом деле. Роб и его партнер Джош Фрэйзер обеспечили компании EventVue отличный старт, но в конечном итоге решили ее закрыть. Они открыто и подробно объяснили причины своего решения и показали, что ничто другое не учит так хорошо, как собственные неудачи. Вот их последняя запись на сайте EventVue.

«К сожалению, мы решили закрыть сервис EventVue. Огромное спасибо всем, кто оказывал поддержку нашему сервису. Многие люди помогли нам и вдохновляли нас на дальнейшие свершения.

Мы знаем, что именно неудачи заставляют нас учиться. Только теперь мы до конца поняли, почему существует так много советов для начинающих предпринимателей — никто не хочет, чтобы другие повторяли его ошибки. По этой же причине мы решили написать здесь о своем опыте.

За последние три года мы выпускали разные продукты и пробовали выйти на разные рынки в области организации конференций, но так и не смогли построить успешный бизнес. Первые инвестиции мы получили, когда разработали социальную сеть для организаторов и участников конференций. Во время прохождения программы в TechStars у нас появился первый клиент, он пользовался сервисом EventVue бесплатно и с его помощью успешно организовал конференцию для своих первых пользователей. На конференцию съехалось множество участников. Эту цифру мы предоставили инвесторам как доказательство высокой эффективности нашего продукта и в результате получили первый ангельский капитал. В то время мы даже не предполагали, как нелегко нам будет убедить других организаторов конференций использовать наш сервис. Через некоторое время мы решили, что стоит иначе позиционировать свой продукт. Теперь EventVue не просто “помогал общаться”, он стал инструментом для привлечения на конференцию новых участников.

Получив первые инвестиции, мы тут же начали искать покупателей для своего продукта. Теперь мы понимаем, что совершили ошибку, нам следовало вплотную заняться доработкой программы, добавить все необходимые функции, чтобы с ее помощью организаторы конференции могли привлечь больше участников. За девять следующих месяцев нам удалось заключить договор с несколькими клиентами, что позволило компании удержаться на плаву и работать дальше. Те деньги, что мы получили от клиентов, следовало потратить на переделку сайта, он плохо справлялся с большим наплывом посетителей. Но, поскольку нашими первыми пользователями были друзья друзей, мы так и не узнали, в чем заключаются потребности среднего организатора. Продавать свой продукт, т. е. частную социальную сеть мы тоже как следует не научились.

Вскоре мы поняли, что комбинация низкой цены (наша программа была скорее приятным дополнением, чем продуктом первой необходимости) и длительного цикла продажи (организаторы объявляют о готовящейся конференции за шесть месяцев до ее начала) налагает на нас определенные ограничения. Это значило, что мы должны были привлекать в качестве клиентов очень крупных организаторов, которые за год проводят сотни технических конференций. Мы надеялись, что каждый клиент будет обеспечивать нас десятком конференций. Мы подписали на свои услуги несколько крупных организаторов, но даже не приблизились к тому количеству постоянных заказов, о котором мечтали. Вместе с тем благодаря стремлению привлечь серьезных клиентов и огромному упорству мы смогли получить инвестиции во второй раз. Это случилось в то ужасное для стартапов время, когда венчурные фонды пообещали резко сократить объем инвестиций в технологические компании.

Мы поняли, что не сможем найти достаточное количество крупных корпоративных клиентов, и решили наконец сделать то, что нужно было сделать гораздо раньше, — сменить курс. Зимой 2009 г. на конференции VCIR мы представили проект продукта, который, как мы надеялись, будет привлекать к участию в конференции больше людей. Мы сформулировали для себя новые цели: 1) брать с организаторов плату за каждого участника, привлеченного с нашей помощью; 2) создать продукт, который действительно будет привлекать новых участников; 3) найти сотню клиентов для своего сервиса. К началу лета мы достигли первой цели — написали программу [EventVue Discover], затем долго, но безрезультатно трудились над выполнением второй задачи (покупая EventVue Discover, клиенты только теряли свои деньги) и не смогли даже приблизиться к третьей цели.

Нужно было полностью посвятить себя разработке приложения Discover, но мы этого не сделали (теперь мы поняли свою ошибку). Мы продолжали продавать приложение EventVue Community, чтобы выиграть время. Постепенно мы начали замечать, что пользователям нравится наш встроенный чат, с его помощью участники обменивались сообщениями по теме конференции. Поскольку программа Discover не работала так, как нам хотелось, мы решили упростить EventVue и сделать его удобным инструментом для общения участников. С ноября мы занялись разработкой нового продукта и вдобавок к онлайн-версии создали программу, устанавливаемую отдельно. Это была очередная смена курса.

Итак, на прошлой неделе вышла новая версия EventVue, которая является лучшим инструментом для обсуждения различных мероприятий в режиме реального времени. Мы бросили все силы на разработку удобного чата, поскольку именно он нравится нашим пользователям. Эта была наша последняя попытка, мы просто понадеялись на чудо. На счетах компании совсем не осталось денег, нам пришлось заниматься консалтингом, чтобы выиграть время и выпустить продукт на рынок. К сожалению, чуда не произошло и отклика не последовало, поэтому мы не видим особого смысла развивать продукт дальше. На самом деле мы сделали слишком мало, безвозвратно упустив время.

Стратегические ошибки, которые погубили компанию.

- Получив первое финансирование, мы тут же бросились искать покупателя. Не нужно было торопиться, продукт еще был слишком слабым.
- Мы долго не решались поднять цены.
- Мы собирались обслуживать крупных корпоративных клиентов, при этом наши цены были низкими, а плата — единовременной.
- Мы так и не добавили возможность самостоятельной подписки на сервис EventVue, чтобы каждый желающий мог зайти на сайт и стать нашим клиентом.



Роб Джонсон и Джош Фрэйзер на встрече участников программы TechStars в Булдере

Недостатки корпоративной культуры компании, способствовавшие ее гибели:

- мы не хотели признать поражение и учиться на собственных ошибках, пока не стало слишком поздно;
- мы уделяли мало внимания маркетинговому продвижению EventVue;
- мы стремились нанять новых специалистов как можно быстрее, тогда как следовало более тщательно оценивать их профессиональные качества.

Мы многое делали не так, но перечисленные причины — это первое, что приходит на ум при мысли о нашем провале. Говорят, что неудача — лучший учитель, и мы глубоко убеждены, что многое извлечем из своего опыта с EventVue. Мы были рады работать над сервисом EventVue. Спасибо еще раз каждому, кто помогал нам в течение нескольких лет».

Будьте точны

Брэд Фелд

Брэд — управляющий директор в Foundry Group и один из основателей TechStars.



Фото Скотта Сежка

Компания, в которую я вложил кое-какие деньги, торопилась выпустить в свет новую версию своего программного обеспечения. Несколько недель тому назад я повстречался с ее генеральным директором. Он хлопнул меня по плечу и радостно сообщил: «Мы почти готовы к релизу». — «Когда он выходит?» — спросил я. Его ответ был: «В пятницу».

Я насмешливо фыркнул: «И когда в пятницу?» Он посмотрел на меня как на умалишенного. Тогда я пояснил: «Ты имел в виду в пятницу днем в 12.01, в пятницу вечером в 16.59 или в пятницу ночью в 23.59?» Мы сошлись на том, что полночь пятницы, т. е. 23.59 — отличное время для релиза (они не уложились в этот срок, но через несколько дней выпустили релиз именно в этот час).

Когда я еще работал в своей первой компании (Feld Technologies), мы почти каждую неделю выпускали обновления для нескольких программных продуктов. Наше ПО предназначалось определенному кругу пользователей, но мы действовали так, словно выпускаем продукт для массовой аудитории. Довольно долго при указании времени релиза

мы называли день (например, «пятница»). Множество обновлений вышло у нас в 23.59 в пятницу, когда наши клиенты уже, конечно, не сидели в офисах, а транспортная компания FedEx не могла принять заказ (я рассказываю о тех временах, когда Интернет был слишком медленным и приходилось рассылать релизы клиентам на компакт-дисках). В конце концов мы все-таки поняли, что для релиза важна не только дата, но и точное время. Еще мы узнали, что время внешнего релиза — это как минимум один день плюс время внутреннего релиза, особенно это касается программных продуктов, работающих в режиме реального времени. И наконец, мы поняли, что подходящие дни для релиза — это вторник, среда или четверг. Попробуйте сами догадаться почему.

Когда я наблюдаю за развитием стартапов и общаюсь с начинающими предпринимателями, то вижу, как люди проходят этот урок снова и снова. Наверное, так будет всегда, ведь научиться этому можно только на практике. Очень важно составлять точные подробные планы, это касается не только даты выхода релизов, но всего, что вы собираетесь осуществить.

Учитесь на ошибках

Фрэд Уилсон

Фрэд — управляющий партнер венчурного фонда *Union Square Ventures*, он инвестировал в такие компании, как *Twitter*, *Zynga*, and *Foursquare*. Фрэд является бизнес-наставником в *TechStars* с 2008 г.



Фото любезно предоставлено компанией Union Square Ventures.

Не позволяйте неудачам определять вашу жизнь — лучше позвольте им научить вас. Они подскажут, что нужно сделать иначе в следующий раз.

Барак Обама, выступление перед школьниками

Очень верно сказано. Прошло много времени, прежде чем я усвоил этот урок.

Начав заниматься венчурными инвестициями, я очень боялся совершить ошибку. Попав в совет директоров и получив соответствующие полномочия, я много работал, чтобы принимать только правильные решения. Почти десять лет мне удавалось обходиться без потерь.

Но потом случился крах доткомов, и все пошло наперекосяк. В течение двух лет с 2000 по 2002 г. мы списали на убытки почти 20 инвестиционных вложений. Нам было очень трудно во время этого кризиса.

Но когда я оглядываюсь назад и думаю о своей карьере, то перед глазами пробегают вовсе не дни успеха и процветания. Я вспоминаю свои неудачи, особенно те два года, когда все страшное, что могло случиться, не заставило себя ждать.

Когда я и мой партнер Брэд Бернхэм в 2003 г. открывали Square Ventures, мы составили стратегический план, в котором описали, какую фирму собираемся создать, какие инвестиции будем делать и каким образом, как мы думаем, будет развиваться интернет-бизнес. Эта работа стала результатом уроков, усвоенных во время краха доткомов.

Предприниматели в нашей стране имеют возможность извлекать пользу из неудач — именно это делает Америку таким хорошим местом для развития бизнеса. Во многих странах после неудачи предпринимателям больше уже ничего не светит. Инвесторы и партнеры обходят их за километр. Но здесь, в Соединенных Штатах, неудачный опыт — это как знак почета. И наш президент отлично объяснил почему.

Разговаривая с предпринимателями, я всегда интересуюсь их прошлыми неудачами. Ошибки, как правило, есть у каждого, нужно лишь копнуть глубже. Если предприниматель провалил свое начинание, но извлек из этого хороший урок, то, на мой взгляд, это его преимущество. И мы с радостью поддержим его следующий проект.

Поэтому не надо стесняться своих неудач. Носите их как знак почета. И, самое главное, учитесь на своих ошибках*.



Фрэд Уилсон (слева) на Дне презентаций в TechStars, г. Боулдер, разговаривает с Джейсоном Мендельсоном из Foundry Group и Алексом Уайтом из Next Big Sound

* Статья Фрэда впервые появилась в его блоге на avc.com.

Лучше меньше, да лучше

Энди Смит

Энди — генеральный директор и один из основателей компании DailyBurn. Компания создала социальную сеть для любителей фитнеса, на ее сайте вы можете подсчитать и отследить свои результаты и получить поддержку членов сообщества. После прохождения программы TechStars 2008 г. команда DailyBurn получила \$500 000 инвестиций от бизнес-ангелов. В 2010 г. компания DailyBurn была приобретена корпорацией IAC.



Фото любезно предоставлено сайтом ThisWeekIn.com

Нагромождение функций. Эти слова должны наводить на вас смертельный ужас.

Если вы специалист-технар, то слушайте меня внимательно. Для успеха вашего стартапа вовсе не нужно добавлять в продукт множество новых функций. Поверьте мне, я точно знаю.

Оба создателя DailyBurn (вначале наша компания называлась Guminee) — настоящие фанаты новых технологий. Естественно, при разработке продукта мы думаем, чего ему недостает, и стремимся как можно быстрее добавить новую возможность, предполагая, что она волшебным образом превратит всех наших бесплатных пользователей в платных клиентов. Это проблема всех стартапов, но больше всего она задевает те команды, которые состоят преимущественно из разработчиков.

Почти любой из основателей-разработчиков способен быстро создать множество новых функций и добавить их в продукт. Для нас совсем не сложно

набросать нужный код и через несколько часов выложить новую версию на сайт. Но многие из этих новых возможностей не так уж важны для пользователей, более того, они отвлекают их внимание от главного продукта.

Так в чем же секрет разработки полезного продукта с правильным набором функций?

Во-первых, сделайте продукт максимально простым. Ваш сайт и любые новые элементы на нем должны выглядеть красиво и не вызывать ни малейших затруднений у пользователя. Если вы добавите слишком много функций, вряд ли это сделает продукт привлекательным. Напротив, он покажется посетителю недоработанным и чересчур сложным. Мы очень гордимся тем, что смогли сделать сервис DailyBurn красивым и вместе с тем легким в использовании. Каждому ясно, что создание сайта о фитнесе — не такая уж сверхновая идея, есть много других похожих сайтов. Причина нашего успеха — в том, что мы сделали процесс мониторинга результатов фитнес-тренировок настолько простым, насколько это только возможно.

Во-вторых, реализуйте как следует только одну функцию. Если вы будете пытаться выполнить все, что придет на ум, то в результате получите продукт непонятного назначения, у которого не будет ни единого шанса на успех. Приступив к созданию DailyBurn, мы сосредоточились на разработке инструмента, который позволял пользователям отслеживать расход калорий во время тренировки. Реализовав эту функцию, мы стали ждать первых посетителей и первых отзывов. Многие пользователи просили нас добавить на сайт возможность отслеживать потребление калорий. Теперь наши клиенты пользуются подсчетом потребленных калорий даже чаще, чем подсчетом потраченных калорий, и все потому, что основной упор при разработке этого инструмента был сделан на качество.

И последнее: прислушивайтесь к своим пользователям, но не принимайте как руководство к действию все, что они скажут. Обратная связь, конечно, много значит, но не каждый совет одинаково полезен. Поначалу мы получали множество просьб добавить на сайт ту или иную функцию (к нам и сейчас ежедневно поступают сотни подобных писем). Если бы мы даже частично выполнили эти просьбы, то погубили бы свой продукт. Научитесь отвечать «нет» своим пользователям.

Хотите знать секрет? Новая возможность, над которой вы сейчас работаете, превратит лишь немногих посетителей сайта в платных клиентов и не обеспечит вашей компании головокружительный успех. На самом

деле вполне вероятно, что эта классная функция только все испортит и вы потеряете пользователей. Обязательно измеряйте влияние каждого нового компонента на общую эффективность продукта.

Уделяйте главное внимание качеству, а не количеству. И сделайте нечто такое, чем будете потом гордиться (вы сами, а не только ваша мама).

Мы использовали подход «Лучше меньше, да лучше» при организации филиалов TechStars в других городах. Открывая TechStars в Боулдере, мы еще не знали, что из этого выйдет. Прошел год, и мы получили множество предложений от предпринимателей и инвесторов открыть филиалы TechStars в других городах США. Подумав, мы решили, что нам нужно еще много чего довести до ума в программе TechStars, прежде чем расширяться, поэтому во второй год программа TechStars проходила только в Боулдере.

В первый год дела у TechStars шли очень неплохо, но второй год превзошел все ожидания. Мы снова получили множество предложений с тем, чтобы запустить программу TechStars в других городах страны. Мы предлагали предпринимателям самим стать организаторами, открыли доступ ко всем документам, подробно рассказали о своих идеях и методах, но сами решили все-таки продолжать работу в Боулдере.

Через некоторое время к нам обратился Билл Уорнер с предложением организовать программу TechStars в Бостоне. Брэд долгое время жил в Бостоне, поэтому нам было проще попробовать открыть филиал именно в этом городе. К тому же на Билла можно было полностью положиться, мы знали: если уж он за что-то возьмется, то будет много работать и отлично выполнит задачу. Поэтому на третий год мы открыли филиал и запустили вторую программу TechStars в Бостоне.

По окончании третьей программы в Боулдере и первой — в Бостоне нас просто завалили приглашениями провести программы в других городах. Мы подумали и пришли к выводу, что если захотим расширяться, то, возможно, на нашу программу будет спрос в 50 городах, и это только на территории Соединенных Штатов. Мы видели, что проводится много похожих программ, но не спешили с расширением, так как больше всего заботились о качестве. В итоге мы сошлись на том, что важнее произвести на свет больше хороших стартапов, чем гнаться за количеством, и решили, что основная программа TechStars будет проходить не более чем в четырех городах страны.

Такой подход к качеству открыл для TechStars много других интересных возможностей, и некоторые новые проекты, такие как Международная программа TechStars (TechStars Global Affiliate program), уверенно набирают силу. Чтобы обеспечить высокое качество, приходится отказываться от многих интересных предложений, но если уж мы беремся за дело, то точно знаем, что выполним его хорошо. Данный подход стоит взять на вооружение всем предпринимателям.



Фото любезно предоставлено Уэйдом Симмонсом.

Энди Смит рассказывает о Guminee (сегодня компания называется DailyBurn) на Дне презентаций в TechStars, Боулдер, 2008 г.

Действуйте решительно

Бен Касноча

Бен — предприниматель и автор книги «Моя жизнь на новом предприятии: чему научился (очень) молодой руководитель в своем путешествии по Кремниевой долине» (My Startup Life: What a (Very) Young CEO Learned on His Journey Through Silicon Valley). Бен работает бизнес-наставником в TechStars с 2007 г.



Любой преподаватель скажет вам, что лучшие знания дает опыт. Когда вы что-то делаете: берете в руки телефон и звоните потенциальному клиенту, создаете пробную версию ПО, рассылаете первый рекламный проспект, — то получаете во сто раз больше знаний, чем просто обдумывая стратегию. Лучший способ узнать, насколько хороша ваша идея, — выпустить продукт и оценить реакцию рынка.

Успешные предприниматели отлично усвоили науку обучения на собственных ошибках. Как говорит мой друг Джош Ньюман, путь к созданию бизнеса состоит из двух шагов: начать и продолжать, большинство людей так и не могут сделать первый шаг. Все потому, что одно дело — что-то сказать, написать бизнес-план, обсудить свою идею с друзьями во время вечеринки, в этом нет ничего сложного. Но предпринять какие-то действия, пуститься в путь и не сойти с дистанции — уже совсем не так просто.

Вам будет нелегко, ведь любое действие может оказаться ошибочным. Когда вы постоянно что-то делаете, значит, вы постоянно принимаете

решения, и у некоторых из них обязательно будут плохие результаты. Даже правильные решения могут привести к неудачам. Соучредитель компании Intel Энди Гроув говорит, что ключ к успеху в бизнесе заключается в следующем: принимайте множество решений и тут же исправляйтесь, когда поймете, что ошиблись. Действуйте уверенно и не останавливайтесь, но будьте готовы к тому, что придется все переделать заново, если окажетесь неправы.

Это сложно, потому что приходится преодолевать самого себя. В голову лезут мысли: «Если я подожду хотя бы еще чуть-чуть, то получу больше информации и смогу действовать наверняка». Нет! Генерал Колин Пауэлл говорил своим офицерам, что они должны принимать решения, опираясь на 40% доступных сведений. Вспомните об этом, когда захотите повременить с открытием компании или с выпуском продукта, а также когда будете раздумывать, позвонить или не позвонить потенциальному партнеру.

Вам будет трудно, потому что придется себя дисциплинировать. Чтобы сделать дело, нужно заставить себя взять и выполнить поставленную задачу. Пусть вас дисциплинируют окружающие. Расскажите



Бен Касноча рассказывает предпринимателям в TechStars о том, что нужно думать иначе

друзьям и родным о своих планах и попросите проследить за тем, как вы их выполняете. Внешний контроль может оказаться невероятно эффективным.

И не верьте мне на слово, убедитесь в этом на своем опыте.

Основатель авиакомпании Southwest Airlines Херб Келлехер говорит: «У нас всегда имеется стратегический план. Он содержит один пункт: действуй». Как предприниматель, вы можете подставить на место «стратегического плана» «бизнес-план» и подумать над его содержанием.

Футбольный тренер Билл Парселлс перед каждой игрой вывешивает в раздевалке плакат с надписью: «Не надо кого-то винить или чего-то ждать. Сделай что-нибудь». Даже лучшим спортсменам мира нужно напоминать о необходимости действовать!

Марк Твен говорил: «Мы сожалеем о том, чего не сделали, больше, чем о том, что сделали». Вопрос «Интересно, что бы случилось, если бы я?..» мучает нас больше, чем неудачный опыт.

Так чего же вы ждете?

Либо делай, либо нет — никаких компромиссов!

Брэд Фелд

Брэд — управляющий директор в Foundry Group и один из основателей TechStars.



Фото Сьютта Сежжа

Когда я вырасту, я хочу быть как учитель Йода (только не таким маленьким и зеленым). А пока я постараюсь сделать его философию частью своей жизни.

`$DO ||! $DO; try`

`Try: command not found`

(Либо делай, либо нет — никаких компромиссов!)

Я считаю, что эти слова отлично подходят к описанию моего образа жизни. Я никогда не понимал, уже когда был ребенком, что значит «попробовать». У меня в жизни было много успехов и неудач. Но даже когда мне что-то не удавалось, я считал, что «сделал это», пусть и без особого результата. Пытаясь чему-то научиться, я много раз повторял одно и то же. Я не пробовал сделать — я делал и принимал неудачи вместе с успехом.

Мы часто слышим: «Ты должен попробовать то или это». Иногда речь идет о пустяках (например, «Обязательно попробуй фуа-гра»), но чаще о сложных задачах («Попробуй научиться играть на пианино»). Когда я был маленьким, родители объяснили мне, что ответы «Нет» или «Мне это не интересно» вполне допустимы, поэтому я никогда не боялся чего-то нового. Вскоре я начал понимать разницу между предпочтениями (например, «Попробуй фуа-гра и скажи, понравилось ли оно тебе») и достижениями («Попробуй научиться играть на пианино»). Я понял, что достижения в итоге важнее, чем предпочтения, хотя изначально именно от ваших желаний зависит, совершите ли вы задуманное. Иначе говоря, вы могли бы много чего достичь в своей жизни, но когда вы *пробуете* чего-то достичь, то ваши предпочтения играют определяющую роль.

А теперь задумайтесь над словами: «Ты должен попробовать себя в бизнесе». Что они вообще обозначают? А как вам: «Тебе стоит попробовать открыть компанию», «Не попробовать ли тебе создать продукт?» или даже «Ты должен попробовать продать что-то кому-то». Попробовать? Вы уверены, что так можно сказать? Если у вас есть склонность к предпринимательству или вы считаете, что она у вас есть, то идите и открывайте бизнес. Возможно, вы потерпите неудачу, но в этом нет ничего страшного. Если ваша компания обанкротится, вы не перестанете быть предпринимателем. И вскоре создадите новую компанию.

Если у вас нет желания заниматься предпринимательством (или, другими словами, бизнес вас не интересует), то зачем тогда вообще думать о том, чтобы открыть компанию? Создание бизнеса требует большого труда. На самом деле вы не «пробуете открыть компанию», вы либо ее открываете, либо нет.

Либо делай, либо нет — никаких компромиссов!

ТЕМА 4. ПРОДУКТ

Нередко для стороннего наблюдателя стартап компании и производимый ею продукт — это одно и то же. В конце концов, продукт является тем единственным, что связывает покупателей с вашим бизнесом. Соответственно, если вы производите никчемный продукт, то и компания ваша ни на что не годится. И, я уверен, вы согласитесь с тем, что большинство продуктов, встречающихся на просторах Интернета, никчемные. Остальные выводы делайте сами.

В TechStars мы часто рассказываем о том, как отличные команды создавали замечательные продукты, но не могли найти для них потребителей. К нам обращается более 600 компаний-стартапов, из них мы отбираем 10 предположительно самых лучших команд, которые затем участвуют в нашей программе. Но, несмотря на это, по крайней мере треть из них создает продукт, который не нравится никому, кроме них самих, вместо того, чтобы постараться удовлетворить потребности рынка. Каждый год на программе TechStars прекращают свое существование одни продукты и рождаются другие. У нас вы не сможете укрыться от реальностей рынка, они будут караулить вас за углом и в конце концов настигнут.

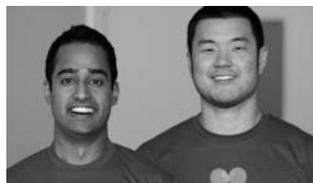
Лучшие предприниматели из тех, кого мы знаем, просто одержимы своими продуктами. Дик Костоло, нынешний исполнительный директор Twitter и в прошлом генеральный директор FeedBurner, каждое утро, просыпаясь, думает о своем продукте. Роб Хэйес из инвестиционной компании First Round Capital рассказывает, как изменить курс компании, если продукт не оправдывает ваших ожиданий. Эрик Маркуйер, основатель MyBlogLog, Gnip и OneTrueFan, напоминает о том, что нужно отбросить все лишнее.

В данном разделе мы расскажем не о том, как создать продукт своей мечты, а о том, как сделать то, что действительно нужно потребителю. Ничего не поделаешь, по-другому бизнес не построить.

Не надо доводить продукт до совершенства

Аджай Кулкарни и Энди Чунг

Аджай и Энди — основатели компании Sensobi. Они разработали удобную адресную книгу для смартфонов. Ребята прошли программу TechStars в 2009 г.



Стартапы похожи на поп-группы: без фанатов (пользователей или клиентов) они не выживут. Поначалу мы думали, что для создания бизнеса нужно последовательно выполнить несколько шагов, т. е. создать продукт, назначить цену и получить плату за свою работу. Если вы решили основать компанию в известной отрасли и производите всем известный продукт, например открыли обычное кафе, то эта модель вам вполне подойдет. Но стартапы живут совсем в ином мире: мы работаем в сфере инноваций и делаем продукт, который может изменить свою отрасль или даже создать новую.

Производя принципиально новый продукт, вы не можете заранее знать, чего хотят потребители. Более того, они сами этого еще не знают. Никто в мире этого не знает. Вам известно лишь то, что существует некая проблема, которую вы с помощью своего продукта собираетесь решить. И только методом проб и ошибок, постоянно работая над продуктом, вы узнаете, каким он должен быть. С самого начала вам придется проводить эксперимент за экспериментом, а для участия в них понадобятся пользователи. Особенно вам пригодятся добровольцы, поверившие в вашу идею.

Мы приехали в TechStars с готовой демоверсией своего приложения, но у нас еще не было ни одного пользователя. Мы думали, что отлично знаем, для кого создаем продукт. Мы хотели облегчить жизнь профессионалам, которые совершают много звонков и имеют множество контактов в адресной книге телефона. Сначала мы думали, что приложение больше всего заинтересует специалистов сферы продаж. Опираясь на это, мы создавали и позиционировали свой продукт. Все функции мы разрабатывали с учетом интересов и потребностей специалистов по продажам.

После того как управляющий директор TechStars в Бостоне Шон Бродерик заставил нас наконец взяться за дело мы выпустили бета-версию. Приложение скачивали самые разные люди. Мы следили за тем, как его используют, изучали аналитику, узнавали мнение пользователей и каждые две недели выпускали обновления. К нашему большому удивлению, только несколько человек из самых ранних клиентов, ежедневно пользующихся приложением, оказались специалистами сферы продаж. Вместе с тем все покупатели главным достоинством нашего продукта считали то, что он помогает им организовать личные отношения с людьми.

Выпустив первую опытную версию, мы быстро поняли, что существует множество профессий, где отношения между людьми играют определяющую роль, и далеко не все они связаны с торговлей. В результате наши маркетинговые планы и подход к разработке продукта полностью изменились.

Мы все еще в начале пути, и у нас до сих пор нет постоянного дохода, но зато мы поняли одну очень важную вещь: мы не знаем того, чего не знаем. И только в постоянном общении с пользователями можно узнать то, что скрыто от нас в настоящий момент.

Необходимо найти в себе силы, чтобы выпустить продукт с кучей недостатков на рынок. Повторим еще раз для тех, кто любит доводить все до совершенства: не поддавайтесь соблазну внести одно последнее исправление. Когда вы сами себе начальник, так легко отложить дату релиза на пару недель. Не делайте этого. Как сказал наш бизнес-наставник Дхармеш Шах: «Если ваш продукт исключительно хорош и не содержит ошибок, значит, вы опоздали с релизом».

Создать хороший продукт — вовсе не значит несколько лет над ним поработать и отполировать до блеска. Как сказали Аджай и Энди, ранний релиз и частые обновления — вот ключ к пониманию продукта и потребностей клиентов. Аджай и Энди не побоялись выпустить раннюю версию и, сделав это, почерпнули из своего опыта работы намного больше, чем узнали бы, месяцами раздумывая о том, чего же хотят пользователи.

В TechStars мы советуем каждому применять метод гибкой разработки программного обеспечения и использовать для этого инструменты, облегчающие управление подобными проектами, например программные решения от компании Rally Software. Метод гибкой разработки предполагает, что обновление продукта выходит не реже, чем раз в две недели. Очень немногие компании способны непрерывно дорабатывать свой продукт и вносить исправления по несколько раз в день. Не важно, какую методику вы выберете, главное, постарайтесь как можно скорее выпустить релиз и регулярно вносите исправления, тогда вы создадите отличный продукт.

Найдите свою нишу

Радж Аггарвал

Радж — один из основателей компании Localytics, предоставляющей аналитические данные о приложениях для мобильных устройств. После прохождения программы TechStars в 2009 г. команда Localytics получила \$700 000 от бизнес-ангелов.



Компаниям-монополистам не нужно беспокоиться о своей специализации, но стартапы такую роскошь себе позволить не могут. Почти каждая технологическая компания должна найти ту отличительную черту, которая выделит ее из массы конкурентов, будь то местоположение, качество обслуживания, цены, особенности продукта или что-то еще. Чем больше у вас конкурентов, тем глубже должны быть ваши отличия от них. Когда на рынке существует множество компаний-конкурентов, вопрос о специализации обостряется, ведь вам необходимо стать заметными на общем пестром фоне.

В самой середине финансового кризиса, в период с осени 2008 г. по весну 2009 г., мало кто думал о новых рынках. И тем не менее они появлялись. После выпуска долгожданного смартфона iPhone от Apple и появления магазина App Store в начале 2008 г. перед разработчиками открылась масса интересных возможностей, и они кинулись писать приложения для новой платформы. Сервис Localytics предоставляет компаниям, создающим приложения для iPhone, аналитические обзоры

и прочую полезную информацию. Поначалу мы стремились удовлетворить очевидные потребности рынка: аналитические данные по использованию мобильных приложений были скудны и разрознены. Создавая сервис, мы постоянно консультировались с разработчиками приложений для iPhone, узнавали, чего они хотят, за что готовы платить, и в итоге создали продукт, полностью соответствующий их запросам.

Но через несколько месяцев на рынке появились конкуренты. Каждая новая компания ставила под вопрос нашу собственную жизнеспособность. Изучив программные решения конкурентов, мы поняли, что все они направлены на потребителя из среднего ценового сегмента. Тогда мы решили попробовать себя в другом сегменте и привели продукт в соответствие с требованиями крупных фирм, создающих ПО для мобильных устройств. У крупных разработчиков есть множество специфических потребностей, именно под них мы решили переделать свой сервис. Хотя наш рыночный сегмент появился совсем недавно и в него до сих пор приходят новые компании, мы сумели достаточно сильно дифференцировать свой продукт, чтобы привлечь к себе многих крупных разработчиков.

Вот основные шаги, которые помогли нам найти свою нишу. Во-первых, мы определили свой целевой рынок и хорошо его изучили, опросив столько людей, сколько смогли. Это позволило нам найти нескольких заинтересованных клиентов и создать продукт с учетом их потребностей. Мы часто выпускали обновления, слушали, что говорят наши пользователи, и на основе полученных сведений смело меняли продукт или фокусировались на другом целевом сегменте рынка. В процессе работы стало ясно, что наши конкуренты не могут удовлетворить нужды крупных клиентов, поэтому мы привели свой продукт, маркетинговую политику и методы продаж в соответствие с требованиями ведущих разработчиков. Теперь мы уже значительно выделяемся из общей массы и больше не боимся конкуренции. Напротив, мы стараемся лучше изучить своих конкурентов, чтобы сделать наши отличительные черты, и особенно наши достоинства, еще более заметными.

Обычно предпринимателей пугает перспектива вывода нового продукта на затоваренный рынок, в том числе потому, что в таких условиях все недостатки и проблемы стартапа проявляются с удвоенной силой. С другой стороны, высокий уровень конкуренции обычно обусловлен огромным потенциалом для роста бизнеса. Если вы научитесь хорошо понимать своих клиентов и конкурентов, то быстро найдете свою нишу и успешно займете ее.

В TechStars мы советуем всем предпринимателям брать пример с Раджа и его команды. Они никогда не теряли из виду конкурентов, но и не боялись их. Радж изучал все продукты, появляющиеся на рынке. Он познакомился с конкурентами и даже нашел пути для сотрудничества. Радж и сам не знал, чего ожидает от этого общения, но во всяком случае он смог отлично понять конкурентов, и это помогло ему найти нишу для своего бизнеса.

Бывает, предприниматели сами создают в своей голове образ конкурента. Вместо того чтобы постараться лучше его узнать и понять, они придумывают о нем всякие небылицы. Они верят во все, что читают в блогах или слышат от других людей, и в результате приписывают своему конкуренту мифические черты и цели, которых у него никогда не существовало.

Чаще всего конкуренты даже не знают о вашем существовании. И это огромное преимущество, особенно на ранней стадии бизнеса. Ведь их пример может вас многому научить. Послушайте, что конкуренты говорят о ситуации на рынке и своих клиентах, и разработайте на основе этих сведений собственный подход к решению той или иной задачи. Вместе с тем не бойтесь выйти на свет и познакомиться с ними. Это может стать началом очередной захватывающей истории.



Радж Аггарвал и команда Localytics в Бостоне, 2009 г.

Работайте только над тем, что действительно важно

Дик Костоло

Дик — в настоящее время исполнительный директор Twitter, ранее — соучредитель компании FeedBurner, которую в 2007 г. приобрела корпорация Google. Дик бизнес-наставник в TechStars с 2007 г.



Фото предоставил Кеннет Йонг, thelettertwo.com

Любая компания независимо от размера может легко переключить внимание со своего продукта на что-либо другое. Уж очень велик соблазн пуститься в погоню за выгодными предложениями, вместо того чтобы твердо идти к поставленной цели. Но больше всего эта опасность угрожает небольшим компаниям, которые только приобретают известность. Вам звонят люди! Вас знают директора других компаний! Журналисты спешат с вами пообщаться! На этом этапе бывает очень сложно сконцентрироваться на главной задаче и отказаться от новых интересных возможностей, которые появляются почти на каждом шагу. Вам предлагают крупные сделки, которые сулят большую выгоду, хотя и не входят в ваши стратегические планы. Перед вами возникают отличные перспективы вывести бизнес на новый уровень развития. Каждый день вы думаете, чего могли бы добиться, если бы хоть немного изменили приоритеты на следующую неделю, месяц, квартал.

В 2005 г. сервис FeedBurner начал набирать популярность, и мы наняли Рика Клау — нашего первого директора по развитию бизнеса (теперь он руководит сервисом Blogger от Google). Рик время от времени подходил ко мне со словами: «Компания X заплатит нам кучу денег, если мы разработаем аналогичное приложение для ее RSS-потоков. Я не упоминал о них раньше, но это действительно выгодное предложение, и мы можем получить бешеные деньги». Мой ответ, а впоследствии и ответ Рика звучал так: «А все ли потенциальные клиенты подписались на наш сервис? Нет? Тогда давайте будем над этим работать. Шаг номер один — привлечь к себе всех клиентов. Приведите мне клиентов, а все остальное не важно».

Я хочу сказать, что нашей первостепенной задачей было завоевать значительную долю рынка. У нас были конкуренты, и мы знали, что эффективность рекламы в социальных сетях напрямую зависит от размера клиентской базы. Мы находились на самом раннем этапе развития, поэтому позиция на рынке для нас очень много значила. Поставить цель совсем не трудно, но требуется немалое мужество, чтобы сохранить упорство и не свернуть с пути, когда вам приходится тратить много денег, ничего не получая взамен, а перед вами постоянно появляются отличные возможности получить доход. Если у вас есть план, но вы еще не знаете, сработает он или нет, не отступайте от него, работайте как можно быстрее и обязательно проверьте свою гипотезу, прежде чем что-либо менять.

Работать только над тем, что важно, — вовсе не значит идти до конца и даже не рассматривать другие варианты. Ваша задача как можно скорее проверить свою стратегию на эффективность и понять, нужно ли менять курс. Когда я говорил Рику «Для начала приведи к нам клиентов», я имел в виду: «Прежде всего найди достаточное количество клиентов, чтобы проверить, работает ли наша гипотеза в отношении эффективности рекламы». Проверив гипотезу, мы стали с удвоенной силой «привлекать клиентов» и наняли вторую команду для усовершенствования рекламной модели.

Вы можете легко ошибиться и решить, что команда должна сосредоточиться на выполнении девяти основных задач, в то время как их всего три. Постарайтесь сразу отказаться от второстепенного и задайте себе вопрос: «Что в данный момент важнее всего для продвижения компании вперед?» Сосредоточьтесь на этом все свои усилия и оставьте остальные блестящие идеи в стороне до тех пор, пока не будете уверены, что готовы взяться за новый проект.

Постоянно измеряйте и изучайте свою эффективность

Дэйв Макклур

Дэйв — бизнес-ангел и профессиональный разработчик программного обеспечения. Он почти 20 лет провел в Кремниевой долине, где проявил себя не только талантливым программистом, но и предпринимателем, бизнес-консультантом, блогером и большим специалистом в сфере интернет-маркетинга. Дэйв является бизнес-наставником в TechStars с 2007 г.



Уинтернет-бизнеса есть явное преимущество перед всеми остальными отраслями: только здесь вы можете в режиме реального времени получать все необходимые данные для анализа эффективности своего продукта. Если вы умный человек, то сможете воспользоваться этим преимуществом и, принимая на основании этих показателей верные решения, создадите отличный продукт.

Возможно, на сегодняшний день у вашего приложения слишком много функций. Вопреки сложившемуся мнению, технические особенности продукта играют для пользователей веб-сервисов не самую главную роль. Скорее всего, вы создали уже чересчур много возможностей и, вероятно, от некоторых из них стоит отказаться. Сложнее всего бывает упростить приложение и обеспечить пользователям максимальное удобство при работе с ним.

Постарайтесь с самого начала объяснить сотрудникам, что мнение клиентов и показатели эффективности имеют огромное значение для вашей

компании. Успех любого стартапа обычно сводится к тому, насколько хорошо вы научитесь зарабатывать деньги и удовлетворять потребителей. Если вы решили обе эти задачи, значит, вы делаете отличный бизнес. К счастью, совсем нетрудно узнать, как относятся клиенты к вашему продукту. Для этого достаточно лишь измерить некоторые показатели.

Существует пять ключевых показателей, по которым можно судить о поведении клиентов и о том, насколько они довольны вашим продуктом:

1. *Привлечение клиентов.* По каким каналам к вам приходят пользователи, как они вас находят?
2. *Активация.* Понравился ли им первый опыт работы с продуктом?
3. *Удержание.* Приходят ли клиенты снова?
4. *Рекомендации.* Рассказывают ли пользователи о вашем продукте своим знакомым?
5. *Доход.* Платят ли пользователи деньги или еще каким-то образом приносят вам прибыль?

Эти пять ключевых показателей лежат в основе моей методологии «Показатели эффективности стартапов» (Startup Metrics for Pirates), которую можно без труда найти в Сети.

Каждый год Дэйв приезжает в Боулдер и проводит один день с каждой из команд, участвующих в программе. Он не только учит их своей методологии, но еще и дает бесценные рекомендации, ведь за свою жизнь он, наверное, оценил стартапов больше, чем любой другой человек на планете. Дэйв дает исключительно полезные советы, которые в целом сводятся к двум вопросам: сможет ли ваш продукт привести клиентов в восторг и расскажут ли они о нем своим знакомым? Если это произойдет, вы станете победителем, если нет — проигравшим.

Не отвлекайтесь от цели

Энди Сак

Энди — управляющий директор TechStars в Сиэтле, соучредитель Founder's Co-op и один из основателей Revenue Loop.



Фото предоставлено Рэнди Стюартом

В июле 2007 г. я стал активным инвестором компании Тома Стэпла Cooler Planet. Изначально целью компании было привлечь покупателей к производителям энергосберегающих устройств. Ни Том, ни Крис Девор (мои партнеры из Founders Co-op), ни я ничего не знали об особенностях этого рынка. Но мы не спасовали перед трудностями. Пусть нам не хватает каких-то профессиональных знаний, зато мы отлично разбираемся в интернет-маркетинге. Кроме того, мы были уверены, что рынок альтернативных источников энергии в ближайшие пять лет будет активно развиваться.

Том решил первым делом завоевать часть этого рынка, а именно рынок солнечной энергетики. И нашим пользователям, и заказчикам наших услуг будет намного проще работать с нами, если мы сузим область деятельности. Вначале Том думал, что мы сможем занять лидирующие позиции на рынке солнечной энергетики через шесть месяцев. Решение сосредоточиться на одном сегменте рынка было абсолютно верным, но сроки завоевания рынка мы, конечно, сильно недооценили.

Первые два года Том потратил на то, чтобы создать несколько сайтов, которые послужили основой для лучшего веб-ресурса по продаже солнечных энергосистем. Модель нашего бизнеса была такой: мы привлекаем на сайт потенциальных покупателей (они находят нас через поисковые системы или через рекламные баннеры, платные ссылки и т. д.), а затем продаем заявки установщикам солнечных энергосистем.

За два последних года мы много раз возвращались к вопросу о расширении сферы влияния на другие сегменты отрасли природной энергетики, такие как энергетический аудит, системы климат-контроль, ветряная и геотермальная энергетика. Но каждый разговор о выходе на новые рынки заканчивался одинаково: мы решали продолжать завоевание рынка солнечной энергетики. Мы часто рассуждали о том, что придется отвлекать от главной задачи и без того скудные ресурсы, т. е. время и деньги. Это помогло нам определить свою конечную цель. В итоге мы сформулировали показатель, который свидетельствовал бы об успехе компании: наш сайт должен быть в первой пятерке результатов поиска по пяти самым популярным запросам на тему солнечной энергии.

Для достижения этого показателя от нас требовались большие усилия. Время от времени нас вновь одолевали сомнения: правильную ли цель мы для себя избрали, а может, стоит все-таки попытаться выйти на новые рынки. Иногда мы спрашивали себя: тем ли бизнесом мы занимаемся и работает ли он вообще?

Чаще всего речь о смене целей и рынков заходила тогда, когда мы теряли уверенность в своих силах, поскольку результаты нашей деятельности оставляли желать лучшего. Но каждый раз мы приходили к выводу, что прежде всего необходимо выполнить поставленную задачу: привлечь на сайт посетителей и попасть в первую пятерку результатов поисковой выдачи по запросу «солнечная энергия». Мы знали, что если достигнем этой цели, то многие производители заинтересуются нашими услугами. И мы верили, что, став самым популярным сайтом в сфере продажи продукции, связанной с солнечной энергетикой, сможем заработать хорошие деньги.

В начале 2010 г. при составлении операционного плана на следующий год вновь встал вопрос о расширении бизнеса и выходе на новые рынки. Мы решили еще кое-что подправить в работе одного из наших сайтов и после этого начать расширение. После многократного тестирования поправок мы внесли изменения в сайт. В результате за несколько

дней конверсия сайта увеличилась на 40%. Мы были потрясены: ведь если эти небольшие поправки настолько улучшили нашу производительность, значит, нам предстояло еще много сделать, прежде чем искать новые возможности для роста.

Порой бывает очень нелегко удерживать свое внимание на одной цели. На ранней стадии работы компании вы принимаете все важные решения, положившись на результаты оценки и собственную интуицию. Если вы только недавно начали свой бизнес, то придется еще много раз поднять голову, посмотреть, что удалось сделать, и вновь приняться за дело, чтобы через некоторое время повторить все сначала. В данном случае очень полезно определить достижимую и значимую цель (например, попасть в первую пятерку результатов поисковой выдачи Google). Упорно преследуя эту цель, мы смогли пережить все трудности и не поддаваться сомнениям вроде «А не заняться ли нам чем-нибудь другим?».

Компании Cooler Planet исполнилось два года. Вспоминая, сколько глупостей мы совершили в самом начале своего пути, мы удивляемся, что наш бизнес до сих пор существует. Судьба каждый раз вознаграждала нас за решение остаться на прежнем рынке, не расширяться и не привлекать сторонних инвесторов. Поэтому мы и сейчас продолжаем идти к одной-единственной цели — стать лучшим веб-ресурсом в области солнечной энергетики, и мы до сих пор думаем, что для этого нам хватит шести месяцев!

Энди и его партнер по Cooler Planet отбросили в сторону все лишнее, как это сделал Дик Костоло, когда сосредоточил силы команды на самых важных задачах. Очень легко увлечься новым рынком, потенциальным клиентом или новым конкурентом. Но имея перед собой четкую цель («привлечь всех клиентов», «попасть в верхние позиции поисковой выдачи по запросу «солнечная энергия»), вы получите четкие критерии, которые подскажут вам, насколько близко вы подошли к лидерству на рынке. На раннем этапе работы компании нужно как следует обосноваться в собственной нише и только потом думать о завоевании новых территорий.

Изучите своего клиента

Билл Флэгг

Билл — соучредитель и бывший президент компании RegOnline, поставляющей программное обеспечение для регистрации на сайте. В настоящее время он владелец собственного инвестиционного фонда The Felix Fund. В 2007 г. Билл стал бизнес-наставником в TechStars.



Любой бизнес сводится к двум основным моментам: вы удовлетворяете потребности клиентов и получаете за это деньги, при этом в итоге у компании должна появиться прибыль. Лучший способ создать эффективный бизнес — как следует изучить своих покупателей.

В компании RegOnline мы постоянно следили за тем, в чем нуждаются наши клиенты. Все началось с того, что мой партнер по бизнесу Аттила по просьбе одного из них создал первую версию нашего ПО. После этого Аттила обратился к следующему клиенту, потом еще к одному и т.д., пока не осчастливил 5000 пользователей продукта.

Через некоторое время мы внесли изменения в процесс продаж на сайте, с тем чтобы клиенты могли получить необходимую информацию и подписаться на услугу самостоятельно, без помощи наших консультантов. Мы постоянно искали способы помочь потенциальным покупателям увидеть достоинства продукта. Для этого мы изучали их телефонные разговоры с работниками отдела продаж, а затем просто добавляли на сайт необходимую информацию.

Проникнуть в умы потенциальных и постоянных клиентов — такова была одна из наших главных задач в RegOnline. Общаясь с людьми лицом к лицу на официальных мероприятиях, я узнавал и впоследствии осуществлял их пожелания. Я анализировал вопросы пользователей, которые они задавали, попробовав демоверсию продукта, и постепенно стал понимать ход их мыслей. Мы постоянно тестировали удобство работы с сайтом и узнавали, в каком месте наши клиенты спотыкаются и отказываются от наших услуг, не сумев справиться с трудностями. Мы одержимо собирали все эти данные, постоянно дорабатывали свой продукт, исправляли ошибки, улучшали элементы сайта, с которыми пользователи не могли разобраться. Нашей целью было создать исключительно удобный сайт для своих клиентов, заставив их полюбить наш сервис.

Мы хотели, чтобы покупатели поняли: обслужить их максимально качественно — это наша работа, и если мы выполняем ее неважно, то они могут нам за это не платить. Мы даже добавили в счет такое примечание: «Если вы недовольны нашим сервисом, снизьте сумму оплаты по счету на свое усмотрение и укажите, что нужно исправить».



Билл Флэгг (на стуле справа) помогает ребятам из Ignighter, лето 2008 г.

Предприниматель должен столько всего успеть сделать — создать новую технологию, найти финансирование, нанять хороших специалистов, арендовать помещение для офиса, найти партнеров, обсудить условия продажи фирмы, что очень легко потерять из виду главную причину, ради которой он начал бизнес. Внимательно слушайте своих клиентов, изучайте их потребности и помогайте им получить желаемое. А потом повторяйте этот процесс снова, снова и снова.

Остерегайтесь крупных компаний

Майкл Цайссер

Майкл — старший вице-президент корпорации Liberty Media Corporation. Он является бизнес-наставником в TechStars с 2008 г.



Предприниматели на программе TechStars часто спрашивают, чем крупные компании могут помочь стартапам. Поддержка крупной компании может принимать форму партнерства или соглашения о дистрибуции и быть очень полезной для вашего бизнеса. Крупные компании дают необходимое финансирование, помогают найти клиентов, обеспечивают репутацию компании. Крупный партнер может вывести ваш бизнес на новый уровень, главное — чтобы он случайно не уничтожил вас в процессе.

Я много раз наблюдал, как стартапы вкладывали слишком много в развитие отношений с крупной компанией. Предприниматели тратили массу времени и сил на заключение сделки, и хотя сделка в итоге совершалась, польза от нее была ничтожна по сравнению с ожиданиями. Начинающие предприниматели так легко верят всему, что говорят «большие боссы». Основатели стартапов часто слышат лишь то, что хотят услышать, и пропускают мимо ушей любые тревожные сигналы. Мой совет начинающим предпринимателям — не идите на поводу у крупных компаний. Да, они могут быть вашими друзьями, но могут и погубить вас.

Дело в том, что при сотрудничестве с крупной компанией ваши и ее риски совершенно несопоставимы. Мелкая неприятность для крупной компании может стать концом для вашего стартапа. Надежного способа защитить свои интересы пока не найдено, но мы опишем несколько подводных камней, которые вы сможете при желании обойти стороной.

Во-первых, общайтесь только с теми сотрудниками компании, которые действительно могут принимать решения. Большинство служащих крупных корпораций почти не имеют реальной власти, хотя и не хотят этого признавать. Чтобы продвигаться по служебной лестнице, им приходится приспосабливаться, а не лезть вперед с новаторскими предложениями. Менеджер крупной компании ни за что не скажет вам правду, в то же время вы почти никогда не услышите от него твердое «нет». Если представитель компании не дает вам прямого ответа, следовательно, у него нет права принимать решения, а это значит, что компания, по сути, отвечает вам отказом.

Во-вторых, нужно понимать, что крупная компания вряд ли заинтересована в сотрудничестве так же, как вы. Предприниматели по природе своей — миссионеры, они верят, что могут изменить мир. Многие думают, что хватит одной встречи или одного телефонного звонка, чтобы убедить большого начальника стать партнером. И я их прекрасно понимаю, хотя они здорово ошибаются. В конечном счете вы потратите слишком много времени, пытаясь построить отношения, которые окажутся для вас на 99,9% бесполезными. Не обманывайте себя.

И, в-третьих, признавайте неудачу как можно быстрее. Самая большая ошибка стартапов в том, что они в погоне за блестящими возможностями забывают оценить реальную ситуацию. Может случиться, что вовремя отказавшись от сотрудничества, вы сэкономите больше средств, чем если будете и дальше развивать отношения.

Подумайте, не превысят ли собственные затраты обещанных выгод. Вы можете просто не потянуть стоимость такого сотрудничества и погубить стартап. Имея дело с крупной компанией, нужно быть крайне осмотрительным и постоянно сравнивать потраченные ресурсы и отдачу. Если эти два показателя сильно отличаются, значит, вы слишком рискуете. Да, конечно, иногда риск приносит результат, но нельзя полагаться на авось при создании бизнеса.

Многие стартапы использовали поддержку крупных партнеров как трамплин для стремительного взлета. Но обычно предприниматели

рискуют намного больше, а получают намного меньше, чем крупные компании. Конечно, не стоит проходить мимо интересных предложений о партнерстве, но нельзя и верить всему, что вам обещают.

Практически в каждой корпорации есть сотрудники с гордым титулом «вице-президент по корпоративному развитию» или «старший вице-президент по развитию бизнеса». Во многих случаях их настоящая роль сводится к наблюдению за отсутствием какого-либо развития или к тому, чтобы уводить предпринимателей подальше от «начальства, которое действительно занимается делом». Эти вице-президенты — очень приятные собеседники, они окружают вас заботой, приведут в восторг и дадут множество надежд. Но на самом деле они вряд ли чем-то вам помогут, по крайней мере до тех пор, пока не получат прямого указания свыше. Как сказал Майкл: «Остерегайтесь».

Отбросьте все лишнее

Эрик Маркуйер

Эрик — соучредитель и генеральный директор компании OneTrueFan. Ранее он был одним из основателей Gnip, соучредителем и генеральным директором компании MyBlogLog, которую корпорация Yahoo! купила в 2007 г.



Фото любезно предоставлено сайтом WonderMill.com

В конце сентября 2009 г. я встретился с Брэдом Фелдом — основным инвестором и членом правления нашей компании. Мы не виделись с ним несколько недель. На этот раз беседа быстро перетекла в скучное перечисление всех недостатков, которые я видел в работе компании. Мне казалось, что если так будет продолжаться и дальше, то через год компания обанкротится и я ничего не смогу с этим поделать. Брэд сказал, что я выгляжу несчастным, тогда я отбросил всю осторожность и честно признался, как мне плохо. И в эту минуту я, сам того не ожидая, выразил желание уйти с поста генерального директора.

Я вовсе не планировал этого делать, когда собирался на встречу с Брэдом. Однако после слов о том, насколько безнадежно положение компании, такое решение показалось мне вполне логичным. Команда Gnip несколько раз пыталась создать продукт на основе имеющейся технологии, но мы никак не могли продвинуться хотя бы на шаг вперед. Мы, похоже, работали медленнее, чем компании, в несколько раз превосходящие нас по размеру. И мне так все это надоело, что не высказать словами. Во время встречи с Брэдом я вдруг решил, что настал подходящий момент уйти.

Мы обсудили все возможные последствия моего решения, и все они были лучше, чем перспектива 12 месяцев вести компанию к неминуемой гибели. В конце концов, мы договорились о том, что я еще 36 часов подумаю над своим решением, а затем обсудим дальнейшие действия.

Вернувшись вечером домой, я рассказал жене, что собираюсь покинуть компанию. Я позвонил друзьям и попросил их помочь мне найти работу консультанта, чтобы не остаться без денег. Я спрашивал, нет ли у них каких-то новых идей для открытия бизнеса. Я покидал Gnip.

Но вдруг случилось нечто удивительное. Я понял: по сравнению с тем, что придется пережить основателю, покидающему свою компанию, проблемы самой компании кажутся ничтожными. Мы создали технологию, с которой неудобно работать? Гори она синим пламенем, мы начнем заново! Тщательно отобранная команда не может ничего сделать? Они тоже могут идти на все четыре стороны. Наши клиенты? Они давали нам кое-какой доход, но мы даже близко не подошли к точке безубыточности. С ними тоже можно попрощаться. Вице-президент компании, которого я сам нанял, был, конечно, отличным специалистом, но, по сути, он занял мое место в компании, а этого никак нельзя было допустить. Его тоже можно уволить.

Я позвонил Брэду и обсудил с ним новый план. Затем я обзвонил других инвесторов компании и тоже все им рассказал. Разговор с Робом Хэйесом из First Round Capital окончательно убедил меня в правильности выбранного пути.

Р о б : Ты уверен, что компания сможет эффективно работать?

Я: Мы до сих пор не создали работающий продукт, но я знаю, что мы сделаем это гораздо быстрее, если произведем необходимые изменения.

Через четыре дня я пришел на работу и уволил семерых из двенадцати членов команды Gnip. С оставшимися сотрудниками мы начали все с чистого листа. Мы занимались той же проблемой, но используя совершенно другой подход. За шесть недель мы реализовали больше возможностей, чем за шесть предыдущих месяцев. Через три месяца у нас стали появляться новые клиенты и новые сотрудники. Компания вновь заработала.

Каждое решение, принимаемое основателями компании, влияет на ее дальнейшую работу. Когда решение правильное, оно способствует

формированию корпоративной культуры и гибкому решению проблем. Но если решение неудачное, то стартап попадает в тиски, из которых очень трудно выбраться. Порой основатели думают, что уже ничего не поправить, и опускают руки. Но если посмотреть на ситуацию иначе, вы поймете, что на самом деле вас не держит ничего, кроме воздуха, и будущее компании зависит только от вас.

Через шесть месяцев после описанных событий Брэд и Эрик снова встретились. На этот раз компании Gnip уже ничего не угрожало, но Эрик был снова несчастлив. Дела шли хорошо, но его не устраивало теперь то, чем он занимался.

Сервис Gnip предоставляет веб-инфраструктуру, которая позволяет собирать воедино информационные потоки из разных социальных сетей. Он решает серьезную техническую проблему, деятельность компании чем-то напоминает прокладывание коммуникаций к зданиям, поскольку сервис Gnip обеспечивает связь между другими веб-сервисами. Соответственно, и клиентами компании Gnip являются веб-сервисы, обслуживающие как рядовых пользователей, так и корпоративных клиентов, работающих с социальными сетями.



Эрик Маркуйер работает с основателями DailyBurn, лето 2008 г.

Но Эрик понял, что хочет заниматься таким бизнесом, где клиентами являются конечные пользователи, а не веб-сервисы. В рамках Gnip осуществить это было невозможно.

К счастью, второй основатель компании Gnip Дзад Валески был отличным техническим специалистом и опытным руководителем. Раньше он никогда не занимал должность генерального директора, но сотрудники Gnip, которые большей частью были специалистами технического профиля, прекрасно восприняли новое руководство в лице Джада. После серьезных переговоров Эрик решил покинуть компанию Gnip и передал бразды правления своему партнеру.

Под руководством Джада сервис Gnip продолжает успешно развиваться. Хотя компания существует совсем недавно, она научилась на удивление быстро отвечать на запросы рынка. Команда Gnip решает серьезную проблему своих пользователей и делает это исключительно хорошо.

Эрик теперь доволен жизнью намного больше, чем раньше. Он открыл новую компанию OneTrueFan. Его бизнес быстро развивается. Компания производит продукт для конечных пользователей, именно этого Эрик и хотел. Он до сих пор является акционером Gnip и поддерживает дружеские отношения с Брэдом, Джадом и другими инвесторами компании. Эрик постоянно появляется в TechStars и неизменно советует предпринимателям отбросить все лишнее.

Поворот на 180°

Роб Хэйес

Роб — партнер в First Round Capital. Он является бизнес-наставником в TechStars с 2008 г.



У всех основателей стартапов есть одна общая черта — они никогда не составляют «правильных» бизнес-планов. Иногда ошибки — незначительны, иногда — серьезны, но они обязательно есть. Основатели, написавшие неудачный бизнес-план, но сумевшие, получив новые данные, сделать поворот на 180° и двигаться дальше, способны дойти до финиша, а те, кто не обращает внимания на признаки грядущих неудач, рано или поздно сойдут с дистанции.

Я люблю объяснять, как важно бывает вовремя сменить курс, на примере компании, которая первоначально называлась Riya. Основатели Riya разработали революционную технологию распознавания лиц. Это произошло, когда стали популярными сервисы для хранения фотографий, такие как Flickr, где можно ставить на фотографии метки с именами друзей. Сервис Riya работает следующим образом. Вы указываете на нескольких фотографиях своего знакомого, передаете данные сервису Riya, а на выходе получаете все фотографии, на которых присутствует этот человек, причем на них уже будут поставлены соответствующие метки.

Сервис работал отлично, но был не слишком востребованным. Вскоре стало ясно, что на основе этой технологии не удастся построить серьезный бизнес.

Но Манджал Шах не стал опускать руки. Он тут же сделал поворот на 180°, придумал для своей технологии другое применение, сейчас это звучит как «визуальный шопинг», и дал компании новое название — Like.com. Многие товары долговременного пользования, например дорогие электроприборы, не составляет труда найти через поисковую систему (достаточно ввести в строку поиска номер модели и название фирмы-производителя). Но как вы найдете, скажем, коврик с синими цветочками? Технология Riya (сейчас она называется Like.com) отлично решает эту проблему. С помощью Like.com пользователи могут искать товары, внешне похожие на другие товары. Для этого достаточно лишь загрузить нужную картинку, и Like.com тут же найдет в сети аналогичные предметы.

Мунджал вовремя повернулся на 180°, и теперь дела у его компании идут отлично*. На его примере следует поучиться каждому основателю. Нужно работать в соответствии с планом, но всегда слушать покупателей, сотрудников, экспертов и собственную интуицию. Когда вы получаете много сигналов о том, что выбрали неправильный путь, значит, настало время свернуть с него.

Так как же сделать поворот на 180°? Нужно быть всегда к этому готовым. Слушайте своих клиентов — они дадут вам всю необходимую информацию. А когда настанет время, решительно меняйте свой курс. Определите, какие наработки оставить на будущее, от чего полностью отказаться и что создать заново. Убедитесь, что члены команды понимают, что от них требуется, и способны справиться с новыми задачами. Внимательно следите за своими расходами и удостоверьтесь, что ваши партнеры по бизнесу, в том числе инвесторы, знают, что происходит, и при необходимости окажут поддержку. И наконец, оцените свои шансы на успех, подумайте, есть ли у вас необходимые знания и опыт, чтобы осуществить новый план.

Любое решение, принимаемое на ранней стадии существования компании, влияет на всю ее дальнейшую судьбу. Вы меняете направление с южного на северное, но не перестаете при этом двигаться вперед. Постоянно анализируйте состояние дел и будьте готовы сделать резкий поворот, как только увидите правильную дорогу.

* Компанию Like.com в 2010 г. приобрела Google.

ТЕМА 5. КАК НАЙТИ ИНВЕСТОРА?

Большинство предпринимателей стремятся попасть на программу TechStars, чтобы найти деньги для своего проекта. Мы сразу советуем им остановиться и подумать: «А действительно ли мне нужны инвестиции со стороны?» Мы уверены, что нужны они далеко не всем. Многие успешные предприниматели сумели создать процветающий бизнес, почти не используя инвестиций. И все годы в программе TechStars участвовала хотя бы одна команда, собственными силами добившаяся успеха. В 2007 г. это была компания J-Squared, а в 2008 г. — Occipital.

Конечно, мы живем в реальном мире. Большая часть предпринимателей, с которыми мы работали, не смогут без внешнего финансирования быстро добиться прибыли, которая обеспечит жизнеспособность их компании. Поэтому они ищут инвесторов — бизнес-ангелов и венчурные фонды, которые помогут им поставить компанию на ноги.

Предприниматели не всегда понимают, какое значение это решение имеет для бизнеса. Получая финансирование со стороны, вы неизбежно отдаете что-то взамен. Как только появляется инвестор, не важно, насколько велик его вклад, вы уже перестаете быть полноправным владельцем бизнеса. Инвесторы, как правило, получают некий уровень контроля над вами, и они ждут от своих вложений определенной отдачи. Как минимум у вас появляются люди, перед которыми необходимо отчитываться за все удаchi и неудачи.

Инвесторы могут принести огромную пользу бизнесу, но они же могут стать причиной больших неприятностей. Очень важно понимать, на какие уступки стоит идти, а на какие нет, как управлять ожиданиями инвестора и чего вообще ждать от вашего сотрудничества. Конечно,

в день заключения инвестиционного договора ваши отношения с инвестором прекрасны. Ваша задача — развивать их в течение всех последующих лет. Даже когда компания столкнется с трудностями, нужно поддерживать здоровое общение и конструктивное сотрудничество со своими инвесторами.

В этом разделе мы будем много говорить о поисках финансирования, но не меньше — и о том, что нередко лучше без него обойтись. Не стоит убеждать себя в необходимости инвестиций со стороны. Но если вы все-таки решили искать деньги, то должны хорошо понимать, что вас ждет впереди.

Вы можете обойтись без инвесторов

Джо Эйгбобо и Джесс Тевелу

Джо и Джесс — основатели компании J-Squared Media. Компания создает приложения для социальных сетей, с которыми работают миллионы пользователей. Команда J-Squared Media прошла программу TechStars в 2007 г. и быстро без какой-либо финансовой помощи вышла в плюс.



В 2007 г. мы приехали на программу TechStars, имея при себе лишь идею создания сайта для обмена контентом. На второй день программы мы решили отказаться от своей идеи и стали искать новую бизнес-модель. Через некоторое время Facebook заявила о выходе своей платформы, и перед разработчиками открылись перспективы. Бизнес-модель мы еще не определили, но зато быстро поняли, что Facebook дает нам отличные возможности по привлечению их постоянно растущей базы пользователей к нашим продуктам.

Примерно через неделю экспериментальной работы мы выпустили свое первое приложение — Sticky Notes. С его помощью пользователи могут создавать и оформлять на свой вкус записки, прикреплять их на рабочий стол или посылать друзьям. Буквально за несколько месяцев у приложения появились миллионы пользователей, а у нас — различные денежные поступления от рекламодателей. По окончании про-

граммы TechStars мы получили несколько предложений от венчурных фондов и предложения о приобретении компании. Мало кто отказался бы от такой возможности получить финансирование, но мы решили, что успех в начале пути дает нам право попробовать добиться всего своими силами.

Отказ от внешнего финансирования, как правило, влияет на многие будущие решения компании. Мы быстро поняли, что нужно продолжать повышать доходность и при этом экономить на издержках. Поэтому мы начали усиленно искать лучшие возможности для роста дохода в условиях весьма ограниченных ресурсов. Сначала основные поступления нам обеспечивали рекламодатели и спонсоры. Но потом мы поняли, что сможем заработать больше, если найдем новые подходы к привлечению посетителей на сайт, лучше организуем рекламную деятельность и создадим более выгодные условия для спонсорской поддержки.

Мы постоянно думали о том, как увеличить свою прибыль, и регулярно оценивали жизнеспособность того или иного источника денежных поступлений. Как только ситуация на рынке интернет-рекламы ухудшилась, мы тут же нашли новые возможности, которые обещали еще много лет приносить стабильный доход. Мы быстрее своих конкурентов, имевших хорошее финансирование, изменили модель бизнеса, отказались от рекламы как от главного источника дохода и сосредоточились на разработке программных продуктов. Научившись работать в условиях острой нехватки средств, мы смогли создать сильную компанию с семизначными цифрами годового дохода, который постоянно увеличивается.

Конечно, строить бизнес своими силами — задача не из легких. И дело не только в нехватке денег. Некоторые из наших первых сотрудников боялись, что мы ничего не сможем без венчурного фонда и никакие доходы нас не спасут. Кроме того, чем меньше у вас акционеров, тем меньше людей помогает вам в достижении поставленных целей. Часто отсутствие внешнего финансирования означает, что вам постоянно не будет хватать денег для нормальной работы компании, и это может препятствовать быстрому росту.

Но зато, пережив все трудности и поставив компанию на ноги, мы сохранили за собой полный контроль над собственным бизнесом.

Нам удалось достаточно долго продержаться без инвестиций, но это не значит, что мы отказались от них навсегда. В то же время если мы бу-

дем искать инвестора сейчас, то сможем обеспечить себе намного более выгодные условия сотрудничества, чем раньше, когда мы еще не имели работающей бизнес-модели и постоянного дохода.

О поиске инвестиций точно можно сказать только одно — здесь нет четкой закономерности. Если вы определите для себя цели, то будет легче решить, насколько вы нуждаетесь в финансировании. Важно понимать и реально оценивать преимущества и трудности финансовой самостоятельности, но помните — вам вовсе необязательно искать инвестора.

Джо и Джесс сумели поймать волну, когда Facebook только-только открыла свою платформу для разработчиков, и в результате создали серию очень популярных приложений для Facebook. Вскоре после этого к ним поступили предложения по приобретению компании, и многие инвесторы захотели вложить свои деньги в развитие J-Squared Media. Большая часть предложений не соответствовала долгосрочным планам Джо и Джесса, поэтому они от них отказались. Но были и более подходящие предложения, ребята серьезно обсуждали их со своими бизнес-наставниками. В результате этих бесед Джо и Джесс многое узнали о себе и о возможностях, которые открывались перед ними. Конечно, каждое решение давалось им нелегко, но только преодолевая все эти трудности, они смогли не сойти с пути, который считали правильным. И судя по тому, чего компания достигла за последние три года, Джо и Джесс выбрали верное направление.

Есть не только один способ получить финансирование

Брэд Фелд

*Брэд — управляющий директор компании Foundry Group
и один из основателей TechStars.*



Фото Скотта Сежжа

Мне как венчурному инвестору часто задают вопрос: «Что нужно сделать, чтобы получить венчурные инвестиции?» Я обычно отвечаю: «А зачем вам это нужно?»

Многие предприниматели считают, что привлечь венчурный капитал — это все равно что найти священный Грааль. В то же время стартапы очень редко получают первые инвестиции от венчурных фондов, в большинстве случаев они находят деньги в других местах: у друзей и родных, у бизнес-ангелов, клиентов, партнеров или получают государственные гранты. Давайте рассмотрим некоторые из этих источников.

Друзья и родственники. Это самый распространенный источник инвестиций в проект на ранней стадии. Первые \$10 000 вашего капитала, вероятно, поступят к вам от кого-то из знакомых, например от родителей, братьев и сестер или от коллег. Данную категорию инвесторов иногда еще называют «три Д» (друзья, домашние и дураки). Эти инве-

сторы глубоко верят в ваш успех, именно поэтому они решили стать самыми первыми.

Бизнес-ангелы. Бизнес-ангелами могут быть успешные предприниматели, которые любят вкладывать деньги в стартапы и следить за дальнейшим развитием событий. Вам могут встретиться суперангелы — они инвестируют во множество новых компаний, а также ангелы-новички — им недавно посчастливилось заработать немного денег и теперь они думают, куда бы их вложить. Еще бывают группы бизнес-ангелов, члены которых время от времени совместно вкладывают средства в какую-нибудь компанию. Каждая из перечисленных категорий имеет свои особенности. С появлением хорошо организованных групп бизнес-ангелов в этой области стали встречаться и другие игроки, которые оказывают посреднические услуги, иногда хорошо, а иногда из рук вон плохо. Многие компании, финансируемые венчурными фондами, свой первый инвестиционный капитал получили именно у бизнес-ангелов. Бизнес-ангелы дают стартапам возможность перейти на уровень, при котором у основателей появляются шансы привлечь венчурные инвестиции. Но будьте осторожны: на каждого бизнес-ангела приходится как минимум один инвестор-дьявол.

Клиенты. Лучшей формой раннего финансирования является доход. Начальные инвестиции в мою первую компанию — Feld Technologies — составили всего \$10. Все остальные средства на развитие бизнеса поступили от наших пользователей. Открыв компанию, мы с партнером почти сразу начали зарабатывать деньги. У нас не было своего офиса, и за свой труд мы почти ничего не получали. Но в определенный момент доход компании достиг нескольких тысяч долларов в месяц (не путайте с положительным потоком денежных средств), в результате мы смогли сами обеспечить себе финансирование и обойтись без инвесторов.

Партнеры. Вполне возможно, вы будете сотрудничать с какими-то другими уже состоявшимися компаниями. Если их руководство заинтересовано в партнерстве, то оно часто находит способ профинансировать проект, над которым вы совместно работаете. Не стесняйтесь лишний раз попросить об этом. Если будете стесняться, никогда ничего не получите.

Гранты. Уже многие годы в США существует несколько правительственных программ по поддержке малого бизнеса, занятого в сфере НИОКР. Вам стоит обратить внимание на Программу инновационных исследований малого бизнеса (SBIR), которая предлагает множество грантов для технологических компаний. Эти гранты, как правило, не решают проблему полностью, и вам придется вкладывать дополнительные средства в производство, но зато у вас не отнимут право на вашу интеллектуальную собственность. Поэтому для предприятий, занимающихся научными разработками, правительственные гранты могут стать отличным первоначальным источником финансирования.

Прежде чем искать венчурный капитал для своей фирмы, вспомните, что существует много других способов получить средства на развитие бизнеса.



Брэд Фелд рассказывает на программе TechStars 2008 г. о том, как получить деньги у бизнес-ангелов

Не забывайте, что можно обойтись своими силами

Дэвид Браун

Дэвид Браун — президент корпорации ZOLL Medical. Он один из основателей TechStars, а с 2007 г. — бизнес-наставник.



Когда мы с Дэвидом Коэном в 1993 г. открыли компанию Pinpoint Technologies, нам очень не доставало той поддержки, которую предприниматели получают в TechStars. У нас не было бизнес-наставников, если не считать одного или двух ребят, занимавших когда-то крупные должности в компаниях, мы понятия не имели, где искать финансирование и даже не знали, кто такой бизнес-ангел. Нам пришлось справляться со всеми этими задачами самостоятельно и учиться только на собственных ошибках.

Но одним из плюсов такого положения вещей (по крайней мере сейчас мне это кажется плюсом) было то, что мы научились обходиться без какой-либо финансовой помощи. Не имея собственного капитала, мы с самого начала по максимуму урезали все расходы. Вооружившись суммой в несколько тысяч долларов, которые мы зарабатывали ночами или в выходные дни (никогда не забуду славную работенку, когда мы тянули кабель и устанавливали сеть для компании по борьбе с вре-

дителями), мы создали прототип и убедили потенциального клиента дать нам в долг \$100 000 в обмен на бесплатное пользование продуктом и проценты по займу. В этот продукт мы не вложили больше ни цента, зато теперь благодаря ему у нас есть компания, 40 млн годового дохода и 200 сотрудников.

Главное преимущество самофинансирования для нас заключалось не в том, что мы остались полноправными хозяевами компании (хотя это тоже неплохо). Важнее было то, что мы могли управлять бизнесом по своему усмотрению, т. е. принимать решения, учитывающие только наши интересы, интересы пользователей, сотрудников и долгосрочные интересы компании. Многие предприниматели добиваются инвестиций, которые в итоге оборачиваются для них убытками. Основатели начинают нанимать людей, наращивать производственно-техническую базу и, как правило, тратят слишком много денег. Инвестиции — это все равно что остаток средств на кредитной карте, для устойчивого развития бизнеса вам необходим постоянный доход. Доход свидетельствует о том, что клиентам нравится ваш продукт и они будут постоянно его покупать, а инвестиции — это лишь единовременное вливание средств.

Считается, что крупные вложения необходимы, чтобы ускорить развитие компании: конкуренты поджидают за каждым углом, они в любую секунду готовы выпустить свой продукт на рынок! Но мой опыт подсказывает, что чаще всего это не так. Чтобы воплотить хорошую идею в жизнь, требуется время. Прежде чем выпускать продукт на рынок, нужно довести его до ума и убедиться, что он действительно понравится пользователям. Подумайте немного над этим, и вы поймете, что конкуренты еще не так близко, как кажется.

Конечно, иногда без инвестиций не обойтись. Бывает, что требуются деньги на оборудование офиса, оплату труда программистов, покупку всего необходимого для работы. На самом деле я несколько вольно трактую понятие самофинансирования. Я считаю, что в категорию компаний, рассчитывающих на свои силы, входят и те, которые используют лишь самый минимум инвестиций для начала работы. Такой подход поможет вам выбрать правильный масштаб для своего бизнеса и не тратить больше, чем вы получаете. В конце концов, вы ведь не хотите платить за аренду офиса из собственного кармана, не так ли?

Дэвид Коэн и Дэвид Браун основали компанию Pinpoint Technologies в 1993 г. С самого начала они обходились без поддержки инвесторов. На раннем этапе ребята наняли отличного программиста Эрана Шея. Вместо того чтобы купить второй компьютер (Pentium 90 был в то время дорогим удовольствием), Дэвид и Эран работали посменно — по 12 часов в день: Дэвид чаще всего — с 9 утра до 9 вечера, а Эран с 9 вечера — до 9 утра. Только когда у компании появился первый платный клиент, ребята смогли позволить себе купить второй компьютер.

Остерегайтесь фальшивых бизнес-ангелов

Дэвид Коэн

Дэвид — соучредитель и генеральный директор TechStars.



Я был членом нескольких групп бизнес-ангелов и знаю, что большинство из них никуда не годятся. Причина простая — члены этих групп чаще всего не являются настоящими инвесторами. У них совсем другие интересы. Порой эти фальшивые бизнес-ангелы хотят участвовать в каком-либо стартапе, например, в качестве члена правления, сотрудника или консультанта. Иногда они таким образом стремятся приблизиться к сильным мира сего, или им просто нравится посещать презентации, пить вино и есть бутерброды. И наконец, многим хочется получить контроль над маленьким перспективным стартапом, нуждающимся в деньгах. Вдобавок они потом смогут отлично посмеяться. Звучит так, словно я сыт этим по горло? Но я лишь сужу по собственному опыту. Начав свою деятельность в качестве бизнес-ангела, я, конечно же, присоединился к одной из местных групп бизнес-ангелов. Оказалось, что 95% членов группы произвели не больше одного инвестиционного вложения за всю свою жизнь, а многие — не сделали ни одного. Я быстро сообразил, что найду больше инвестиционных возможностей, если

познакомлюсь с настоящими бизнес-ангелами, разработаю свой подход к инвестированию и создам собственную независимую компанию. Также я быстро понял, что сильные предприниматели отлично умеют находить хороших инвесторов. И еще я думаю, что те люди, которые инвестируют только на словах, на самом деле понимают, что не имеют никакого отношения к инвестиционному бизнесу.

Во время многочисленных собраний бизнес-ангелов я понял, что чаще именно предприниматели выбирают себе инвесторов, а не наоборот. И если группа бизнес-ангелов рассматривает вопрос о вложении средств в какую-либо компанию, это означает, что компания не смогла получить достаточно денег у настоящих бизнес-ангелов. В большинстве случаев те, кто обращался к группам бизнес-ангелов, уже собрали необходимый капитал и нуждались в некоторой сумме дополнительных инвестиций.

Я разговаривал со многими крупными бизнес-ангелами и решил для себя, что за небольшим исключением все группы бизнес-ангелов состоят из фальшивых инвесторов. Маловероятно, что они смогут дать вам необходимое финансирование.

Однако существует и еще один тип бизнес-ангелов: мнимые инвесторы — бессовестные типы, использующие самые подлые приемы.

Мне часто приходится сталкиваться с бизнес-ангелами, которые действуют по принципу «замани и обмани». С виду это очень серьезные люди с большими связями, может показаться, что они собираются вложить в ваш бизнес кучу денег. События развиваются примерно следующим образом. Бизнес-ангел обещает собрать для вас инвестиции на полмиллиона долларов. И он даже вкладывает свои сто тысяч! Но, как только собирается нужная сумма, инвестор начинает оттягивать собственные средства обратно (обычно до тех пор, пока остаток не станет равен нулю), при этом он активно включается в управление компанией. Вместо того чтобы инвестировать, он становится вашим генеральным директором или председателем правления и прихватывает приличную долю акционерного капитала. Вы можете и не знать, но этот так называемый бизнес-ангел производит те же манипуляции со многими перспективными стартапами, конечно, если может найти для них реальных инвесторов. И каков результат? Год или два гарантированного жалования и приличный пакет акций компании — вот что получает этот бизнес-ангел, прокатившись на горбу у молодых основателей, отчаянно пытающихся найти деньги.

Бывают бизнес-ангелы и другого типа. Они зарабатывают на стартапах огромные деньги. Такой инвестор вложит в ваш бизнес \$50 000 и без проблем соберет оставшуюся необходимую сумму. Он всего лишь захочет взамен 75% акций компании. Инвестор чаще всего получает отказ и идет искать других простачков. Конечно, вы не попадетесь на его удочку, но все равно нужно соблюдать осторожность, ведь он еще не раз встретится на вашем пути, просто его запросы со временем станут скромнее.

Есть несколько хороших способов определить, с каким инвестором вы имеете дело. Во-первых, спросите у него, как долго он занимается инвестициями, сколько вложений уже произвел и каков их средний размер. Если ответ вызовет у вас подозрения или просто вас не устроит, например, если он скажет «За последние 17 лет я вкладывал деньги лишь однажды», то будьте очень осторожны. Не спрашивайте его ни о чем другом, пока не получите ответа на этот вопрос.

Если бизнес-ангел говорит, что только недавно начал заниматься инвестициями, это должно вас насторожить. В данном случае поищите надежные источники и тщательно проверьте, как у этого инвестора шли дела до сих пор. Спросите у известных и авторитетных бизнес-ангелов и венчурных инвесторов, кто он такой и какие компании финансировал. Узнайте о его связях, удостоверьтесь, что он действительно может вложить в вашу компанию обещанную сумму.

Если ваш будущий инвестор говорит, что занимается инвестициями год и более, попросите его назвать две компании, в которые он вкладывал деньги за последний год. Если он затруднится с ответом, пусть назовет три компании, в которые он инвестировал за все время своей работы. Если в его списке нет трех компаний, то знайте, что этот человек — не профессионал. Дальше следует позвонить или послать электронные письма во все компании, которые он назвал, и поговорить с их основателями. Убедитесь, что ваш инвестор действительно вкладывал деньги. Пользуясь случаем, узнайте о нем как можно больше, спросите, действительно ли он помогал компаниям.

Если бизнес-ангел настоящий, он не обидится на вопросы и не найдет в вашем подходе ничего предосудительного. Напротив, он наверняка увидит в вас надежного партнера. Ваши вопросы могут обидеть и отпугнуть лишь фальшивых бизнес-ангелов. Но это даже лучше для вас.

Остерегайтесь инвесторов, которые таковыми не являются. Они выжмут из вас все соки, будут обещать золотые горы, ничего не давая взамен, и вы лишь зря потратите на них время.

После нескольких неудач с группами бизнес-ангелов в своем городе Дэвид решил приехать в Лос-Анджелес и посетить Открытый форум бизнес-ангелов, проводимый под руководством Джейсона Калаканиса. На этом мероприятии царит неофициальная атмосфера. Основатели пяти серьезных компаний ужинают вместе с 15–20 опытными бизнес-ангелами (теми, которые за последние 12 месяцев сделали как минимум четыре крупных инвестиционных вложения). Для предпринимателей — вход бесплатный, что и стало для Дэвида главным стимулом. Ему так понравилось это мероприятие, что впоследствии он организовал такой же форум в Колорадо. Теперь Открытый форум бизнес-ангелов проходит во многих городах мира. Дополнительную информацию можно узнать по адресу openangelforum.com.



Дэвид Козн пытается донести до слушателей свою мысль

Бизнес-ангелы оценивают три фактора

Джефф Клавье

Джефф — бизнес-ангел и владелец собственного инвестиционного фонда SoftTech VC. Он является бизнес-наставником в TechStars с 2007 г.



В августе 2010 г. мы с семьей отпраздновали десятую годовщину нашего переезда из Франции в Кремниевую долину и моего прихода в индустрию венчурных инвестиций. Шесть из этих десяти лет я вкладывал деньги в самые разные проекты на ранней стадии развития: у некоторых стартапов сама идея еще только-только появилась, у других — продукт уже привлек к себе десятки миллионов пользователей.

Мне несколько раз в неделю задают один и тот же вопрос: «Что именно влияет на мое решение об инвестировании?» Вы можете перечислить 10 критериев, 20 признаков или написать список из 30 пунктов, и я соглашусь со всеми из них. Эти критерии — результат пройденных уроков, полученного опыта и совершенных ошибок. В инвестиционном бизнесе вы можете учиться только одним способом — теряя собственные деньги, которые вложили в неудачный проект.

У бизнес-ангелов — людей вроде меня, которые первыми инвестируют крупную сумму в стартап, — список критериев оценки будет самым коротким. Вкладывая средства в компанию на ранней стадии ее существования, мы не имеем всех тех данных, которые доступны инвесторам на более поздних сроках. Поэтому обычно я оцениваю всего лишь три фактора: «Люди, продукты и рынки».

Или, если выразаться точнее:

Люди, продукты и рынки

Начнем с того, что рынок, для которого создается продукт, должен быть «достаточно емким». Можно часто слышать от венчурных инвесторов, что «рынок не обещает большого успеха», или что «отдача на инвестиции будет слишком мала», или что они не видят перед собой «компаний на миллиард». Когда вы инвестируете в проект на ранней стадии, нужна уверенность в том, что продукт легко найдет своего покупателя. Это значит, что компания, в которую вы вкладываете деньги, за три года сможет увеличить доход до \$10 млн и более и в последующие 5–7 лет — до \$50–100 млн, при условии что не все потребители целевого сегмента хорошо воспримут новую технологию.

В следующую очередь я смотрю на продукт и оцениваю, сможет ли он покориť сердца клиентов. Возможно, у вас уже есть пользователи, а может быть, их еще нет. Если пользователей нет, то я захочу посмотреть макет сайта или демонстрационную версию. Это позволит мне получить представление о продукте и понять, станет ли он настолько популярным, как вы считаете. Однако без пользователей будет сложно составить реальное мнение о продукте. Именно наличие пользователей является лучшим подтверждением тому, что ваш продукт интересен, полезен, достаточно отличается от других предложений на рынке и что однажды кто-нибудь захочет за него заплатить. Я захочу и сам некоторое время поработать с вашим продуктом, чтобы лично оценить все те характеристики, о которых только что упоминал.

Но главный фактор — это, конечно же, люди. До недавнего времени моя трехфакторная модель «Люди, продукты, рынки» выглядела так: «Люди, люди, люди»; но я признаю, что особенности продукта и рынка все-таки сильно влияют на мое решение по инвестированию. Для меня важны многие качества основателей стартапа, среди них:

- страсть;
- решительность, преданность делу и упорство;
- природный интеллект;
- ловкость и изобретательность;
- ясность ума и сосредоточенность;
- личное обаяние;
- лидерские качества;
- умение работать лучше, а не больше (хотя высокая работоспособность тоже важна);
- отношения между членами команды.

Все эти характеристики имеют большое значение, хотя некоторые могут оказаться важнее, чем другие. У каждой команды основателей — свой набор характеристик. Представьте, что стартапы — это предметы, отличающиеся по форме и размеру. Вы кладете их на весы, и если соответствующая чаша весов перевешивает, значит, можно вкладывать деньги в этот стартап. В последние годы главным фактором успеха интернет-компаний является эффективность использования капитала, и я, решая, в какую компанию вложить свои деньги прежде всего смотрю на следующие качества команды: решительность, быстрота, умение работать четко и с умом.

Недавно я начал использовать в SoftTech VC такой лозунг:

«Найдите лучшее сочетание: умную команду, улетный продукт и большой рынок».

Я думаю, эти слова вмещают в себя все то, чем я занимаюсь.

Джефф принимал участие в работе TechStars с самого ее основания. Он каждый год примерно в середине программы прилетает в Боулдер, проводит у нас целый день и общается с каждой из команд. Джефф преследует при этом две цели. Как бизнес-наставник он помогает командам сформироваться и направляет их действия в нужное русло, а как инвестор он получает прекрасную возможность оценить 10 вариантов для вложения средств. Мы уже несколько лет наблюдаем за Джеффом и уверены, что, каждый раз покидая Боулдер, он точно знает, какую команду будет финансировать. По окончании Дня инвестора Джефф почти сразу принимает решение. И надо сказать, что он как раз и есть тот бизнес-ангел, который действительно нужен начинающим предпринимателям.



Джефф Клавье ищет лучшую компанию, в которой сочетались бы умная команда, улетный продукт и большой рынок, 2009 г.

Подготовьтесь к встрече с инвесторами

Алекс Уайт

Алекс — основатель и генеральный директор компании Next Big Sound. Компания публикует на своем сайте аналитические обзоры музыкальной тематики. После прохождения программы TechStars в 2009 г. команда Next Big Sound получила \$1 млн инвестиций от Foundry Group, Alsop-Louie Partners и SoftTech VC.



Фото Ребекки Стерн

Никогда в жизни я еще так не старался, как готовясь к выступлению перед инвесторами. Когда-то я много трудился, чтобы достичь лучших результатов в школе, на прежней работе или где-то еще, при этом я всегда чувствовал, что, приложив чуть больше усилий, смогу получить пятерку, повышение по службе или превзойти своих соперников. Но если инвесторам не понравится что-то в нашем стартапе: команда, идея, бизнес-модель, конкурентная среда, отрасль, объем рынка, размер требуемых инвестиций, сроки разработки продукта, несоответствие нашей компании остальному инвестиционному портфелю или любая из бесконечного числа переменных, — то даже лучшая презентация в мире меня не спасет.

Когда столько факторов влияет на решение инвестора, сложно учесть все и не потерять возможность получить инвестиции. Главная хитрость здесь в следующем. Нужно предложить убедительное решение серьезной проблемы и подготовить правильные ответы на все вопросы, которые

может задать инвестор. Я считаю, что первую часть задачи решить несложно, поскольку большинство предпринимателей работают над продуктом именно потому, что он помогает решить большую проблему. Но главные неприятности начинаются тогда, когда инвестор начинает выискивать слабые стороны вашего проекта. Стартап по своей природе не может быть надежным объектом для инвестиций, поэтому причины не вкладывать в него деньги всегда найдутся. Нужно всего лишь объяснить инвестору, что вы отлично понимаете свои слабые стороны, и показать, что постоянно над ними работаете.

Люди не любят расставаться с деньгами. Если у вас есть опыт продаж, вы знаете: чтобы клиент заплатил, нужно убедить его в реальной ценности продукта. А теперь представьте, что пытаетесь убедить покупателя выписать чек, но вместо товара даете ему обещание вернуть деньги в будущем, причем он получит не конкретную сумму, а рост стоимости инвестиций, который произойдет, если ваша компания будет успешно развиваться.

Чтобы хорошо выступить перед инвесторами, я репетировал как ненормальный. Я сто раз переписывал свою речь и пятьсот раз ее повторял. Я тренировался перед десятком зрителей, их советы оказались для меня просто бесценными. Очень непросто оторваться от суматохи рабочего дня и написать действительно хорошую речь, которая заинтересует инвесторов. Когда настал День презентаций, я знал наизубок ответы на любые возможные вопросы. Я впервые выступал перед инвесторами, но прекрасно понимал, что многие из них слушали подобные речи, когда меня еще не было на свете. Инвесторы занимаются этим годами, и я уверен, они сравнивали мою компанию, мои ответы и мою уверенность в себе со всеми остальными удачными и неудачными случаями из своей практики, стараясь понять, насколько выгоден для них наш проект. Все, что у нас было, — это страсть, отличная команда, сильная презентация, сумасшедший оптимизм и уверенность в своих силах, которая появилась после целого лета непрерывной работы.

Поиск финансирования требует большого труда. Хотя бы один член команды должен всецело посвятить себя этой задаче, но ему потребуется помощь других основателей. Нужно, чтобы коллеги снова и снова прослушивали презентацию, придумывали вопросы, которые могут задать инвесторы, и помогали найти на них правильные ответы. Инвесторы хотят вкладывать деньги в победителей. Победитель должен быть уверен в себе, а уверенность появляется в результате постоянных тренировок

в условиях, близких к реальным. Репетируйте свою речь, пусть ваши коллеги, наставники и друзья мучают вас вопросами до тех пор, пока фраза «Как вы собираетесь зарабатывать деньги» не надоест вам до тошноты. Как вы убедите человека выписать чек, если не сможете уверенно сказать, что он получит взамен?

Алекс не преувеличивал, когда говорил, что репетировал свою презентацию по пятьсот раз. Выступая перед инвесторами на Дне презентаций в конце программы TechStars, он показал высший класс. Если бы зрители выставили оценки за выступление, Алекс получил бы 10 баллов от каждого из них. Выступление Алекса принесло команде Next Big Sound отличные дивиденды. Прекрасная презентация и отличные результаты, которые команда Next Big Sound показала во время программы TechStars, вызвали огромный интерес у бизнес-ангелов. Алекс и его партнеры решили для начала попросить довольно скромную сумму, а получили предложения от инвесторов, втрое превышающие заявленную цифру. Ребятам из Next Big Sound пришлось сделать нелегкий выбор между потенциальными инвесторами, но и с этой задачей они справились.



Алекс Уайт из Next Big Sound выступает перед инвесторами на Дне презентаций летом 2009 г.

Существует известное изречение, которое стало особенно популярным после выхода книги Малкольма Гладуэлла, звучит оно так: «Чтобы добиться в чем-то успеха, нужно 10 000 часов посвятить практике». Может, вам и не нужно репетировать свое выступление 10 000 часов подряд, но убедитесь, что сумеете с закрытыми глазами повторить свою речь в шумном баре, когда друзья забрасывают вас насмешками. Если при этом вы будете чувствовать себя достаточно уверенно, значит, вы готовы к встрече с инвесторами.

Если хотите денег, попросите совета

Николь Гларос

Николь — главный управляющий TechStars в Боулдере.



Те основатели стартапов, которые научились активно вовлекать в свои дела бизнес-наставников и инвесторов уже в начале программы TechStars (а следовательно, еще до поиска финансирования), имеют больше шансов привлечь капитал, чем основатели, которые отчаянно пытаются найти инвесторов на более поздних сроках. Почему?

Если хотите совета, попросите денег. Если хотите денег, попросите совета. Я убеждена в верности этого утверждения, и для этого есть три причины.

Инвесторы говорят «нет» чаще, чем «да». Любой инвестор постоянно получает множество предложений вложить деньги в ту или иную компанию. На этом основана его работа. В среднем инвестор отвечает отказом более чем на 99% предложений. Учитывая, что на вопрос «Будете ли вы инвестировать?» есть только два варианта ответа, инвесторы быстро находят причины для отказа и говорят «нет». Когда приходишь к ним со своим проектом, они принимают важный вид, их восприятие обо-

стряется, они отчетливо представляют себе все возможные минусы предполагаемых инвестиций. Вместе с тем в большинстве случаев инвестор не отправит вас домой с пустыми руками — он даст совет, как исправить тот или иной недостаток проекта.

Снижение рисков. Привлекая инвесторов и бизнес-наставников в самом начале работы компании, вы позволяете им изучить ваш бизнес и увидеть его потенциал до того, как настанет время для принятия инвестиционного решения. Вы не требуете от них согласия или отказа, когда спрашиваете совета. Задавайте вопросы, которые не предполагают однозначного ответа, например: «Какая бизнес-модель лучше подойдет для этого рынка?» Многие инвесторы захотят помочь вам достичь того уровня, на котором их инвестиционные риски будут ниже. Кроме того, у них появится интерес к самой компании, и, сделав вложение, они будут не только ждать прибыли от своих инвестиций, но и постараются обеспечить успех вашему бизнесу.

Если инвестор участвует в создании бизнеса, значит, он будет поддерживать его и дальше. Как только вы начинаете советоваться с наставниками и инвесторами и следовать их советам, у них появляется интерес к вашему бизнесу, и во многих случаях они оказывают ему определенную поддержку. Если наставники увидят, что оказывают прямое влияние на ваши решения и, следовательно, на успешность работы компании, они почувствуют ответственность за ваш бизнес и, скорее всего, сами захотят перевести вас на следующий уровень. Это может принять форму знакомства с нужными людьми, покровительства, финансирования, или инвестор просто будет тратить на вас больше времени. Так или иначе, он поможет вашему бизнесу подняться, если будет думать, что принимал участие в его создании.

Если вы собираетесь в будущем искать финансирование, заинтересуйтесь в своем бизнесе хороших наставников и инвесторов с самого начала, когда об инвестициях еще речи не идет. Начинайте советоваться с ними как можно раньше. Научитесь правильно использовать их советы, но, если решили не следовать им, обязательно объясните причины. Пусть бизнес-наставники с их богатым опытом помогут вам сформировать компанию, определить концепцию продукта, подскажут направление работы и эффективные методы реализации проекта. Позвольте инвестору стать активным членом вашей команды, сообщайте ему обо всем, чего добились с его помощью, пусть он радуется вашим успехам

вместе с вами. Когда настанет время привлечь капитал, на вашей стороне будет сильный защитник, который сам откроет для вас чековую книжку и посоветует другим инвесторам сделать то же самое.

На программе TechStars многие инвесторы помогают предпринимателям создавать компании, выступая в качестве бизнес-наставников. Эти инвесторы считают себя в данном случае именно наставниками, и мы советуем основателям стартапов воспринимать их как советчиков, а не как источники финансирования. Общаюсь с потенциальным инвестором, вы сможете построить с ним хорошие отношения; кроме того, вы быстро поймете, собирается он вкладывать средства в вашу компанию или нет. Если да, то вам здорово повезло, но даже если и нет, вы все равно получите большую пользу от этого общения.



Николь высказывает свое мнение о работе команд. Ее снимает Меган Суини — создатель сериала «Основатели»

Не рассказывай, а показывай

Брэд Фелд

Брэд — управляющий директор в Foundry Group и один из основателей TechStars.



Фото Скотта Сежка

Я каждый день получаю электронные письма от предпринимателей, которым нужны деньги или мой совет, как их получить. Принято считать, что венчурные фонды редко ведут дела с теми, кто обратился к ним без приглашения или чьих-либо рекомендаций. Тем не менее в случае с Foundry Group это правило не действует. За последние два года мы вложили деньги в несколько стартапов, основатели которых попросили нас о финансировании в электронном письме (среди них компании Brightleaf и Organic Motion). Я очень рад постоянному притоку случайных писем, не переставайте их писать!

В последнее время стали особенно популярны видеопрезентации. Я часто вспоминаю старую поговорку сценаристов «Не рассказывай, а показывай», она применима и к выступлению перед инвесторами. Я не хочу слушать, как вы описываете свой продукт, — я хочу видеть его в действии. Если продукт еще не создан, объясните мне на примере, что именно вы хотите сделать. А лучше всего дайте мне ссылку на сайт, где я смогу посмотреть прототип, пусть он даже будет еще совсем сырой.

Попробовав продукт в действии, я гораздо быстрее пойму, чем вы занимаетесь.

Недавно мне прислали видеоролик, в котором предприниматель две минуты глядел в камеру и описывал свою идею. Идея была хорошей, хотя я уже через 15 секунд знал, что не захочу вкладывать в нее деньги, поскольку рынок для продукта был выбран неудачно. В итоге я все-таки досмотрел ролик, гадая, покажут мне что-либо или нет. Ничего так и не произошло — две минуты истекли, и все это время он описывал свою идею.

В данном случае предприниматель упустил свою возможность получить инвестиции. С тем же успехом я мог бы получить представление об идее, прочитав один абзац текста. Предприниматель не воспользовался преимуществом, которое дает видео. Он выбрал один жанр — монолог, а почему было не попробовать снять о своем продукте рекламный ролик, ток-шоу или фильм? Он так и не смог привлечь мое внимание и вызвать интерес к дальнейшей судьбе его продукта.

Насколько я знаю венчурных инвесторов, привлечь их можно лишь одним путем: вызвав мгновенный интерес к продукту. Именно так и произошло с нами, когда мы познакомились с основателями Brightleaf и Organic Motion. Предприниматели нам очень понравились, но, что гораздо важнее, мы сразу же пришли в восторг от их продуктов, поэтому решение об инвестициях не заставило себя долго ждать.

Эта тема всегда актуальна, хотя почему-то ее редко поднимают. Успешные предприниматели (и продавцы) показывают. Просто вспомните, как это делает Стив Джобс. Показывайте!

Не забудьте повернуть нож

Дэвид Коэн

Дэвид — соучредитель и генеральный директор TechStars.



В TechStars мы много работаем над тем, чтобы предприниматели научились «проворачивать нож». Выступая перед инвесторами, партнерами или клиентами, вы должны донести до них «боль», которую испытывают потребители, а затем представить грандиозное решение, позволяющее эту «боль» устранить.

Описать проблему умеет каждый, но многие этим и ограничиваются. Представьте, что, рассказывая о проблеме, вонзаете в меня нож. Ваша задача — заставить меня по-настоящему почувствовать боль. Это можно сделать, проворачивая нож, вонзенный в тело, — не спеша и несколько раз.

Ребята из SendGrid, проходившие программу TechStars в Боулдере в 2009 г., отлично научились «проворачивать нож». Их продукт обеспечивает доставку автоматических рассылок и решает некоторые другие проблемы в работе с электронной почтой. Похоже, он устраняет действительно большую боль, правда? Вот как ребята «проворачивали нож» во время своего выступления.

«20% электронных писем, рассылаемых разработчиками программного обеспечения своим пользователям, попадают в спам».

Ой, больно.

«Крупная интернет-компания приводит следующие данные: если хотя бы 1% годового объема e-mail-рассылок не будет доставлен по назначению, это обойдется компании в \$14 млн».

Не надо, хватит!

«Эта же компания обнаружила, что по меньшей мере 7% посылаемых ею писем отфильтровывается как спам. Таким образом, она каждый год теряет \$100 млн».

Умоляю, сжальтесь!

«Это же настоящее бедствие, финансовые потери могут быть огромными. Тысячи компаний сегодня не могут доставить сообщение собственным клиентам».

Все, вы меня доби́ли!

Очень важно правильно «проворачивать нож», но постарайтесь вовремя остановиться и перейти к решению проблемы, пока ваши слушатели еще живы, хотя спешить здесь все-таки не следует. Не просто расскажите инвесторам о проблеме, дайте им почувствовать боль, и лишь когда они сами попросят о пощаде, переходите к следующему пункту своего выступления.



Дэвид Коэн «проворачивает нож», пронзая слабого противника на втором годовом турнире по настольному теннису в TechStars

Команда SendGrid на Дне презентаций успешно «проворачивала нож», используя некоторые из приведенных выше фраз, и в итоге получила почти \$6 млн венчурных инвестиций. Они дали инвесторам почувствовать настоящую боль, а затем представили элегантное решение проблемы. Сервис SendGrid и сегодня является настоящим болеутоляющим средством для своих пользователей.

Не стремитесь достичь максимальной предынвестиционной стоимости

Кирк Холланд

Кирк — генеральный партнер компании Vista Ventures, которая инвестирует в проекты на ранней стадии развития. Кирк является бизнес-наставником в TechStars с 2008 г.



Конечно как инвестор я могу быть необъективным, но я уверен, что бизнес-ангелы обязательно должны получить достойное вознаграждение, если компания достигнет успеха.

Стартапы, участвующие в программе TechStars, обычно имеют предынвестиционную стоимость от \$1,5 млн до \$4 млн. Однако на самом деле по окончании программы они не стоят этих денег, и мы стараемся напомнить об этом основателям. Не важно, какие перспективы обещает вам рынок. Если кто-то вкладывает миллион долларов в компанию на самой ранней стадии, то его требование получить взамен половину или даже две трети бизнеса часто вполне обоснованны.

Многим предпринимателям требуется время, чтобы понять эту простую истину. Представьте себе на секунду: человек вкладывает миллион долларов в стартап, который чаще всего не приносит дохода и, по определению, является крайне рискованным объектом инве-

стиций. Большую часть стартапов ждет банкротство, и в данном случае инвестор просто потеряет свой миллион! А если бы это был ваш миллион?

Тем не менее лучшие инвесторы за свои деньги просят у стартапов от 20 до 33% бизнеса. Они понимают две очень важные вещи. Во-первых, предприниматели должны владеть приличной долей компании, чтобы не потерять интерес к бизнесу и в итоге получить награду, которую заслужили, вложив огромный труд. Во-вторых, в будущем основатели наверняка будут привлекать дополнительные инвестиции, и это приведет к еще большему размыванию капитала компании.

Что касается стоимости бизнеса, то некоторые стартапы после прохождения программы TechStars оценивались очень высоко. Но в этом случае у их основателей возникало много сложностей с поиском дальнейшего финансирования. Чтобы и инвесторы, и предприниматели были довольны, стоимость бизнеса должна со временем увеличиваться. Мы все надеемся на то, что новые инвесторы на следующем этапе вложений оценят компанию выше, чем вначале. Но если на основании предынвестиционной оценки вы получили первые \$10 млн, то вам придется очень долго ждать, пока компанию оценят в \$15 млн или \$20 млн, чтобы привлечь дальнейшие инвестиции. С другой стороны, когда вы привлекаете инвестиции на основании стоимости бизнеса \$2,5 млн, то достичь оценки в \$5 млн намного легче. Когда первый раунд инвестиций оценивается слишком высоко, вы не сможете показать тот прирост стоимости бизнеса, который ждут от вас инвесторы, и может случиться, что основателям придется расстаться с приличной долей своего пакета акций. И то, и другое ограничит вашу свободу в принятии решений по развитию бизнеса.

Не забывайте о том, как сильно рискуют ваши первые инвесторы. Они запрыгивают в одну лодку с вами, ставят на вас и вашу команду крупную сумму денег и рискуют потерять как капитал, так и репутацию. Соглашаясь с низкой (ее еще называют «справедливой») предынвестиционной стоимостью, вы отдаете должное той опасности, которой подвергаются инвесторы, и обеспечиваете им хорошую награду в случае, если компания будет успешной. И тогда инвесторы будут охотно финансировать вас снова и снова, поскольку вы — хороший партнер, который старается для всех акционеров, а не только для себя.

Важно понимать, что не все инвесторы одинаковы. Во многих случаях инвестор, участвующий в делах компании, оказывается намного полезнее, чем тот, кто дает деньги и пропадает из поля зрения или, еще хуже, мучает вас бессмысленными вопросами. Не стремитесь получить максимум инвестиций, лучше постарайтесь привлечь самых профессиональных инвесторов к управлению компанией, даже если ради этого потребуются снизить предынвестиционную стоимость бизнеса. Помните, вам еще долго придется работать вместе со своими инвесторами, действуйте обдуманно.

Разберитесь с условиями финансирования

Джейсон Мендельсон

Джейсон — управляющий директор в Foundry Group. Он является бизнес-наставником в TechStars с 2007 г.



Ну вот, наконец-то хорошая новость: вы получили предварительное согласие инвестора, а вместе с ним и перечень условий финансирования. Но есть и плохая новость: теперь вам придется разобраться в том, что означают все эти юридические термины, и попытаться получить для себя более выгодные условия сделки. Так с чего же начать?

Во-первых, поймите, что вы никогда не будете так же подкованы в этом вопросе, как инвестор, который постоянно заключает подобные соглашения. И вы никогда не будете так хорошо разбираться в теме, как его юрист. Поэтому прежде всего необходимо получить хорошую юридическую консультацию.

Это не значит, что можно послать перечень условий финансирования своему юристу и сказать «Сделай все как надо». Данный документ определяет слишком много важных моментов, и вы должны хорошо понимать, что означает каждый термин, какие условия являются решающими и чем вы жертвуете, соглашаясь с определенными пунктами.

Вообще говоря, инвестора интересуют только два вопроса: доходность и контроль над делами в компании. Доходность — это конечный результат, и она, конечно, является существенным условием финансирования. Что касается контроля, то для инвестора важно, каким образом он будет принимать участие в управлении: будете ли вы спрашивать его согласия, сможет ли он наложить вето на определенные решения. Если инвестор упорно настаивает на некоторых условиях, никак не связанных с доходностью и контролем, то, скорее всего, он хочет отвлечь ваше внимание от главных вопросов. Или же он плохо разбирается в своем деле, а то и вовсе в нем ничего не смыслит. Вы должны очень внимательно отнестись к таким понятиям, как «предынвестиционная стоимость», «преимущественное право при ликвидации», «порядок формирования совета директоров», «право принуждения к совместной продаже акций» и «защитные оговорки». Другие понятия, которые вы встретите в перечне условий финансирования, не так важны, как перечисленные выше. Если же инвестор считает иначе, обратите на эти условия особое внимание, прежде чем заключать с ним сделку.

Многие из этих понятий связаны друг с другом, и важно понимать, как зависит доход инвестора и его управленческие полномочия от таких условий, как размер опционного пула, выдача варрантов на акции и порядок избрания независимых членов в совет директоров. Например, высокая предынвестиционная стоимость бизнеса может на деле оказаться совсем не высокой; если инвестор настаивает на большом размере опционного пула или получении варрантов на свои акции — и то, и другое означает уменьшение вашей доли в компании. Сев за стол переговоров, честно и прямо заявляйте о своих интересах. Если вы имеете дело с профессиональным инвестором, то, обсудив важные вопросы и договорившись о взаимных уступках, вы сразу расставите все точки над *i* и дадите хорошее начало партнерским отношениям, которые со временем будут только крепнуть.

Если хотите подробнее изучить такие важные понятия, как предынвестиционная стоимость, преимущественное право при ликвидации, порядок формирования совета директоров, право принуждения к совместной продаже акций и защитные оговорки, то почитайте серию постов на тему условий финансирования в блоге Джейсона и Брэда по адресу Feld.com.



Джейсон Мендельсон принимает участие в собрании TechStars в 2007 г.

Постарайтесь привлечь треть инвестиционного капитала

Брэд Фелд

Брэд — управляющий директор в Foundry Group и один из основателей TechStars.



Фото: Сюзанна Сежжа

Многих начинающих предпринимателей пугает сама мысль о том, что придется собирать огромную сумму денег у бизнес-ангелов. Но тут есть одна маленькая хитрость. Мы учим всех участников программы TechStars сосредотачиваться на получении одной трети от всей суммы необходимых денег. Если сможете получить третью часть, то, как правило, собрать оставшиеся две трети труда не составляет. Ангельское инвестирование — это «групповой вид спорта»: вместе с первой третью инвестиций у вас появляется ведущий инвестор или группа ведущих инвесторов, за которыми потянутся остальные.

Вы можете встретить три типа бизнес-ангелов. Первый тип — это потенциальный ведущий инвестор. Он не будет долго думать, стоит ли вкладывать деньги в вашу компанию. Если продукт ему действительно понравится, ведущий инвестор быстро предоставит необходимое финансирование. Но именно инвесторы этого типа чаще всех остальных отвечают отказом. В любом случае обязательно к нему обратитесь. Вы

хотя бы узнаете, на каком уровне находитесь и к чему нужно стремиться. Как правило, стараясь собрать первую треть инвестиционного капитала, следует искать инвесторов именно этого типа.

Инвесторы второго типа (они встречаются гораздо чаще) не станут сразу вкладывать деньги, но обязательно попросят вас держать их в курсе дел. Это ваши возможные источники финансирования. Хорошо если у вас будет много таких инвесторов, хотя я знал случаи, когда предприниматели тратили все свое время на то, чтобы превратить возможных инвесторов в ведущих. Мой вам совет: поговорите со всеми инвесторами этого типа, попросите у них разрешения упоминать об их заинтересованности в разговоре с другими инвесторами, сообщайте им о своих успехах, но всерьез концентрируйтесь на поиске тех инвесторов, которые действительно способны стать ведущими.

Имейте в виду, что один и тот же бизнес-ангел может по-разному вести себя с разными предпринимателями, поэтому самостоятельно оценивайте каждого инвестора и не верьте тому, что говорят другие.

Третий тип инвесторов — самый опасный. Это бизнес-ангелы, которые на самом деле таковыми не являются. Вы можете принять их за инвесторов первого типа и в итоге потерять массу времени и сил. Я писал о них в статье «Остерегайтесь фальшивых бизнес-ангелов».

Мысленно разделите всех бизнес-ангелов, с которыми встречаетесь, на три типа как можно скорее. Затем приступайте к работе с инвесторами первого типа и, как только соберете треть инвестиционного пирога, начинайте активно привлекать к финансированию инвесторов второго типа. Вам придется установить точную дату окончания сбора инвестиций, которая устроит ведущих инвесторов, иначе вы никогда не уговорите инвесторов второго типа перейти к активным действиям.

Обычно второй и третий кусок инвестиционного пирога появляются намного быстрее, чем первый. Бизнес-ангелы начинают звонить своим друзьям, чтобы поскорее собрать необходимую сумму, и некоторые инвесторы второго типа отлично восполняют недостаток средств.

Конечно, это правило не всегда работает одинаково, но, мне кажется, первая треть инвестиционного пирога обладает поистине волшебной силой.

ТЕМА 6. БАЛАНС ТРУДА И ОТДЫХА

Большинство из нас — тех, кто с головой ушел в игру под названием «предпринимательство», обладает исключительной профессиональной одержимостью. Иначе мы бы ничего не достигли в бизнесе. Но жизнь показывает, что лучшие предприниматели умеют еще и полностью отключаться от дел и как следует отдыхать. Они нашли тот баланс, что позволяет им полноценно жить и делает их сильнее.

В TechStars мы много общаемся с молодыми бизнесменами, которые впервые открывают свою компанию. Большинство из них верит в миф, что для достижения успеха нужно много и постоянно трудиться. А мы считаем, что работать нужно продуктивно.

Чтобы работать продуктивно, вы должны время от времени перезаряжать свои батарейки. Некоторые берут для этого недельный отпуск, другие — садятся на велосипед и едут колесить по окрестностям. Баланс труда и отдыха принимает разные формы, и каждый сам решает, как его достичь.

Даже во время сумасшедших 90 дней программы TechStars мы стараемся по возможности обеспечить соблюдение этого баланса. Мы выходим на прогулку в горы, пробегаемся по местным барам, а иногда и приезжаем в амфитеатр Red Rocks, чтобы посмотреть кино. Накануне Дня инвестора — решающего события — мы просим предпринимателей как следует отдохнуть и восстановиться. Несколько раз перед Днем инвестора мы даже приглашали в TechStars массажистов. В TechStars, где все происходит с молниеносной скоростью, эти, казалось бы, мелочи действительно повышают продуктивность.

Но главное, запомните: отказываясь от отдыха, вы рано или поздно просто свалитесь с ног.

Найдите баланс между трудом и ОТДЫХОМ

Брэд Фелд

Брэд — управляющий директор в Foundry Group и один из основателей TechStars.



Фото Скотта Сежжа

Неумение найти баланс между работой и личной жизнью — одна из самых серьезных проблем работающих людей и особенно — предпринимателей. Мне понадобилось 15 лет, чтобы понять важность этого баланса. Мой первый брак рухнул, а вторая жена уже собирала чемоданы, когда я наконец понял, что пора что-то менять. Сегодня я рад сообщить, что нашел решение и моя жизнь стала во много раз лучше.

Первую компанию я основал в 19 лет, когда еще учился в Массачусетском технологическом институте. Я был просто одержим своей идеей и посвящал ей все время. Работа доставляла мне большую радость, но я почти всегда был на пределе. Я постоянно что-то не успевал, был измотан, в 24 года от меня ушла жена, да я и сам сильно изменился (как сказал один из моих лучших друзей, я превратился из «худого Брэда» в «старого жирного Брэда»).

На работе все складывалось замечательно. Свою первую компанию Feld Technologies я благополучно продал открытому акционерному обществу. После этого я участвовал в создании и финансировании нескольких других компаний, которые тоже были куплены или преобразованы в открытые акционерные общества. Я стал одним из учредителей венчурного фонда, получил известность в предпринимательской среде, меня все уважали.

Однако в жизни тем не менее царил полный раздрай. Я всегда находился в дороге между понедельником и пятницей, а в пятницу ближе к ночи возвращался домой выжатый как лимон. Все, что накопилось за сумасшедшую рабочую неделю, я срывал на жене Эми. Половину выходных я отсыпался, а все остальное время сидел перед компьютером, доделывая то, что не успел. Если мы шли в гости к друзьям, я был уставшим и ни с кем не общался, так как думал о работе. Процесс выгорания шел полным ходом. Раз в полгода я практически валился с ног от переутомления. Когда мы с друзьями приехали отдыхать на Гавайи, первые четыре дня я спал по 20 часов в сутки, Эми даже подумала, что я серьезно заболел. Я много пил, стремительно полнел и чувствовал себя разбитым. Я любил свою работу, но не мог отключиться от нее ни на секунду.

Когда мне исполнилось 34 года, мы целую неделю провели на отдыхе, и все это время я был полностью погружен в свои мысли, пытаюсь найти способ проверить сложнейшую сделку для одной компании (она в итоге обанкротилась). Эми подошла ко мне и сказала: «Все, с меня хватит. Я еще не сошла с ума. Я просто больше не хочу. Либо ты изменишься, либо между нами все кончено».

Это заставило меня очнуться. Остаток недели мы провели в разговорах о том, что именно я должен в себе изменить. Я не сомневался в серьезности намерений жены. В результате мы составили список четко определенных правил, который я потом еще несколько раз дополнял. Впоследствии, оценив важность баланса труда и отдыха по-настоящему, я сгруппировал эти правила по категориям, которые теперь могу назвать своими привычками. Вот они: *отпуск подальше от всех, вечер отдыха, разделение рабочего пространства, присутствие в настоящем и медитация*. Сейчас я расскажу о них подробнее.

Отпуск подальше от всех. Мы с Эми раз в три месяца уезжаем на неделю в отпуск, который называем «каникулами первого квартала,

второго... и т. д.». На эту неделю мы полностью исчезаем для всех. Никаких сотовых, электронных писем, компьютеров или аудио-конференций. Мой секретарь знает, где меня найти в случае крайней необходимости, для всех остальных я недосягаем.

Вечер отдыха. Мы решили каждый первый день нового месяца устраивать вечер отдыха. Иногда к нам в гости приходят друзья, иногда мы накрываем праздничный стол и ужинаем вдвоем. У нас появилась традиция в этот день дарить друг другу подарки — от чисто символических и прикольных (игрушка-пукалка) до дорогих и романтических (ювелирные украшения). Мы весь вечер обсуждаем события прошедшего месяца и строим планы на будущее. Это помогает нам в полной мере ощутить себя в настоящем.

Разделение пространства. У нас есть несколько домов, в том числе дом в горах Боулдера, штат Колорадо, и небольшой домик в Хомере, штат Аляска. В этих домах есть хорошо оборудованные рабочие кабинеты, которые мы четко отделили от всего остального домашнего пространства. Телефоны в домах находятся только в рабочей части, и по счастливой случайности сотовая связь в доме, расположенном в горах Боулдера, не работает. Для нас дом — это убежище, где можно укрыться от всего остального мира. Конечно, часть работы мы берем домой, но пространство для труда и пространство для отдыха у нас четко разграничены.

Присутствие в настоящем. Эми часто говорит мне: «Брэд, стань нормальным человеком». Это значит, что я полностью ушел в свои мысли и забыл о том, где нахожусь. Так случается, когда у меня неприятности или я просто устал. Каковы бы ни были причины моего отсутствия, этих слов Эми хватает, чтобы вернуть меня в реальность.

Медитация. Я использую это понятие в переносном смысле — каждый может медитировать по-своему. В 35 лет я полюбил длительные пробежки, и сейчас 6–10 часов в неделю посвящаю бегу. Это и есть мой способ медитации. Еще я обожаю читать, благодаря чему продлеваю свою медитацию еще на 10 часов в неделю. Делайте все, что нравится, главное — посвятите какое-то время самому себе.

Эти привычки теперь определяют мою жизнь и ее распорядок, обеспечивая полный баланс труда и отдыха. Работа, которая когда-то под-

чиняла меня целиком и полностью, все еще находится в центре моего внимания. Но она уже не занимает мой ум без остатка и не является для меня самым важным в мире. Открыв баланс труда и отдыха, я смог увидеть ценность других вещей, и теперь труд и, что важнее, жизнь приносят мне гораздо больше радости.

Занимайтесь любимым делом

Эран Эгози

Эран — один из основателей и технический директор компании Harmonix Music Systems, которая выпустила видеоигры Guitar Hero и Rock Band. Он работает бизнес-наставником в TechStars с 2009 г.



Фото любезно предоставлено Harmonix / MTV

У меня всегда было две страсти: к музыке и к конструированию. Если взглянуть на важные события моей жизни, то все они сводятся к этим двум вещам. В шесть лет родители купили мне конструктор Lego. В 11 лет я стал учиться играть на кларнете. В 15 лет я написал программу для своего компьютера Apple II, которая проигрывала музыку с шестиголосной полифонией. Затем я мучительно ноту за нотой переносил на компьютерный язык Девятую симфонию Бетховена. Это был первый случай, когда мне удалось объединить вместе два дела, которые я страстно любил, хотя тогда я еще не думал об этом в подобном ключе. Отучившись в Массачусетском технологическом институте, я получил специальность «Разработка ПО и музыка». После этого мы с моим другом Алексом Ригопулосом основали компанию Harmonix. В отличие от многих предпринимателей мы вовсе не стремились заработать на этом денег. У нас была высокая цель: позволить каждому человеку в мире почувствовать, каково это — самому создавать музыку. Но достичь ее мы могли только одним путем — создав компанию. Алекс взял на себя деловую сторону проекта,

а я — все технические вопросы. И опять, как когда-то в 15 лет, я занялся разработкой программного обеспечения для создания музыки.

Слово «страсть» используют довольно часто, и от этого оно теряет свое настоящее значение, особенно когда встречается в рекламных призывах вроде «Ваша сила. Наша страсть».

Найти свою страсть значит найти свое самое любимое занятие. Вместо того чтобы ненавидеть работу, подумайте о том, что ваша страсть может стать частью вашей работы. А теперь представьте, что создали стартап, который тоже занимается вашим любимым делом.

В жизни компании Harmonix было два периода: с 1995 по 2005 г. (до выхода игры Guitar Hero) и с 2005-го по настоящее время. Те первые 10 лет дались нам очень нелегко. Мы собрали около 10 млн первоначальных инвестиций, но так и не смогли построить прибыльный бизнес. В 2004 г. мы едва сводили концы с концами. Меня часто спрашивают, как мы смогли продержаться, учитывая, что шансы на успех были столь призрачны. Мой ответ прост: я изначально любил то, что делал! Сама работа приносила нам столько удовольствия, что проблемы в бизнесе не могли повлиять на наше желание продолжать.

Игра Guitar Hero стала хитом сразу же после выхода, газеты писали, что мы добились успеха буквально за ночь. Ох, и длинная же была эта ночь — 10 лет работы. Но мы страстно любили то, что делали, и отлично провели это время.

Компания Harmonix — пример стартапа, добившегося «молниеносного» успеха. Ее история удивительна. Эран учился с Брэдом в одном институте, но они не были знакомы, поскольку Брэд на 10 лет старше Эрана. Когда Эран решил создать Harmonix, он вспомнил о том, что у Брэда был в этом кое-какой опыт, и решил попросить совета. Брэд сразу же согласился помочь Эрану и Алексу и быстро нашел для них начальное финансирование. Перечень первых инвесторов представляет собой список друзей и знакомых Брэда: бизнес-партнер по первой компании, отец, друг отца, двое ребят, купивших первую компанию Брэда, и пара успешных бизнес-ангелов, которые несколько раз вкладывали деньги совместно с Брэдом. По правде говоря, лучшего ангельского синдиката, чем предприниматели и друзья, которые хотят поддержать двух молодых разработчиков, воплощающих в жизнь замечательную идею, и быть не может.

Прошло 10 лет. Брэд периодически встречался с Эраном и Алексом, когда приезжал в Бостон. Иногда они советовались с ним по разным вопросам. Большинство первых инвесторов, вложивших деньги вместе с Брэдом, давно перестали следить за делами компании. Десять лет — немалый срок.

И тут выходит игра Guitar Hero, которая приносит ребятам головокружительный успех. Инвесторам было приятно говорить друзьям, что они поддерживали компанию в момент ее основания, но никто не знал, будет ли от этих вложений какой-нибудь толк. В один прекрасный день MTV купила компанию Harmonix. Когда огласили условия сделки, бизнес-ангелы были потрясены. Такой успех они себе даже представить не могли. Некоторые из них вообще забыли о том, что у них есть доля в компании. Каково же было их удивление, когда они получили свой чек!

И все это стало результатом работы Эрана, Алекса и команды Harmonix. В свое время ребята наверняка сумели бы собрать инвестиции и без помощи Брэда. Но случилось то, что случилось, и все были этому очень рады. А бизнес-ангелам было особенно приятно узнать, что все эти годы Эран и Алекс просто занимались любимым делом.

Следуйте зову своего сердца

Марк Солон

Марк — управляющий партнер в компании Highway 12 Ventures, г. Бойсе, Айдахо. Он является бизнес-наставником в TechStars с 2007 г. Компания Highway 12 инвестировала в несколько стартапов, прошедших программу TechStars, в том числе в компании Everlater и SendGrid.



Фото любезно предоставлено компанией Highway 12 Ventures

Я познакомился со своей женой Пэм в кафе, расположенном в бостонском квартале Саут-Энд, в 1993 г. Прожив в крупных городах (Нью-Йорк, Чикаго, Сан-Франциско, Бостон) всю жизнь, я был просто очарован этой девушкой, выросшей в маленьком городке Бойсе штата Айдахо. У нее был такой вкус к жизни, какого я раньше ни у кого не встречал. Я предложил ей выйти за меня замуж, как только накопил достаточно денег на кольцо. В течение следующих семи лет мы сначала переехали из крошечной квартиры в Саут-Энде в район Бункер-Хилл, а потом я купил дом XIX в. в викторианском стиле на берегу океана в районе Марблхед. Дом требовал огромного ремонта, но это нас не пугало. У Пэм была интересная работа в инновационной компании, а я стал партнером в небольшой частной инвестиционной фирме. В конце 1998 г. у нас родилась дочь, а в начале 2000 г. мы уже ждали второго ребенка.

Жизнь казалась похожей на сказку. Была только одна проблема. Я часто лежал ночью с открытыми глазами и мечтал о том, как бы переехать

в Айдахо. Почти все отпуска мы с женой проводили в Бойсе, и я полюбил это место. Прожив в бетонных джунглях первые 35 лет своей жизни, я чувствовал себя как в раю каждый раз, когда приезжал в Айдахо. А садясь на самолет, направляющийся в Бостон, я постоянно думал: «Если бы только можно было найти способ остаться здесь навсегда». Мы никогда не говорили об этом с Пэм. У нас порой заходила речь о переезде на северо-запад (Пэм работала в Сиэтле пять лет после окончания колледжа и любила этот город), но мы никогда не говорили о том, чтобы поселиться в Айдахо. А я каждую ночь лежал в кровати и думал, как собраться с духом и сбежать от суеты большого города вместе со всеми его прелестями и жить простой жизнью в горах Айдахо. Но все было не так просто, мы растили годовалого малыша и ждали второго. Однако я чувствовал, что если не сделаю этого сейчас, то не сделаю никогда.

В воскресенье 11 апреля 2000 г. у Пэм был день рождения. Я разбудил ее словами: «С днем рождения, дорогая, давай переедем в Бойсе». Она посмотрела на меня как на ненормального и спросила: «Что ты собираешься делать в Бойсе?» «Понятия не имею, давай просто уедем, а там уж придумаем». Мы проговорили об этом весь день, позвонили ее маме, она жила в Бойсе, и к вечеру решение было принято. Через 24 часа я пришел в свой офис и сказал, что уезжаю в Айдахо, на что мой партнер Леон (он русский) спросил, где в Массачусетсе находится город Айдахо. На этой же неделе мы выставили свой дом на продажу, и я улетел в Бойсе, чтобы познакомиться с местными предпринимателями, а Пэм осталась, чтобы закончить все наши дела в Бостоне. Войти в сообщество предпринимателей в Бойсе оказалось проще простого. Семья Пэм уже несколько поколений живет в этом городе, а сам городок — небольшой. Ее мама представила меня многим ведущим предпринимателям, и мы друг другу понравились. Я понятия не имел, каким бизнесом буду заниматься, но по мере знакомства с представителями местного предпринимательского сообщества мой план начал вырисовываться: «У тебя такой богатый опыт в инвестиционных делах, почему бы тебе не открыть венчурный фонд?»

До сих пор такая мысль даже не приходила мне в голову. Венчурные фонды существуют только в таких местах, как Бостон или Кремниевая долина, ведь так? И в тот момент в дело вмешалась моя судьба или, как говорит Пэм, «вера во вселенную». Через пару недель произошли две встречи, которые укрепили мое намерение создать в Айдахо первый

институциональный венчурный фонд. Сначала я познакомился с Джимом Хокинсом. Джим — коренной житель штата Айдахо, он пользуется огромным уважением и имеет большие связи. В то время Джим собирался уйти на пенсию с должности главы отдела по делам торговли штата Айдахо. Кроме всего прочего, он был еще и успешным предпринимателем. Мы познакомились, и в конце долгого разговора Джим спросил меня: «С твоим опытом и моими связями почему бы нам не открыть венчурный фонд?» Только после разговора с Джимом я начал рассматривать эту идею всерьез. Затем друг познакомил меня еще с одним человеком, Мэттом Хариссом, который недавно основал компанию Village Ventures — венчурный фонд, имеющий целью поддержать мелкие инвестиционные фонды на провинциальных рынках. Компания Village Ventures помогала организовать работу региональных фондов и, без сомнения, была для меня очень желанным партнером. Все остальное было делом техники. За год мы с Джимом собрали \$25 млн инвестиций, которые вложили в наиболее перспективные и быстрорастущие компании на территории штатов Горного Запада. Вскоре к нам присоединился Фил Рид, и мы добились определенных успехов, что позволило нам собрать новые инвестиции уже на сумму \$75 млн в конце 2006 г.

Многие считают Highway 12 серьезной и успешной компанией, но для меня это все еще стартап. Я думаю, у меня больше общего с предпринимателями из TechStars, нежели с партнерами из крупных венчурных фондов. Наш первый фонд я воспринимаю как посевные инвестиции, а второй фонд — как первый раунд венчурных инвестиций. Помоему, я такой же предприниматель, как и все те, кого мы финансируем. И нам еще многое предстоит сделать для компании Highway 12 Ventures.

Приезжая летом на программу TechStars, я заражаюсь энергией команд. Эти ребята вдохновляют меня на новые свершения. Подумать только, ведь они оставили все прежние дела и приехали в Боулдер, следуя за своей мечтой. Я смотрю на Марка О'Салливана, который прибыл на программу из Канады, где осталась его семья, и вижу в нем отражение самого себя. Или возьмите Кевина Манна из Graphic.ly, он с большим трудом преодолел все проблемы с оформлением иммиграционных документов, оставил в Англии семью и друзей, чтобы участвовать в программе. Но больше всего я восхищаюсь ребятами из Everlater. У Нэйта и Нэти была отличная высокооплачиваемая работа на Уолл-стрит, которая могла стать стартовой площадкой для взлета их финансовой карьеры,

но эти два неразлучных друга бросили все и отправились путешествовать по миру, потому что вселенная звала их к себе.

Нэйт и Нэтти привлекли мое внимание, как только я их узнал. Они не боялись бросить хорошую работу, для них страшнее было не последовать зову сердца. Друзья были молоды, неженаты, ничто не держало их на месте. Они скопили денег и воспользовались случаем посмотреть мир, так как знали, что потом, когда появится семья, дети, ответственность и паутина забот свяжет по рукам и ногам, у них уже не будет такой возможности. Они верили в себя, а также в то, что не пропадут, когда вернутся домой.

И вот что произошло во время путешествия. Нэйт и Нэтти очень расстраивались, что не могут поделиться впечатлениями со своими друзьями и родными. Поэтому ребята задумали по возвращении домой создать сервис Everlater, который решал бы эту проблему. Когда кругосветное путешествие подошло к концу, они переехали жить к родителям, научились программировать и создали первоклассный сайт, с помощью которого туристы могли делиться впечатлениями со своими друзьями и близкими. Это просто фантастический продукт, а Нэйт и Нэтти отлично развивают свой бизнес.

Мораль истории проста: если вы следуете зову сердца, то судьба будет вам благоволить. Нам так мало дано времени на этой земле, и я убежден, жизнь слишком коротка, чтобы посвящать себя работе, которая не приносит радости. На самом деле вы ничем не рискуете, открывая собственную компанию, потому что, как мы знаем, всех денег с собой все равно не унесешь. Я верю, что мировой разум сам направляет наши действия. Я думаю, любой основатель стартапа подпишется под моими словами, вот почему я такой преданный фанат TechStars.

Рассказ Марка о том, как он последовал зову сердца и переехал в Бойсе, задевает за живое каждого из нас, ведь почти все мы подобным образом очутились в Боулдере.

Брэд и его жена Эми долгое время жили в Бостоне. Детство Эми прошло на Аляске, а детство Брэда — в Далласе, т.е. Бостон не был для них родным городом. В холодные, пасмурные дни они часто мечтали о том, чтобы переехать жить куда-нибудь в другое место, но учеба, а потом и работа в Бостоне накрепко привязали их к этому городу. Однако Брэд и Эми время от времени вновь возвращались к теме переезда.

Они часто путешествовали по стране и, проезжая по разным местам, постоянно присматривались к другим городам. В декабре 1993 г. они оказались в Боулдере. Был теплый солнечный день, температура поднялась до 15 °С. Эми и Брэд сказали друг другу: «Это место нужно запомнить». Продав свою первую компанию, Брэд пообещал жене, что они уедут из Бостона до того, как ему исполнится 30 лет. До дня рождения Брэда оставалось два месяца, когда Эми сообщила ему, что уезжает в Боулдер, и если он хочет, то может к ней присоединиться.

Принятию решения о переезде в Боулдер способствовало еще одно обстоятельство. Как-то раз Брэд и два его партнера ужинали в пиццерии Uno in Tempe в штате Аризона. В какой-то момент беседа зашла о выборе нового места жительства, и они стали записывать на салфетку названия городов. Все ребята жили в то время в разных городах, но, чтобы всерьез заняться новым стартапом, им необходимо было переехать в одно место. Они собирались продавать свой продукт — ПО для систем безопасности — по всей стране, поэтому нужно было выбрать такой город, из которого можно легко попасть как на западное, так и на восточное побережье США. Надо сказать, что и привлекательность места имела для них не последнее значение. Боулдер стал единственным городом, который они в итоге не вычеркнули из списка.

Превратите работу в игру

Говард Линзон

Говард — основатель и генеральный директор компании StockTwits. До этого он создал компанию Wallstrip (ее купила корпорация CBS). Говард управляет фондом Social Leverage и является бизнес-наставником в TechStars с 2007 г.



Я обожаю все, что связано с финансовыми рынками, поэтому мои стартапы приносили мне массу удовольствия. В 2006 г. я основал Wallstrip — трехминутный видеоблог, в котором мы каждый день рассказывали об акциях какой-нибудь одной компании.

Я инвестирую в тренды и создал сервис Wallstrip, чтобы рассказывать о восходящих трендах на биржевом рынке и анализировать причины успеха компаний. Мне хотелось сделать для биржевого рынка то же, что сделал для политических новостей знаменитый телеведущий Джон Стюарт.

Я верю, что человек способен на удивительные вещи, когда занят любимым делом. Предпринимателям требуется конкурентное преимущество. Не важно, какой стартап вы запустили, в любом случае перед вами — непочатый край работы, и иногда вы будете чувствовать, что все это вам ужасно надоело.

Хорошо, если вы знаете свою область вдоль и поперек. Тогда вы быстро найдете возможности для роста бизнеса и поймете, какой продукт обеспечит хорошую прибыль. Досконально изучив свой бизнес, вы смо-

жете устранить все препятствия на пути, увидеть, насколько продвинулись вперед, и понять, верное ли направление выбрали.

Я точно знал, каким продуктом должен стать сервис Wallstrip, чтобы привлечь пользователей. Мы дорабатывали его и выпускали обновления практически каждый день. Мы всей командой работали как сумасшедшие и в итоге сделали нечто замечательное — создали один из первых в Сети видеоблогов.

Когда наш сервис набрал популярность, у компании появился покупатель. В момент основания Wallstrip у меня и мысли не было продавать компанию, но я привык не упускать хороших шансов заработать. Вот так все и произошло.

Я всегда знал, что сервиса Wallstrip мне будет мало. Конечно, начало было очень удачным, люди стали иначе воспринимать фондовую биржу, наш сервис помогал им общаться, но моя цель еще не была достигнута. В 2008 г. я совместно с партнерами основал StockTwits — сервис на основе платформы Twitter, который собрал вокруг всех людей, не равнодушных к финансовым рынкам. StockTwits доставляет мне массу удовольствия, но вместе с тем и массу хлопот. Если честно, я никогда еще в своей жизни столько не работал. Зато теперь я оттягиваюсь по полной.

Сегодня у компании StockTwits есть 12 сотрудников, огромное сообщество пользователей, собственная платформа микроблогов, постоянный доход и лидирующая позиция на рынке. Команда Stocktwits с радостью работает над проектом, хотя порой ей приходится очень нелегко. Да, бизнес для нас — это игра, но, чтобы выиграть, мы работаем как проклятые.

Ведущие предприниматели часто говорят о том, как любят свое дело. В этом они похожи на великих спортсменов, которые в лучшие моменты игры бывают на вершине счастья.

Чтобы достичь результатов в спорте, нужно много трудиться. Создавая компанию, вы точно так же будете работать, работать и еще раз работать. Но однажды все ваши усилия увенчаются успехом. В этот момент работа становится игрой. И тогда начинаются настоящие чудеса.



Говард Линдзон направляет ход дискуссии на собрании в TechStars, 2008 г.

Пора выбираться из-за компьютера

Сет Левин

Сет — управляющий директор в Foundry Group. Он является бизнес-наставником в TechStars с 2007 г.



Обычно люди представляют себе большой бизнес так: сотрудники в офисах прилежно работают за столами, сидят перед компьютерами, говорят по телефону или участвуют в собраниях. Если человек выходит из офиса, значит, он держит путь в другой офис, чтобы уладить какие-то вопросы, или направляется в столовую, где будет говорить о делах с сослуживцами. В последние годы я много экспериментировал с тем, чтобы перенести обсуждение рабочих проблем из офиса и столовой в другие места, которые с бизнесом мало ассоциируются, но тем не менее отлично подходят для этой цели. Оказалось, что работа за пределами офиса может быть очень продуктивной, и к тому же она приносит много радости.

Для себя я выбрал велосипедные прогулки по склонам холмов Боулдера — города, в котором я живу. Обычно ко мне кто-нибудь присоединяется, но иногда я в обеденный перерыв выезжаю покататься один. Часто во время поездок мне удавалось прояснить такие вопросы, которые в офисе я не мог разрешить на протяжении нескольких недель. А когда

едешь покататься с коллегами, то случайные пейзажи, пробегающие стороной, помогают обсуждать все накопившиеся проблемы.

Мое увлечение велосипедными прогулками началось с того, что я захотел поближе познакомиться с Ари Ньюманом — соучредителем и генеральным директором компании Filtrbox, которая участвовала в программе TechStars 2007 г. Ари был профессиональным велосипедистом, и мы однажды решили покататься вместе. Я быстро сообразил, что смогу поспеть за Ари, только если буду с ним разговаривать, и тогда начал задавать ему вопросы о делах. Ари, как и любой предприниматель, мог часами обсуждать проблемы бизнеса. Наши беседы во время прогулки стали продолжением той работы, которую мы вели на программе TechStars. Я был основным бизнес-наставником команды Filtrbox в TechStars и продолжил работать с компанией, когда ребята закончили программу и нашли финансирование для проекта. Разговоры во время велосипедных прогулок не только помогали мне заставить Ари ехать медленнее. Оказалось, что эти условия отлично подходят для обсуждения проблем команды Filtrbox. Глядя на проплывающие мимо холмы, мы смотрели на вещи шире и находили такие решения, которые не приходили нам в голову в стенах офиса.

Мои подопечные на программе TechStars 2008 г. особой любви к спорту не питали, поэтому наши собрания проходили в более привычной обстановке конференц-зала. Однако я, как и раньше, регулярно выезжал покататься на велосипеде и во время таких прогулок продолжал работать с командой Filtrbox. В 2009 г. моими учениками на программе TechStars стали ребята из Everlater, и поездки на велосипеде стали важной частью моего рабочего дня. В то лето со мной в обеденный перерыв выезжала уже приличная группа велосипедистов, в состав которой входили в основном программисты, работающие в инновационных компаниях Боулдера. Участники этих прогулок, нас еще называли «умники на великах», использовали Twitter, чтобы договориться о времени выезда. Неудивительно, что велосипедные прогулки стали неотъемлемой частью моей работы с основателями Everlater — Нэйтом Эбботом и Нэтти Зола. Мы регулярно, иногда по несколько раз в неделю, выезжали покататься. Во время каждой прогулки мы обсуждали несколько важных вопросов, хотя специальной программы у нас, конечно, не было. Так, за лето 2009 г. мы постепенно разобрались со многими проблемами компании, которые обычно всегда возникают

на начальном этапе пути от идеи к готовому продукту. Наши поездки, как правило, занимали час-полтора. В течение этого времени мы могли полностью без помех сосредоточиться на делах компании. Свежий воздух и открытое пространство помогают смотреть на вещи шире. Кроме того, когда ты далеко от офиса и видишь перед собой красивую природу, а мимо проплывают холмы предгорий, то ум полностью проясняется, и проблема видится совсем в ином свете.

Велосипедные прогулки не только помогли мне поддерживать физическую форму. Совместные поездки с Ари, Нэйтом, Нэтти и другими ребятами оказались отличным способом узнать их лучше. Наша дружба, начавшись во время занятий в TechStars, за много часов велосипедных прогулок окрепла и приносила мне огромное удовольствие.

И теперь, когда на меня сваливаются неприятности, я часто хватаю свои кроссовки и спешу на пробежку или велосипедную прогулку. Ясность ума и свежий взгляд на проблему, которые появляются в короткий период времени, проведенный вдали от офиса, порой оказываются просто бесценны.

Мы часто слышим, как знакомые предприниматели, живущие на востоке и западе страны, говорят: «В Боулдере никто по-настоящему не работает, каждый хочет туда переехать, чтобы кататься на горном велосипеде и ездить на лыжах». Те просветленные, что есть среди нас, услышав подобное высказывание, уже не пытаются сказать что-нибудь в свою защиту — они лишь самодовольно улыбаются и предпочитают не вступать в заведомо бессмысленный спор.

Очень здорово жить в таком месте, как Боулдер, вы буквально за минуты можете попасть туда, куда захотите. Чтобы доехать до офиса, хватит и четверти часа. Если вы добираетесь на работу на велосипеде или бегом, то вам уже совершенно не важно, сколько времени это займет. Многие из лучших в мире туристических троп находятся в пяти минутах ходьбы от центра города. А если вы хотите покататься на лыжах на одном из лучших курортов планеты, то доехать до него можно менее чем за 90 минут.

По словам Сета, покинуть свое рабочее место — вовсе не значит, оставить в офисе все нерешенные проблемы. Можно наслаждаться прогулкой и делать дела одновременно. Один из бизнес-наставников Брэда Лен Фасслер каждый серьезный разговор начинает словами: «Давай немного пройдемся». Брэд и Лен покрыли уже много миль за годы совмест-

ной работы, они гуляли, беседовали, наслаждались окружающим миром и находили решение любых сложных проблем в бизнесе.

Сет, Ари, Нэйт и Нэтти показали нам еще один способ объединить работу и игру. Посмотрите на их предпринимательские успехи, и вы поймете, каких результатов можно достичь таким образом.

Будьте здоровы

Энди Смит

Энди — один из основателей и генеральный директор компании DailyBurn. Компания создала социальную сеть для любителей фитнеса, где пользователи могут подсчитывать и отслеживать свои результаты, а также морально поддерживать друг друга. После прохождения программы TechStars в 2008 г. компания получила от бизнес-ангелов \$500 000, в 2010 г. она была приобретена корпорацией IAC.



Фото любезно предоставлено сайтом ThisWeekIn.com

На программе TechStars нужно успеть за короткое время сделать огромное количество дел. Вы работаете по 18 часов в сутки семь дней в неделю на протяжении трех месяцев. Конечно, долго выдержать этот ритм невозможно, но какое-то время вам все-таки придется выкладываться по полной. Открытие компании — это спринтерский бег, а создание устойчивого бизнеса — это настоящий марафон, вы должны быть готовы и к тому, и к другому.

Чтобы ваш организм устоял перед стрессом, связанным с открытием нового бизнеса, нужно тренироваться так же, как это делают спортсмены перед большими соревнованиями. Правильное питание, физические упражнения и отдых в период высочайшего напряжения важны как никогда. Мы дадим несколько советов, которые помогут вам снизить нагрузку на нервную систему до минимума и поднять работоспособность до максимума на ранних этапах существования стартапа.

Во-первых, занимайтесь спортом 5–6 раз в неделю. Даже 20 минут интенсивной физической нагрузки в день позволят вам снизить нервное напряжение и улучшить внимание. Оптимальным будет чередовать кардионагрузки и силовые упражнения. Я обычно рекомендую высокоинтенсивные тренировки, например систему кроссфит, но какое бы направление вы ни выбрали, главное — делайте что-нибудь!

Во-вторых, постарайтесь питаться правильно. Поставьте перед собой задачу потреблять здоровую пищу по крайней мере в 80% случаев. Лучше всего подойдут нежирное мясо, овощи, орехи, семечки и некоторые фрукты. Когда приходите в магазин, старайтесь держаться поближе к прилавкам со свежими (не подвергнутыми обработке) продуктами и не покупайте продукты, в состав которых входит более 10 ингредиентов (они перечислены на этикетке). Если вы не можете произнести название одного или нескольких ингредиентов или не припоминаете такого пищевого продукта, не ешьте это.

В-третьих, не забывайте про сон. Постарайтесь спать как минимум семь часов. Не становитесь кофеиновым наркоманом. В молодом возрасте одна ночь без сна может и не сказаться на вашем здоровье, но недосыпать каждый день — очень вредно.

И наконец, хотя бы раз в неделю попытайтесь отвлечься от насущных проблем и увидеть общую картину происходящего. Предпринимателю так легко забыть о самом себе в ежедневной суматохе только что открытой компании. Обязательно нужно иногда оценивать себя и свою жизнь со стороны. Это касается и здорового образа жизни. Вы не просыпаетесь однажды толстым и больным — вы идете к этому год за годом, ежедневно делая выбор в пользу чего-то вредного и отказываясь от полезного. Вашей компании нужен здоровый руководитель.

Теперь, разменяв пятый десяток (Брэду 44 года, а Дэвиду — 42), мы особенно ценим эти советы. В свои 20 лет мы ощущали себя неуязвимыми. Работать всю ночь? Да пожалуйста. Четыре часа сна несколько дней подряд? Ничего страшного. Красные глаза? Ну и пусть. Огромная тарелка жареной рыбы, моллюсков, устриц, а следом за ней три порции мороженого? Ням-ням.

Лишний вес — он ведь откуда-то приходит. Из-за него мы больше устаем. Постарайтесь спать каждую ночь по 8 часов. Шесть кружек пива? А вам не кажется, что и пять кружек многовато?

Берегите себя. Ничто не длится вечно.



Участники программы TechStars 2008 г. вышли на короткую прогулку по горам

Уехать от всего этого

Эми Бачелор

Эми — писатель и меценат. А еще она жена Брэда Фелда (к счастью или к несчастью).



Если вы — типичный предприниматель, работающий в сфере технологий, то каждый день вашей жизни посвящен работе, в том числе воскресенья, праздники и даже дни рождения. Кажется, что иначе нельзя, ведь столько всего зависит от вас, — но это неправда. Такой образ жизни просто ужасен, и никто не способен выдержать его долго. Если вы работаете, не поднимая головы, и бьетесь над решением насущных проблем, то вряд ли сможете посмотреть вдаль, увидеть свою цель и понять, правильно ли она была выбрана. Организация полноценного отдыха так же важна, как и организация работы. Она поможет вам достичь неуловимого баланса труда и отдыха. Отнеситесь к этому серьезно, достижение баланса имеет огромное значение для вашей жизни.

Конечно, когда адреналин бьет ключом, дело спорится — это здорово, но не забывайте, что вместе с адреналином в крови поднимается уровень кортизола и других гормонов стресса. А если вы еще и не высыпаетесь, то такое состояние может быстро сказаться на вашем здоровье. Обязательно давайте телу и мозгу передышку, особенно от всех электронных приборов, с которыми работаете, только так вы позволите им восста-

новиться, только так у вас появятся новые силы, чтобы снова ринуться в бой. Вы должны отдыхать физически, умственно и эмоционально.

Мы с мужем несколько раз ездили в палаточный лагерь, где нас учили анализировать баланс труда и отдыха в нашей жизни. Для этого нужно представить свой день в виде круговой диаграммы, в которой будет три сектора: рабочие часы, часы досуга и время сна. Данное упражнение помогает многое понять. Если вы недавно открыли стартап, то вряд ли сможете и даже вряд ли захотите делить каждый день на равные части, соответствующие работе, досугу и сну. В таком случае вам стоит попробовать поделить на секторы не день, а год. За долгим периодом напряженного труда должен следовать период, когда вы отдыхаете, восстанавливаете здоровье и переосмысливаете свою жизнь. Даже если работа — ваше главное развлечение (так часто бывает с предпринимателями), все равно нужно периодически переключать передачу и снижать свою скорость. Мы с мужем по-разному относимся к его работе. Для него работа — игра, а для меня — время, которое он не может провести со мной.

Несколько лет назад, когда огромные запасы моего терпения стали подходить к концу, мы заключили с Брэдом соглашение. По его условиям Брэд обещал раз в квартал на целую неделю уезжать от всего этого: никакой работы, никаких телефонных звонков, никаких электронных писем, никаких мобильных устройств и никаких исключений. Может показаться, что недельный отдых каждые три месяца отнимает у работы довольно много времени. Многие американцы отказываются даже от законного двухнедельного отпуска. Но если вы будете работать по 70 часов в неделю 48 недель в году вместо того, чтобы работать 52 недели в году, то из 3640 рабочих часов вы потеряете лишь 280 часов, или всего около 8% рабочего времени. Если посмотреть на это в таком ключе, то четыре недели в году уже не покажутся таким большим сроком. Когда мы решили попробовать осуществить свой план, первые дни без постоянного притока информации дались нам очень нелегко. Сейчас дела обстоят намного лучше. Мы взяли за правило уезжать подальше и делаем так уже в течение 10 лет. Научившись отключаться от своих дел, мы можем в редких случаях позволить себе исключения из правил и остаемся на работе.

Есть и вполне прагматические причины для того, чтобы на некоторое время отойти от дел. Перед отъездом я с невероятной скоростью заканчиваю все, что не успела, моя продуктивность выше, чем когда-либо. Я прибираюсь на столе и выбрасываю все лишнее, чтобы не прийти

в ужас, вернувшись с райского пляжа. Поразительно, как много можно успеть, когда до самолета остается несколько часов.

Вы возвращаетесь на работу отдохнувший и с ясной головой. В вас просыпается энтузиазм и желание трудиться, а ваша продуктивность очень высока. Если вы руководите компанией, обязательно уделите внимание формированию культуры здорового образа жизни. Работать нужно лучше, а не больше. Труд не должен вредить здоровью. Необходимо на своем примере показать другим энергичным и трудолюбивым сотрудникам компании, что хотя для вас очень важен вклад каждого из них, но в случае необходимости их заменят другие сотрудники. Очень важно создать такую команду, которой можно было бы доверить компанию на время вашего отсутствия. Необходимо наладить соответствующие механизмы на случай, если случится что-то страшное, а вас не будет на месте. Они не раз пригодятся вам в будущем. Вы удивитесь, узнав, насколько редко возникают непредвиденные ситуации, которые заставляют вас, лежащих около бассейна, оставить в сторону свою «Пина коладу», отложить книжку Дэна Брауна и ответить на телефонный звонок.

Возможность получить новые впечатления, испытать неведомые или забытые чувства и просто эмоционально отдохнуть не менее важно, чем восстановление работоспособности. Если у вас есть любимый человек, то утренняя нега, не прерываемая будильником, и целые дни блаженного безделья позволяют вспомнить, как здорово просто быть вместе. Такой отдых восполнит запас терпения, которое так нужно вам обоим. Вы покажете любимому человеку, насколько он вам важен, несмотря на то, что дела занимают все ваше время. Если у вас нет любимого человека, поезжайте на отдых с друзьями. Общение, во время которого можно смотреть в глаза и весело смеяться и не нужно стучать по клавишам, в XXI в. имеет не меньшее значение, чем в XX.

ЭВОЛЮЦИЯ TECHSTARS

Успех компании TechStars превзошел все наши ожидания, и мы не сказано этому рады. Нас знают во всем мире. Многие люди приезжают к нам за советом. Мы стараемся им помочь, объясняем механизм работы TechStars и рассказываем, как повторить нашу модель, действующую в интересах общества и основанную на участии бизнес-наставников, в других городах.

С самого начала мы сделали информацию о деятельности TechStars полностью открытой. Каждый желающий может скачать и посмотреть документы, которые мы предоставляли бизнес-ангелам, почитать описание основных принципов нашей деятельности и ознакомиться с результатами работы. Немало важных сведений TechStars есть и в этой книге.

То, что начиналось просто как эксперимент, теперь стало важной частью системы стартапов в трех городах, которые мы теперь называем своим домом. Далее можно прочитать несколько историй о том, как родилась наша компания, почему мы решили расширяться и что собираемся делать в будущем.

Почему я решил создать TechStars?

Дэвид Коэн

Дэвид — соучредитель и генеральный директор TechStars.



Многие интересуются причинами, побудившими меня открыть компанию TechStars. Конечно, я думал, что она даст отличные возможности для ангельского инвестирования, но главной причиной рождения TechStars в 2006 г. другая. Мы хотели, чтобы в Боулдере развивалось больше стартапов. Мы думали, что TechStars привлечет в наш город талантливых специалистов и внимание всей страны. Так оно и вышло. Мы мечтали о том, что лучшие умы будут стекаться в Боулдер и люди поймут, почему мы так любим этот город. Мы хотели, чтобы Боулдер стал настоящей фабрикой успешных предпринимателей, которых мы вырастим и в дальнейшем поддержим своими инвестициями. Наконец, я действовал и в сугубо личных интересах — я просто не знаю, что может быть лучше, чем каждое лето работать вместе с основателями 10 новых интереснейших стартапов.

В TechStars все основано на участии бизнес-наставников. Мы собираем вместе самых успешных предпринимателей и инвесторов из Колорадо, Бостона, Кремниевой долины, Нью-Йорка и др. Они начинают

активно работать с десятью командами предпринимателей, которых мы отбираем из более чем 600 компаний, подавших заявку на участие. Наши бизнес-наставники в течение лета, не жалея времени, помогают стартапам усовершенствовать бизнес-модель, знакомят их с первыми клиентами и партнерами, находят для них первых инвесторов.

Почему бизнес-наставники так увлечены работой в TechStars? Почему весь город охотно содействует стартапам, участвующим в программе, помогая им создать свой продукт и получить известность? Почему почти каждый в Колорадо готов предложить нам свою помощь? Потому, что компания TechStars по большому счету действует в интересах общества. Оказавшись в деловых кругах Боулдера, вы сразу почувствуете, что все предприниматели искреннее желают успеха друг другу и верят в то, что добрые дела обязательно будут вознаграждены. Мы чувствуем, что совместными усилиями строим здесь нечто замечательное и сами являемся важной его частью.

Из десяти компаний выпуска 2007 г. пять уже проданы крупным корпорациям, и одна из них — компания Socialthing, была продана в 2008 г. корпорации AOL. С той поры в Боулдере существует филиал AOL, что позволило многим специалистам получить хорошую работу. Основатель компании Socialthing Мэтт Галлиган теперь убедил и Джо Стампа (ведущего разработчика компании Digg) переехать в Боулдер и стать его партнером в компании SimpleGeo. Продав свою компанию Socialthing, Мэтт и его соучредители не забыли о том, как сообщество помогало им добиться успеха. Они пожертвовали 1% своего капитала Фонду предпринимателей Колорадо и вместе с основателями компаний Intense Debate и Filtrbox помогли собрать более чем \$100 000 для местных некоммерческих организаций.

Я особенно горжусь тем, что в предпринимательском сообществе Боулдера с каждым годом появляется все больше бизнес-наставников. Мы создали культуру продолжительного участия наставников в бизнесе, поэтому у нашего города есть огромный потенциал. Мы надеемся, что примерно то же самое происходит и в других городах, где есть филиалы TechStars.

Компания TechStars превзошла мои ожидания. Если говорить проще, она похожа на любой успешный стартап, в котором я когда-либо участвовал.



Дэвид Коэн записывает соображения Мэтта Мулленвега по поводу компаний, с которыми они познакомились на встрече с основателями летом 2008 г.

Почему история TechStars началась в Боулдере

Джэйсон Мендельсон

Джэйсон — управляющий директор в Foundry Group. Он является бизнес-наставником в TechStars с 2007 г.



Хотя в газетах только и пишут о том, что Кремниевая долина — лучшее место для стартапов, Боулдер ни в чем ей не уступает. У Боулдера столько преимуществ, что он явно выделяется на фоне других городов. Так что же делает это место таким замечательным?

Во-первых, в Боулдере вы всегда найдете огромную поддержку сообщества. Здесь очень силен дух товарищества и взаимовыручки. Нигде больше вы не встретите настолько искреннего желания помочь, несмотря на то что здесь у каждого масса дел. В Боулдере царит дух сотрудничества, а не конкуренции. Какое бы событие ни происходило, будь то встреча новых участников программы TechStars, собрание в Boulder OpenCoffee Club или Boulder Software Club или мероприятие, организованное центром Silicon Flatirons, все присутствующие, включая предпринимателей, инвесторов, студентов, технических специалистов, преподавателей и других представителей экосистемы стартапов, охотно делятся своими знаниями и опытом и стараются друг другу помочь. Взаимная

поддержка является отличительной чертой Боулдера, и лучше всего она проявляется в TechStars.

Во-вторых, в Боулдере есть все условия для того, чтобы поддерживать баланс труда и отдыха. В этом городе невероятно много красивых мест: вы можете отправиться в горы, пройти по туристическим тропам и полюбоваться природой. У людей есть отличная возможность решать



Джэйсон Мендельсон со скептическим выражением на лице, известном в TechStars как «Джейсон Мендельсон»

проблемы бизнеса, гуляя вдали от офиса. Да и в самом городе — совсем не такая сумасшедшая атмосфера, как в Кремниевой долине. Это не значит, что люди здесь работают меньше, — совсем нет, но в Боулдере есть какое-то равновесие, которое сложно объяснить и можно почувствовать, оказавшись здесь. Для жителей города это означает, что они трудятся и решают проблемы эффективнее.

У Боулдера — удобное географическое расположение, он находится в центре страны. Стартапы — это, как правило, организации национального и даже международного масштаба. Каждый, кто пробовал летать из Сан-Франциско в Нью-Йорк, знает, что это путешествие не приносит большой радости. Из Боулдера можно добраться до Нью-Йорка в тот же день, а из Сан-Франциско вы попадете в Нью-Йорк в тот же день, только если у вас есть личный самолет. Дневной перелет до восточного побережья тоже нельзя назвать приятным, но он по крайней мере позволит вам сэкономить пару часов, а это значит, что собрание, на которое вы прибудете, уже не покажется столь мучительным. Летать из Боулдера в Сан-Франциско и обратно относительно легко.

Наконец, Боулдер — это очень активное предпринимательское сообщество. Здесь постоянно появляется огромное количество стартапов. Вообще, в области Передового хребта штата Колорадо создается множество успешных компаний, причем их создатели открывают все новые и новые компании. Сообщество одобряет начинания предпринимателей, все понимают, как они рискуют, и стараются их поддержать. Кроме того, в экосистему стартапов активно включаются университеты, а вместе с ними поставщики необходимых услуг, бизнес-ангелы и профессиональные инвесторы. В Боулдере уже есть хорошо развитая экономика, что помогает предпринимателям создавать успешные компании.

Поэтому, хотя в газетах пишут в основном про Кремниевую долину, есть и другие отличные места для открытия бизнеса, например Боулдер. Приезжайте к нам, я обещаю, вы захотите здесь остаться.

Как TechStars появилась в Бостоне

Билл Уорнер

Билл — основатель компаний Avid Technology (пионера в области разработки ПО для редактирования видео) и Wildfire Communications. Он также является соучредителем TechStars в Бостоне.



Я впервые услышал о TechStars в 2008 г., когда познакомился с Дэвидом Коэном. Меня как инвестора заинтересовала компания EventVue, созданная под крылом TechStars, поэтому я решил раз-
узнать, что представляет собой эта программа.

Начиная с 2004 г. я в качестве бизнес-ангела работал с пятью стартапами. Моей целью было помочь предпринимателям создать такой продукт, который максимально учитывал бы их пожелания и интересы рынка. Я был уверен, что если на раннем этапе жизни компании все сделать правильно, то остальное устроится само собой. Я много работал с каждым основателем и помогал им создать правильный продукт. Мне очень нравилось наблюдать за процессом, но конечные результаты оказывались весьма плачевными. Из пяти компаний, в которые я инвестировал, только одна смогла привлечь венчурный капитал, но и она в итоге резко пошла ко дну. Компанию все-таки удалось продать по низкой цене, хотя ее продукт до сих пор пользуется спросом и приносит доход своему новому владельцу. Я чувствовал, что в целом отлично справляюсь со своей задачей: предприниматели благодаря мне приводили свой

продукт в соответствии с интересами рынка. Но, увы, этого оказалось недостаточно, и у меня был нулевой результат по всем пяти попыткам создать сильные компании.

Хотя в любом учебнике по предпринимательству можно прочитать, что команда имеет решающее значение для бизнеса, сам я это понял только на собственном опыте. Я узнал, что если у стартапа всего один основатель, то ему будет очень нелегко находить и поддерживать в себе энергию, необходимую для создания стартапа. И я понял, что одного бизнес-наставника тоже будет недостаточно.

Поговорив с Дэвидом Коэном, а впоследствии и Брэдом Фелдом я почувствовал, что TechStars ответит на все те вопросы, которые мучили меня, когда я в гордом одиночестве руководил своими стартапами. В TechStars несколько компаний собирается вместе (каждый год около 10 команд), и в сжатые сроки предприниматели создают и выводят на рынок свой продукт. В команде обычно бывает двое, трое, а иногда и больше основателей. TechStars фокусирует на каждой команде таланты и усилия нескольких бизнес-наставников, которые при этом вольны выбирать, с какими командами работать. Предприниматели тоже могут сами выбрать себе наставника. Наконец, от вовлечения бизнес-наставников в работу с командами прибавляется энергии у всего предпринимательского сообщества Боулдера. Здесь каждый интересуется тем, что делается на программе, и старается по мере сил включиться в процесс. Все это очень стимулирует местную экономику.

После знакомства с Дэвидом Коэном в 2008 г. мы решили, что Бостон является лучшим местом для организации филиала TechStars. Но очень многое еще предстояло сделать, чтобы запустить программу в июне 2009 г. К счастью, мы нашли Шона Бродерика, который стал нашим управляющим директором. Он при содействии Дэвида и Брэда довел дело до конца. В удивительно короткий срок Шон и его сотрудники определили место для проведения программы, заключили соглашения с инвесторами и бизнес-наставниками и отобрали девять компаний для участия в программе TechStars 2009 г. в Бостоне.

В конце программы команды представляли свои продукты и бизнес-планы в битком набитом зале исследовательского центра Microsoft (NERD), где им внимало более 300 человек. Слушая каждого докладчика, я наблюдал ту самую гармонию между стремлениями предпринимателей и их продуктами, которой так старался достичь самостоятельно.

Я видел, как ребята поддерживают друг друга, как сотни инвесторов в зале готовы помочь им в реализации их идей. И мне было очень приятно сознавать, что все мои надежды на то, что программа TechStars удачно впишется в деловую жизнь Бостона, полностью оправдались.



Сотни инвесторов до отказа наполнили зал в здании Microsoft в Кембридже, штат Массачусетс, в первый День инвестора в Бостоне, сентябрь 2009 г.

Как компания TechStars пришла в Сиэтл

Энди Сак

Энди — управляющий директор филиала TechStars в Сиэтле, соучредитель компании Founder's Co-op и один из основателей компании Revenue Loan.



Фото предоставлено Рэнди Стюартом

Меня часто просят рассказать о том, как компания TechStars появилась в Сиэтле. Я познакомился с Дэвидом Коэном в январе 2008 г. В то время я только начал работать в Founder's Co-op и хотел спросить Дэвида об особенностях TechStars. Мне казалось, основатели TechStars знают какой-то секрет эффективности, и я хотел набраться опыта у Дэвида, чтобы создать нечто похожее в Сиэтле.

Мы с Крисом Девором, моим партнером по Founder's Co-op, решили, что не будем создавать в Сиэтле трехмесячный бизнес-инкубатор. Компания TechStars заняла эту рыночную нишу. Мы придумали другой вариант — создать Founder's Co-op — ангельский фонд, который предоставлял новым компаниям не только финансирование, но и поддержку бизнес-наставников. Когда я поговорил с Дэвидом по телефону, он согласился предоставить мне некоторые юридические документы. Вскоре после этого я стал бизнес-наставником TechStars в Боулдере.

В январе 2009 г. стало известно, что TechStars создает филиал в Бостоне. Я послал по электронной почте письма Дэвиду Коэну и Брэду Фелду, в которых написал, что, если они соберутся открыть филиал в Сиэтле, я буду рад с ними сотрудничать. Дэвид и Брэд предложили мне провести больше времени на летней программе TechStars, чтобы побольше о ней узнать, и сказали, что заинтересованы в сотрудничестве.

В мае 2009 г. я посетил двадцатую встречу выпускников университета Браун в г. Провиденс, штат Род-Айленд. Будучи на северо-западе страны, решил заехать и в Бостон, чтобы посмотреть филиал TechStars. Здесь я попал на ознакомительную беседу с участниками программы 2009 г. Оказалось, что управляющим директором там работал Шон Бродерик, мой старый друг, с которым мы много общались по делам технологических компаний еще в 1990-х гг. в Бостоне. Шон попросил меня выступить перед новыми участниками программы TechStars. И я выступил. Не помню, что именно я говорил, но чувства переполняли меня. В тот день я словно бы вернулся в прошлое, этому способствовала и встреча выпускников Университета Браун. В общем, ностальгия накрыла меня с головой. Но дело было даже не в этом. Я никак не ожидал, что почувствую столь сильный энергетический заряд, который исходил от основателей компаний, участвующих в программе TechStars в Бостоне.

Я рассказывал предпринимателям, как в 1996 г. основал свою первую компанию Abuzz. Я даже пару раз всплакнул. Сев в машину, чтобы отправиться домой, я позвонил Брэду Фелду и Джерри Колонне, который был венчурным инвестором, финансировавшим мою первую компанию Abuzz Technologies. Я решил, что Сиэтлу нужна такая же программа, и я мог бы стать ее руководителем. Мне оставалось лишь получить согласие Дэвида Коэна на открытие филиала TechStars в Сиэтле.

Летом 2009 г. я еще два раза съездил в Боулдер, чтобы лучше изучить программу TechStars и поближе узнать Дэвида Коэна. Во время второй поездки Дэвид сказал мне, что очень заинтересован в открытии филиала TechStars в Сиэтле, но не хочет принимать решения до октября 2009 г. Кроме того, он хотел узнать, какие перспективы есть у молодых инновационных компаний в нашем городе. Дэвид приехал в Сиэтл, чтобы познакомиться с предпринимателями и инвесторами, и даже посетил собрание партнеров Founder's Co-op.

В сентябре 2009 г. Дэвид сообщил мне, что окончательно решил открыть филиал TechStars в Сиэтле и теперь необходимо заинтересовать

в этом предпринимательское сообщество города. В начале ноября 2009 г. мы несколько раз ужинали в ресторане в Сиэтле вместе с Мэттом Макилвэйном, Грэгом Готтесманом, Брэдом Фелдом, Дэвидом Коэном.

И дальше случилось вот что. Грэг Готтесман и Дэвид Коэн позвонили мне и спросили, не хочу ли я руководить филиалом TechStars в Сиэтле совместно с работой в Founder's Co-op. Поговорив со своим партнером Крисом Девором, я с радостью согласился.

При содействии Грэга Готтесмана я познакомился со многими предпринимателями и венчурными инвесторами Сиэтла. Я попросил их поддержать нас и помочь запустить программу TechStars в Сиэтле в августе 2010 г. А потом случилось нечто замечательное! Очень многие опытные предприниматели согласились участвовать в программе в качестве бизнес-наставников. Вдобавок почти все венчурные инвесторы в городе высказали желание поддержать филиал TechStars в Сиэтле материально!

Вот список инвесторов, которые нам помогали:

- Инвестиционная группа Jeff Bezos;
- Divergent Venture Partners;
- Draper Associates;
- Founder's Co-op;
- Foundry Group;
- Ignition Partners;
- Linden Rhoads (Центр коммерческого применения технологий Вашингтонского университета);
- Madrona Venture Fund;
- Maveron Venture Capital;
- Montlake Capital;
- OVP;
- Rolling Bay Ventures (Geoff Entress);
- Second Ave Partners;
- Trilogy Equity Partners;
- Voyager Capital;
- Vulcan Capital (Paul Allen's group);
- WRF Capital.

Филиал TechStars отлично вписался в экосистему стартапов Сиэтла, и я думаю, что предпринимательское сообщество города получило из этого огромную пользу.

Итак, вы хотите организовать программу TechStars у себя в городе?

Дэвид Коэн

Дэвид — один из основателей и генеральный директор TechStars



Когда в начале 2010 г. я писал эти строки, к нам обратилось уже более 50 представителей предпринимательских сообществ страны с предложением открыть филиал TechStars (или что-то в этом роде) в своем городе. Мы очень польщены таким вниманием и стараемся по мере сил помогать всем желающим.

С этой целью мы рассказываем о философии TechStars и принципах нашей работы. Мы опубликовали все результаты своей деятельности (их можно посмотреть по адресу: techstars.org/results), документацию, предоставляемую посевающим инвесторам (см. по адресу: tech-stars.org/docs), и подробно описали наши методы и подходы в блогах и интервью.

Мы убеждены в том, что качество важнее, чем количество. В наших силах на основе франшизы запустить еще с десяток программ на территории Соединенных Штатов, однако мы знаем, что вряд ли сумеем

при этом обеспечить уровень качества, который поддерживали до сих пор. Мы верим, что другие смогут отлично применить наш подход, основанный на активном вовлечении бизнес-наставников в процесс. Для предпринимательской среды Соединенных Штатов в целом это будет очень полезно. Вот почему мы всегда рады помочь, особенно когда наши усилия действительно этого стоят.

Я уже много раз говорил в интервью, что собираюсь руководить компанией TechStars вечно. Ничто другое не приносит мне большего удовольствия. Но только не думайте, что стоит создавать программу вроде нашей для того, чтобы на ней заработать. Вы делаете это исключительно в интересах предпринимательского сообщества. Вы занимаетесь этим, так как понимаете, что начинающим предпринимателям действительно не хватает настоящих бизнес-наставников. Культура вовлечения бизнес-наставников оказывает огромное влияние на все сферы бизнеса. Вы занимаетесь этим делом, потому что любите свой город и потому что любите предпринимательство.

Мы не собираемся усеивать филиалами TechStars всю страну. Но если у вас есть веские причины для создания подобной программы в своем городе, если вы можете привлечь к участию бизнес-наставников и хорошо все организовать, пожалуйста, дайте нам знать, мы с радостью поддержим ваше начинание.

Я говорил здесь о филиалах TechStars в Соединенных Штатах. Что же касается всего остального мира, то я думаю, наша модель, основанная на вовлечении в процесс бизнес-наставников, может быть отлично реализована и в любой другой стране. Мы уже видели, что подобные программы проводятся в Европе. Я консультировал по этим вопросам предпринимателей из Канады, Дании, Англии, Японии и Сингапура. Во всех этих странах созданы совершенно разные условия для предпринимательства со своими достоинствами и недостатками.

Обещаю, что в скором времени все станет еще интереснее.

Приложение

Компании, прошедшие программу TechStars

AccelGolf (2009) — мобильный и онлайн-сервис для любителей гольфа, который позволяет им улучшить свое мастерство, воспользовавшись индивидуально настроенным контентом — accelgolf.com.

ADstruc (2010) — торговая площадка для покупателей и продавцов наружной рекламы; пользователи могут указать набор характеристик и выбрать лучшую цену, что позволяет продавцам быстрее реализовать товар и получать больше прибыли — adstruc.com.

AmpIdea (2009) — радионяня с веб-интерфейсом, созданная в помощь молодым родителям, — ampidea.com.

AppX (2008) — программное обеспечение для венчурных инвесторов и инвесторов в акционерный капитал — app-x.com.

Appswell (2010) — приложение для мобильных телефонов, позволяющее предпринимателям, компаниям и крупным брендам узнавать идеи своих клиентов — appswell.com.

Baydin (2009) — утилиты для работы с электронной почтой и ускорения общения, которые позволяют извлечь из электронной почты больше пользы, — baydin.com.

BlipSnips (2010) — сервис, с помощью которого пользователи могут в любом месте Сети помечать, передавать друзьям и обсуждать интересные видеофрагменты, — blipsnips.com.

Brightkite (2007) — с помощью этого сервиса вы можете искать друзей, присоединяться к сообществам и делиться опытом прямо на ходу, — brightkite.com.

BuyPlayWin (2008) — первая торговая площадка в мире, где каждый покупатель может выиграть товар, если победит в забавной игре — buyplaywin.com.

Daily Burn (2008) — лучшая социальная сеть для любителей фитнеса, где они могут подсчитывать и отслеживать свои результаты и поддерживать свою мотивацию, — dailyburn.com.

Devver (2008) — сервис для облегчения работы разработчиков на основе технологии «облаков» — devver.net.

Eventvue (2007) — сервис для организаторов конференций, предоставляющий посетителям средства для общения и привлекающий новых участников, — eventvue.com.

Everlater (2009) — сайт, где вы можете без труда записывать свои впечатления о путешествиях и делиться ими с друзьями, — everlater.com.

Filtrbox (2007) — новый веб-сервис, отслеживающий последние записи в социальных сетях, которые интересны собственникам мелкого и среднего бизнеса, а также индивидуальным предпринимателям, — filtrbox.com.

Foodzie (2008) — торговая площадка, где потребители могут найти и купить продукты питания непосредственно от производителей, — foodzie.com.

GearBox (2010) — компания работает с фирмами бытовой электроники и разработчиками программного обеспечения и помогает им создавать продукты, которыми можно управлять прямо с сотового телефона, — gearbox.me.

Graphic.ly (2009) — социальная сеть и торговая площадка для читателей и издателей комиксов — graphic.ly.

Have My Shift (2009) — торговая площадка для сменных работников, где они могут поменяться сменами и создать себе самый удобный график, — havemyshift.com.

Ignighter (2008) — сайт знакомств с одной характерной особенностью — знакомство происходит не между отдельными людьми, а между группами людей — ignighter.com.

Intense Debate (2007) — сервис, который позволяет заменить стандартную систему комментариев на совершенно новый инструмент общения для читателей блога, — intensedebate.com.

J-Squared (2007) — разработчик приложений для социальных сетей; приложения устанавливаются в популярных социальных сетях — j-squaredmedia.com.

Karost (2010) — дает возможность каждому желающему оставить сообщение на вашем сайте или в блоге, а вам — управлять этими сообщениями и фильтровать их; чем больше людей участвует в создании контента, тем интереснее будет сайт — karost.com.

LangoLAB (2009) — самый увлекательный способ изучать иностранные языки — langolab.com.

Localytics (2009) — постоянно обновляемая аналитика для мобильных приложений — localytics.com.

LoudCaster (2010) — с помощью этого сервиса каждый желающий может создать собственную радиостанцию — loudcaster.com.

MadKast (2007) — позволяет с легкостью обмениваться записями блога и предоставляет издателям подробную аналитику по блогу — madkast.com.

Mailana (2009) — помогает делиться ценной информацией с людьми, которые вам действительно важны, — mailana.com.

Marginize (2010) — добавляет на каждую веб-страницу пространство для посетителей, где они могут знакомиться и свободно общаться друг с другом, — marginize.com

Mogo (2010) — новейший инструмент для тестирования веб-сайтов, позволяющий разработчикам узнать, правильно ли отображаются веб-страницы на разных платформах и в разных браузерах, — mogotest.com.

Monkey Analytics (2010) — предоставляет возможность интеллектуального анализа данных (Data Mining) с применением технологии «облаков» — monkeyanalytics.com.

Next Big Sound (2009) — сервис музыкальной аналитики — nextbigsound.com.

Occipital (2008) — создает приложения, которые замечательным образом улучшают зрительные возможности человека, — occipital.com.

Omniar (2010) — лучший сервис визуального поиска для смартфонов — omniar.com.

Oneforty (2009) — торговая площадка для приложений, созданных на платформе Twitter, — oneforty.com.

People's Software Company (2008) — позволяет с легкостью планировать любые события со своими друзьями, предоставляет инструменты для создания расписания, которые встраиваются прямо на вашу страничку в Facebook, — peoplesoftware.com.

Rentmonitor (2010) — веб-сервис для тех, кто хочет сдать недвижимость в аренду; позволяет обходиться без бумажной волокиты и облегчает жизнь собственникам жилья — rentmonitor.com.

Retel Technologies (2009) — технология видеонаблюдения, которая позволяет получать через Интернет сведения об объектах видеонаблюдения, — reteltechnologies.com.

Rezora (2009) — сервис маркетинга по электронной почте, созданный специально для торговцев недвижимостью, — rezora.com.

RoundPegg (2010) — этот сервис, применяя научный подход, определяет, насколько хорошо подходит человек для выбранной профессии, — roundpegg.com

ScriptPad (2010) — позволяет использовать iPad и iPhone в качестве цифрового блокнота для выписки медицинских рецептов; это намного быстрее и безопаснее, чем писать рецепты на бумаге, — scriptpad.net

Search-to-Phone (2007) — по-новому задействует устаревший способ рекламы с помощью справочника «Желтые страницы»: потребители говорят, чего им хочется, и эта информация транслируется всем местным продавцам — searchtophone.com.

SendGrid (2009) — сервис, обеспечивающий доставку автоматически создаваемых электронных рассылок, — sendgrid.com.

Sensobi (2009) — инструмент для организации личных контактов, необходимый всем, кто много общается по телефону, — sensobi.com.

SnapABug (2009) — обеспечивает быструю помощь для пользователей сайта — snapabug.com.

Socialsci (2010) — веб-сервис для научных исследователей — socialsci.com.

Socialthing! (2007) — помогает организовать вашу жизнь в Сети, отображает все, что вы делаете в Интернете, в одном месте — socialthing.com.

SparkCloud (2009) — помогает сломать лед в отношениях с людьми, которых вам нужно узнать поближе, — sparkcloud.net.

SpotInfluence (2010) — при помощи ключевых слов находит самых влиятельных пользователей социальных сетей — spotinfluence.com.

Spry (2009) — представляет подробные отчеты о том, как идет проект, — spryplanner.com.

StarStreet (2010) — спортивная онлайн-биржа, на которой фанаты могут благодаря своим знаниям о спорте заработать неплохие деньги, — starstreetsports.com.

StatsMix (2010) — позволяет без труда создавать, анализировать и предоставлять всем желающим статистику компании в форме информационных панелей — statsmix.com.

Tempmine (2009) — торговая площадка для рабочих, которые трудятся поштено — tempmine.com.

The Highway Girl (2008) — шоу, на котором артисты обучаются управлять своей карьерой в век цифровых технологий, — thehighwaygirl.com.

Travelfli (2008) — теперь компания называется UsingMiles — сервис, позволяющий постоянным клиентам авиакомпаний по максимуму использовать систему скидок, — usingmiles.com.

TutorialTab (2010) — предоставляет средства для обучения пользователей — tutorialtab.com.

Usermojo (2010) — сервис для анализа эмоционального состояния посетителей сайта, который позволяет объяснить их поведение, — usermojo.com.

Vanilla (2009) — программное обеспечение с открытым исходным кодом для форумов — vanillaforums.com.

Villij (2007) — сервис рекомендаций, помогающий найти друзей, — villij.com.

Vacation Rental Partner (2010) — позволяет без труда сдать в аренду летний дом без привлечения риелторов — vacationrentalpartner.com.

Список компаний, прошедших программу TechStars после выхода этой книги, есть на сайте TechStars.

Об авторах

Брэд Фелд — соучредитель и управляющий директор в Foundry Group, венчурный инвестор, работающий со стартапами, и один из основателей TechStars. До того как создать Foundry Group, Брэд был соучредителем компаний Mobius Venture Capital и Intensity Ventures, которые работали с компаниями — разработчиками ПО, а впоследствии руководил филиалом предшественника фирмы Mobius Venture Capital.

В настоящее время Брэд как представитель венчурного фонда Foundry Group является членом совета директоров компаний BigDoor Media, Gist, Gnip, Oblong, Standing Cloud и Zynga. До этого Брэд был главным директором по технологиям в компании AmeriData Technologies, ранее она купила первую фирму Брэда Feld Technologies. Компания Брэда была основана в 1987 г. и специализировалась на разработке заказного программного обеспечения.

Брэд не только занимается инвестициями, он еще активно участвует в работе нескольких некоммерческих организаций и в настоящее время является председателем правления Национального центра женщин, занятых в сфере информационных технологий (National Center for Women & Information Technology). Брэд известен своими выступлениями на тему венчурных инвестиций и предпринимательства, он также является автором авторитетных блогов, которые можно найти по адресу: www.feld.com и www.askthevc.com.

Вот список известных компаний, в которых Брэд принимал участие как инвестор или как член совета директоров: Abuzz (приобретена компанией NYT), Anyday.com (приобретена компанией PALM), Critical Path (CPTH), Cyanea (приобретена компанией IBM), Dante Group (приобретена компанией WEBM), DataPower (приобретена компанией IBM), FeedBurner (приобретена компанией GOOG), Feld Group (приобретена компанией EDS), Harmonix (приобретена компанией VIA), NetGenesis (IPO), ServiceMagic (была приобретена компанией IACI), and ServiceMetrics (была приобретена компанией EXDS).

По окончании Массачусетского технологического института Брэд получил звание бакалавра и магистра наук по специальности «Менедж-

мент». Кроме этого, Брэд коллекционирует предметы искусства и увлекается бегом на длинные дистанции. Он совершил уже 15 забегов, его цель — пробежать марафон в каждом из 50 штатов страны.

Дэвид Коэн — соучредитель и генеральный директор TechStars. Он инвестировал в более чем 100 интернет-компаний.

До того как основать TechStars, Дэвид был учредителем и главным техническим директором компании Pinpoint Technologies, которая в 1999 г. была куплена корпорацией ZOLL Medical Corporation (NASDAQ: ZOLL). Вы можете прочитать об этом в его книге «Идея — ничто, драйв — все» (No Vision, All Drive). Дэвид также является основателем и генеральным директором компании earFeeder.com, создавшей музыкальный веб-сервис, которая в 2006 г. была продана компании SonicSwap.com. На его пути тоже были неудачи, но он часто говорит, что благодарит за них судьбу.

Среди известных компаний, в которых Дэвид принимал участие в качестве инвестора или члена совета директоров, — Brightkite (приобретена компанией Limbo), DailyBurn (приобретена компанией IAC/InteractiveCorp), Filtrbox (приобретена компанией Jive Software), Intense Debate (приобретена компанией Automattic/Wordpress), Oblong, Plancast, SendGrid, SimpleGeo, Socialthing! (приобретена компанией AOL), StockTwits и Twilio.

Дэвид активно защищает интересы предпринимателей и консультирует основателей стартапов по технологическим вопросам. Он подробно пишет об этом в своем блоге по адресу DavidGCohen.com. Дэвид также принимает активное участие в деятельности Колорадского университета, являясь членом консультативного совета факультета информатики и центра Silicon Flatirons. Дэвид — член распорядительного комитета в компании Venture Capital in the Rockies, кроме этого, он ведет раздел, посвященный штату Колорадо, на Открытом форуме бизнес-ангелов (Open Angel Forum).

Дэвид известен по всему миру своими выступлениями на тему ангельского инвестирования, работы интернет-стартапов и построения предпринимательской экосистемы на местном уровне.

Благодарности

Мы от всего сердца благодарим Эми Бачелор, Джил Коэн, жен и членов семей всех предпринимателей за терпение и поддержку.

Мы также хотим сказать спасибо Бену Касноча — бизнес-наставнику в TechStars с 2007 г. и автору книги «Моя жизнь в новом бизнесе: чему научился (очень) молодой руководитель в своем путешествии по Кремниевой долине» (My Startup Life: What a (Very) Young CEO Learned on His Journey Through Silicon Valley). Бен сделал много умных замечаний в отношении нашей книги, которые мы тут же приняли к сведению. Он послал свой отзыв из Чили примерно в то время, когда там в начале 2010 г. произошло землетрясение. Мы очень рады, что Бен остался цел и невредим.

Наши друзья и замечательные бизнес-наставники Майкл Цайссер и Пол Берберриан тоже дали много ценных советов. Мы думаем, что благодаря Майклу и Полу книга стала более доступной и интересной.

Мы также очень благодарны Эми Бачелор — маме Дэвида и Джинджер Коэн, а также маме Брэда — Сесилии Фелд за то, что она так билась за грамотный английский язык.

Мы очень ценим вклад в работу TechStars со стороны Дэвида Брауна и конгрессмена Джареда Полиса. С их помощью мы сделали TechStars тем, чем она является сейчас.

Мы очень благодарны за огромную поддержку, которую получили от партнеров Брэда по Foundry Group: Джейсона Мендельсона, Сета Левина и Райана Коллинза.

Большое спасибо студентам последнего выпуска TechStars Элу Доану, Грэггу Алперту и Кори Леви, которые прочли черновой вариант книги и предоставили нам приятные и полезные отзывы.

Мы очень благодарны Филу Уазеру за то, что он потратил на нас время и поделился своими знаниями.

Спасибо Эндрю Хайду за его работу в интересах сообщества TechStars и за множество фотографий в этой книге.

Спасибо компаниям, которые уже несколько лет являются спонсорами TechStars: Cooley Godward Kronish, Kendall Koenig and Oelsner (KKO), Slice

of Lime, Holme Roberts and Owen (HRO), Metzger Associates, Square 1 Bank, Microsoft BizSpark и Rackspace Cloud.

Невозможно выразить всю признательность, которую испытываем к каждому из 150 бизнес-наставников TechStars. Они не жалеют времени и сил, чтобы помочь предпринимателям. Так радостно видеть то, что наше общее дело оказывает большое положительное влияние на все предпринимательское сообщество.

И наконец, огромное спасибо всем бизнес-наставникам и предпринимателям, участвовавшим в написании этой книги. Вы лучшие!

Послесловие российского практика: особенности привлечения инвестиций в России

Сегодня в России, как и за рубежом, есть все возможности для привлечения инвестиций. Во-первых, мы уже далеко не бедная страна, и денег в наших карманах вполне хватает для запуска бизнеса. С одной стороны, вкладывать в свой бизнес собственные средства — пожалуй, лучшее решение: никому ничего не должен, делай, что хочешь, как хочешь, когда хочешь, и ни с кем не нужно делиться. С другой стороны, отсутствие «умных» денег (т. е. денег, вместе с которыми приходят опыт, знания и связи инвестора) и полная ответственность за риск в случае неудачи могут надолго вогнать в депрессию начинающего предпринимателя.

Во-вторых, в России, как и везде, существуют друзья, родственники и прочие сочувствующие. Они способны оказать как моральную, так и финансовую поддержку, дать добрые советы и простить вам неудачу, попутно нагрузив моральным долгом.

В-третьих, в России уже можно брать кредиты. И, несмотря на то, что подготовка документов и переговоры с банком могут «вынуть душу» из самого стойкого борца, кредиты доступны даже тем, у кого нет залога — масса предпринимателей использует в своих бизнесах потребительские займы. К сожалению, такие кредиты обычно не имеют отношения к «умным» деньгам, а значит — содержат в себе риск потери залога и обретения долгов, из которых потом придется выкарабкиваться.

В-четвертых, в России уже сформировался класс бизнес-ангелов (правда, многие не знают, что они так называются). Поэтому, если у вас есть действительно толковый проект и дар убеждения, вы можете сформировать достаточно «легкий» пакет документов и вместе с деньгами получить опыт и связи вашего благодетеля. Однако готовьтесь: за деньги придется отчитываться, а доходами — делиться. Если доходов будет мало, вас могут «разлюбить», а если много — «отжать». Россия, все-таки...

В-пятых, в России начали действовать институты развития. С их помощью можно получать как небольшие гранты (например, по 350 000–700 000 руб. от Фонда Бортника или местных департаментов предпринимательства), так и более крупные суммы — от РВК, Роснано, «Сколково». Но этот путь потребует виртуозных навыков в оформлении документов, огромного терпения и умения убеждать, когда не существует четких критериев оценки перспективности вашего проекта. Если к моменту, когда вы получите финансирование, ваш проект еще будет жив, вас можно поздравить — условия, которые предлагают подобные институты, весьма неплохие.

Ну и наконец, в России уже действует достаточно много венчурных фондов, как частных, так и действующих в партнерстве с государством. Но, чтобы заполучить их «умные» деньги, придется подготовить достаточно «тяжелый» пакет документов, отдать инвесторам довольно большую долю бизнеса (российские венчурные инвесторы требуют более крупный «кусочек», чем зарубежные) и, что бы там они ни говорили об инициативе предпринимателей, лишиться возможности принимать решения самостоятельно.

Разумеется, всех начинающих бизнесменов волнуют «вечные проклятые» вопросы.

- *Ну почему же Россия не Америка?*
- *Почему суммы сделок здесь на порядок меньше, чем «там»?*
- *Почему количество сделок здесь на порядок меньше, чем «там»?*
- *Почему самые перспективные предприниматели уезжают за рубеж?*

В России бал правят корпорации, а это значит, что нужно создавать активы не для зарубежных стратегов, а для российских крупных компаний.

В качестве иллюстрации приведем пример рынка недвижимости. Риелторы смотрят на то, где крупные игроки строят новые микрорайоны, дороги, гипермаркеты и моллы, и скупают участки рядом — под кафе, склады, заправки и т. д. После чего выставляют активы на продажу, предполагая, что какой-нибудь компании они непременно понадобятся. И компании покупают — ведь купить, чтобы сразу использовать и получать прибыль, выгоднее, чем создавать с нуля.

Более того, наличие такого почти гарантированного покупателя для венчурного инвестора снимает массу рисков и повышает доходность, что существенно облегчает поиски финансирования. Давайте

Таблица. Основные риски и вероятность успеха венчурных проектов

Факторы риска	Вероятность успеха венчурного инвестора	Вероятность успеха создателя актива	Комментарии
Достаточность капитала	80%	80%	
Команда	80%	100%	Команда создается под проект
Разработка идет по плану	80%	80%	
Производство идет по плану	80%	100%	Риск производства лежит на покупателе актива
Конкуренты ведут себя как ожидалось	80%	100%	Риск конкуренции лежит на покупателе актива
Потребители приняли продукт	80%	100%	Риск работы с потребителями лежит на покупателе актива
Цена оправдала ожидания	80%	100%	Риск цены лежит на покупателе актива
Патент выдан и предоставляет защиту	80%	100%	Риск патентной защиты лежит на покупателе актива
Комплекс всех факторов	17%	64%	

Источник: БАУР, Клуб Мышления.

посмотрим на таблицу, в которой приведены основные риски венчурных проектов. Перемножив риски, мы получаем жалкие 17% потенциального успеха. Другими словами, вероятность положительного исхода есть только у одного-двух проектов из десяти профинансированных. В случае же, если риски несет покупатель, вероятность успеха подскакивает почти в четыре раза — до 64%.

Я доказал действенность такого подхода и эффективность расчетов «на себе». У меня есть проект Solar-Si* по производству кремния.

* См.: Манчулянцев О. Как вырастить компанию на миллиард: Прописные истины венчурного бизнеса. — М.: Альпина Паблицерз, 2010.

Кремний у нас получается не в виде порошка или слитков, как у других, а в виде сферических кристаллов. Я предположил, что сферическая форма кристаллов кремния за счет большей, нежели у плоских пластин, площади поверхности обладает большим КПД и непременно заинтересует кого-нибудь из крупных игроков рынка. Я написал парочку рекламных статей, снабдил фотографиями наших «шариков» и разослал производителям фотоэлементов. Первыми откликнулись японцы, затем корейцы, а американцы предложили контракт на пробную партию, чтобы отработать технологию. Но самое интересное: увидев интерес зарубежных игроков, деньги на проект по производству кремния дала «Татнефть».

Быстрые результаты побудили меня потренироваться на ком-нибудь еще. И, когда меня попросили организовать «мозговой штурм» для LinguaLeo (web-сервис для изучения английского языка), я задал им следующий вопрос: «Частью какой большой системы является ваш сервис?»

Один из слушателей ответил так: «Изучение английского языка гражданами есть решение стратегической задачи страны по продвижению России в мире. Продвижение России в мире — это Олимпиада-2014 в Сочи. Олимпиада — это много-много иностранцев. Много-много иностранцев — это милиционеры. Милиционеры должны знать английский язык. Значит, нужно создавать курс английского языка для МВД!»

Еще пример: Мосводоканал ежегодно теряет 10% водооборота. Его руководство догадывается, что потери происходят в жилом секторе, госучреждениях и объектах соцкультбыта. Но где точно — не знает. При обороте Мосводоканала в \$1 млрд — цена вопроса, т. е. решения проблемы, составляет \$100 млн. В процессе отбора слушателей в Открытый университет «Сколково» я решил поставить эту задачу студентам МФТИ. В качестве решения они мне выдали карту утечек. Что это такое? Когда вы видите непрерывно текущую воду в писсуаре в туалете клуба, сломанный кран в квартире у своей бабушки (а сами чинить не можете или не хотите) или утечку в подвале, то просто нажимаете кнопку на своем телефоне. И на карте утечек появится красная точка — четкий азимут для сантехника. Конечно, все 10% утекающей воды таким образом не вернуть, но 2–5% — вполне, а это уже десятки миллионов долларов... Неудивительно, что сразу после обнаружения идея нашла инвестора.

Мой опыт доказывает, что создавать инновационные активы под заказ можно. Более того, процесс привлечения инвестиций происходит как бы сам собой. Как только появляется толковое решение — тут же на-

ходятся люди или компании, готовые профинансировать создание актива под заказ. В случае с Solar-Si — это деньги потенциальных заказчиков и крупных российских компаний. В случае LinguaLeo — это средства самой компании. В случае с картой утечек — это средства бизнес-ангелов, увидевших возможность быстро заработать деньги.

Теперь не только я, но и вы знаете, что в венчурном бизнесе есть две дороги: можно прыгать высоко вверх, чтобы достать до Солнца, а можно заглянуть к будущему покупателю и спросить: «А что нужно-то?»

*О. Манчулянец,
директор бизнес-инкубатора Open Innovation Inc.,
совместно с Открытым университетом «Сколково»
при стратегической поддержке РВК*

Коэн Дэвид, Фелд Брэд

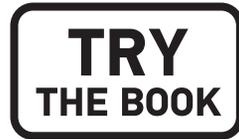
СТАРТАПЫ В СЕТИ

Мастер-классы успешных предпринимателей

Руководитель проекта *А. Ефимов*
Корректоры *Е. Аксенова, О. Ильинская*
Компьютерная верстка *А. Фоминов*

Подписано в печать 31.05.2011.
Формат 70 × 90 ¹/₁₆. Бумага офсетная № 1.
Отпечатано с файлов заказчика
Тираж 200 экз. Заказ №

ООО «Альпина Паблишер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpinabook.ru
e-mail: info@alpinabook.ru



“ Сервис iContact был вторым моим стартапом, и болезнь «все и сразу» захватила меня целиком. Я гордо всем рассказывал, что iContact способен сделать больше, чем любое другое приложение для мобильных социальных сетей, существовавшее в то время.

Однако рынок ответил мне: «Ну и что?» Никто не понимал, чем именно iContact лучше остальных приложений, да мы и сами этого не понимали. Когда оваций не последовало, мы стали делать продукт еще более универсальным и включать в него самые разные функции, в то время как должны были убрать их и как следует проработать те элементы, которые действительно нравились пользователям. В конце концов, iContact умер, а я получил отличный урок, можно сказать, из первых рук.



Brad Feld
David Cohen

DO MORE FASTER

У вас уже есть **идея, которой нет у других**. Есть горячее желание победить и заработать. Удивить всех. **Продать бизнес за бешеные деньги**.

Но **идея ничего не стоит без реализации**. Призывы бессмысленны, если вы не знаете, куда идти, что конкретно и когда вам нужно делать. **Инвестор не хочет слушать, как вы описываете свой продукт, — он хочет видеть его в действии**. Вдохновение нужно подкрепить технологией. И тогда будет успех.

Эта книга — план трансформации ваших **гениальных идей в работающий бизнес**, основанный на реальном опыте самых успешных стартапов в Сети. Создатели TechStar, крупнейшего бизнес-акселератора мира, собрали в одной книге кейсы, посвященные всем аспектам создания собственного бизнеса, — от проработки идеи до выпуска продукта, от написания бизнес-плана **до выхода на инвестора**.

Учитесь на чужих ошибках, совершайте свои и не стесняйтесь рассказывать о них друзьям, коллегам и всему предпринимательскому сообществу, — возможно, так вы поможете кому-то еще избежать их, а все вместе мы создадим в России свою культуру высокотехнологичных стартапов.

Петр Татищев,
сооснователь GreenfieldProject

ISBN 978-5-9614-1541-4



9 785961 415414

ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР»
заказ книг (495) 980-80-77
и на сайте www.alpinabook.ru

Мы на **facebook**

www.facebook.com/alpinabook