

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 любят.....	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 повернуть нож	257
Не стремитесь достичь максимальной предынвестиционной стоимости.....	261
Разберитесь с условиями финансирования.....	265
Сначала получите одну треть от необходимого вам 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
(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.

При создании второй компании, SupportSoft, у меня уже было немного больше опыта, и я решил в первую очередь собрать отличную команду. Вместе мы проделали превосходную 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 инвесто-

рами 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 теперь получают 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 удается 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 реалистичными. 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 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

TechStars — это бизнес-акселератор, основанный на активном 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 Automattic (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. Причины нашего успеха просты: 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 интерес местных инвесторов 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 помогали 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, стали нашими бизнес-тренерами и теперь обучают 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 выручить 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 Тевелло 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 Арнольдом

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 или сайтов, посвященных фитнесу.

Я считаю, что завышенная оценка своей идеи — первый признак плохого предпринимателя. 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 предприимчивость. 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.

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 как-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 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.

Кроме того, Кевин был одним из тех участников программы TechStars, проведенной в 2009 г. в Боулдере, которые вдохновили 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 Nadoop 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 поддерживали 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.