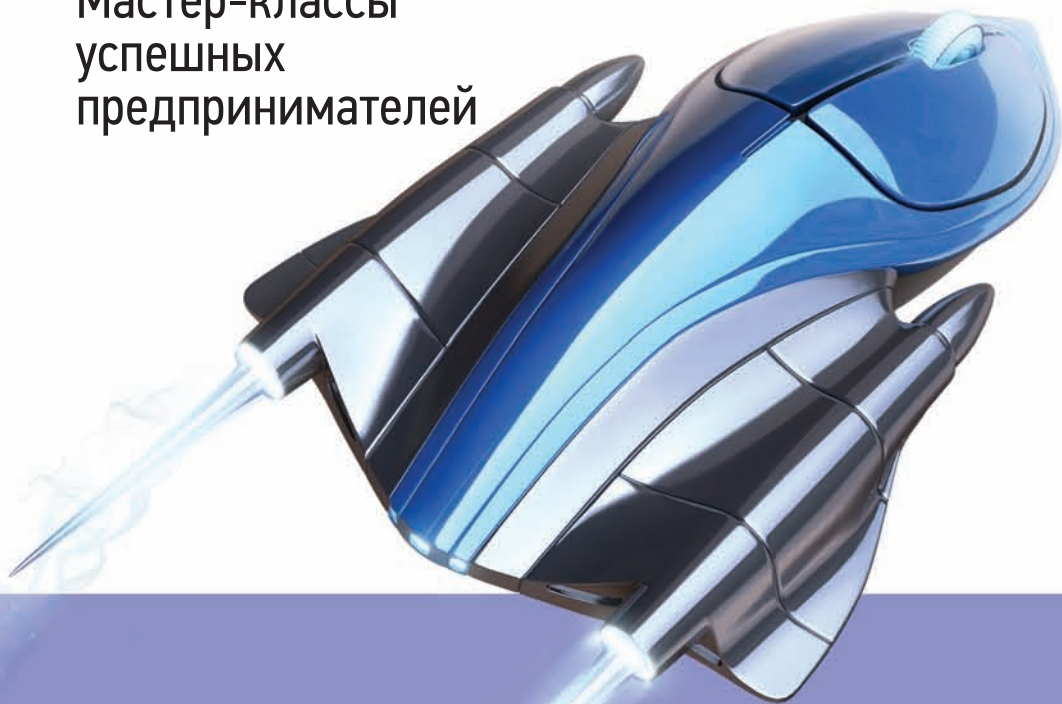


Брэд Фелд
Дэвид Коэн

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 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. 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



- Lituz.com

Elektron kitoblar

**To'liq qismini Shu tugmani
bosish orqali sotib oling!**