

## Глава 2

# Прекрасным идеям нужны отличные команды. Ищите таланты, а не финансирование

Пятница, девять вечера. Комната полна незнакомых людей. Коробки с пиццей давно опустели и сложены в углу, несколько человек еще потягивают пиво (правда, уже теплое). В этом манхэттенском лофте шумно. Еще тут довольно жарко, и, если честно, люди начинают немного потеть. Чего вы почти не замечаете. И уж *точно* не думаете о том, чтобы уйти. Вместо этого вы стараетесь не потерять нить плотного, с напряжением голосовых связок, обсуждения бизнес-идей, компьютерного кода, рекламной тактики и потенциальных клиентов, венчурного финансирования и критериев предпринимательского успеха. Вы начинаете присматриваться к пытающимся «продать» вам свои идеи людям, которых вы увидели лишь несколько минут назад. И сами ищите людей, которые заинтересуются вашими идеями. Вы поднимаете над головой коробку из-под пиццы с названием вашей будущей компании, вы пишете его фломастером на бумажных тарелках и кидаете их, словно фрисби, в толпу, пытаясь хоть как-то выделиться в этом хаосе.

Всего несколько минут назад в комнате был относительный порядок. Стоя у стены, вместе с другими 30 участниками вы терпеливо ждали своей очереди, чтобы рассказать за 60 секунд о своей идее нового бизнеса. Даже после 75 высказанных идей, когда начинал говорить следующий участник, наступала практически полная тишина. Видно

было, как люди в очереди, спускающейся в зал, нервничают, сутулятся, приглаживают волосы. Некоторые что-то пишут. Другие повторяют текст своего выступления, словно готовясь к прослушиванию в бродвейском театре.

И вы тоже спрашиваете себя: лучше шутить или оставаться серьезным? На кого смотреть? Нужно ли рассказывать о том, чем вы занимались в жизни? Интересно ли это кому-то? Стоит ли упоминать о том, во скольких подобных встречах вы участвовали? Не очень ли сильный у вас акцент? Не окажется ли ваш голос слишком громким или, наоборот, слишком тихим? И вы начинаете думать, что шестьдесят секунд — это вообще-то мало.

### Магия 60 секунд

Когда мы начинали разрабатывать программу стартап-уикенда, то выбрали 60 секунд не для того, чтобы участникам было тяжелее, и не потому, что нам нравится выражение паники на их лицах, когда они видят, как быстро движется стрелка (хотя это и немного забавно). Мы поступили так из практических соображений: позвольте мы людям рассказывать о своих идеях дольше, пятничная встреча никогда не закончилась бы.

Однако есть и более веская причина: во время поездки в лифте представляется возможность объяснить совершенно незнакомому человеку, чем занимается ваша компания, как раз примерно за 60 секунд (иногда даже меньше, если ехать невысоко). Когда минута кончается, вы начинаете терять внимание незнакомца. Даже если вы запланировали более длительную беседу, воспользуйтесь верным советом вашего преподавателя на старшем курсе: тема и первый абзац должны быть яркими. Люди отвлекаются, если вы не завладеете их вниманием с первых же слов, которые вылетели из вашего рта.

Так что лучше всего сделать эти 60 секунд насыщенными. Вот какие советы мы даем участникам нашей пятничной «Ярмарки идей», как мы ее называем, относительно вопросов, на которые им следует ответить

во время своего выступления, чтобы плодотворно использовать отведенное им время:

1. 5–10 секунд: кто вы?
2. 10–20 секунд: какую проблему решает ваш товар/услуга?
3. 10–20 секунд: в чем состоит решение?
4. 5–10 секунд: кто вам нужен в команду?

По нашему опыту, участники склонны слишком сильно фокусироваться на первом вопросе: кто вы. Конечно, когда вы рассказываете об идее стартапа, аудитория действительно хочет знать о вас что-то: например, есть ли у вас опыт в этой сфере. Предположим, человек собирается создать компанию, которая будет каждый месяц направлять детям по почте игрушку-сюрприз, и при этом говорит, что работает

*Мне нужны + заключение:*

Люди с медицинским опытом, еще дизайнер и тот, кто хочет или может делать приложения для мобильного телефона.

Давайте спасать жизни вместе!

*Кто вы:*

Меня зовут Джен, я разработчик софта на платформе Ruby on Rails. Еще я люблю кексы!



*Решение:*

Я хочу отслеживать географию распространения случаев преддиабета. Затем мы построим карту, обновляющуюся в режиме реального времени. Цель — дать информацию о проблеме. Еще я хотел бы предоставить людям с симптомами преддиабета возможность связываться друг с другом посредством мобильного приложения и получать помощь.

*Проблема:*

Мне хотелось бы помочь людям, больным диабетом. Сейчас во всем мире от этой болезни страдают свыше 170 миллионов человек. Преддиабетом называется состояние, когда некоторые основания для постановки диагноза «диабет» уже есть. Эта самая распространенная эпидемия в стране охватила более 57 миллионов американцев.

в отрасли по производству игрушек, — естественно, в этом случае его идея будет воспринята с бóльшим доверием. Но участников наших встреч не очень интересует, где вы выросли и ходили в школу, и даже то, окончили ее или нет. Можно сообщить им, откуда вы родом, и дать другие подробности, но только если это относится к делу или, как вам кажется, как-то «подогреет» аудиторию.

Лучше как можно быстрее переходить к главному. Самая важная часть выступления — это объяснить проблему так, чтобы люди ее поняли. Однажды на сцену поднялся участник и заявил, что недавно купил подарок на день рождения своей подруге. Стоил подарок дорого, но когда был преподнесен, то, по его словам, она посмотрела на него так, как будто он пнул щенка. В общем, девушка не обрадовалась. Его идея заключалась в том, чтобы создать сайт, который помогал бы мужчинам выбирать подарки для любимых женщин, и «продать» эту идею аудитории после его рассказа оказалось нетрудно. Кто из мужчин *не* оказывался в такой ситуации? Все хотели поучаствовать в разработке «Мэншоппера».

Другой предприниматель во всеуслышание заявил, что его раздражает конференц-связь: кто не сталкивался с тем, что или сам забываешь о назначенном сеансе, или бесконечно ждешь, пока на связь выйдет ваш собеседник! Процесс неприятен независимо от того, отвечаете за его организацию вы или кто-то другой. Представленное решение этой проблемы было основано на проигрывании в трубку всем участникам сеанса конференц-связи автоматически сформированного сообщения с объявлением о его начале и с требованием ввести шестизначный код для подключения к общей линии. Когда выступающий сказал, что знает способ сделать так, чтобы ваш телефон зазвонил в момент начала сеанса, то покорила всех присутствовавших.

Если вы собираетесь объяснить кому-то (аудитории, инвестору или супруге) какую-то проблему, вам следует думать именно в терминах проблемы. Все остальное неважно. Важно, что люди хотят, но не могут связаться друг с другом. Важно, что люди не удовлетворены услугой, которую получают, и ищут чего-то лучшего.

Иногда это очень серьезный вопрос: например, известно, что многие люди хотели бы предоставить кров жертвам стихийных бедствий, но при этом у них нет возможности связаться друг с другом. Об этом говорил участник стартап-уикенда в Денвере (штат Колорадо) в октябре 2010 года, предложивший проект «Быстрая помощь». Во время лесных пожаров в Калифорнии он лишился дома и хотел помочь другим людям, оказавшимся в такой же ситуации. И сейчас «Быстрая помощь» «дает сообществам и организациям возможность быстро делиться точной информацией и оказывать помощь пострадавшим от стихийных бедствий». О проекте написал журнал Times, его поддержали своими взносами люди со всех концов Земли, и ему удалось помочь жертвам землетрясения и цунами в Японии в 2011 году.

Но не волнуйтесь, вы можете предложить решение и более «земной» проблемы. Например, такой: вам нравится смотреть телевизор вместе с друзьями? А как это делать, если их нет с вами? При помощи приложения «Интернет-ТВ», которое позволяет просматривать программу и общаться в режиме видеочата, конечно.

### Предлагайте решение одной фразой

Так каким может быть решение? Вам следует сформулировать это в одном предложении. На минуту забудьте обо всех прикольных функциях, которые вы хотели бы добавить, и фокусируйтесь на самом продукте. Как он решает обозначенную вами проблему? Если вы хорошо сформулировали ее, вам легко удастся объяснить и ее решение.

Теперь пришло время создать бренд вашего продукта. Объявите название своей будущей компании. Даже если оно вскоре изменится, важно, чтобы люди могли его запомнить сейчас. Когда участники заканчивают свое 60-секундное выступление, не назвав проект, мы обычно просим сделать это, произнеся первое, что придет в голову. Поскольку аудитория будет слушать идею за идеей, вам нужно дать ей что-то, что запомнится и выделит вас из толпы.

Возможно, инвесторам и представителям венчурных фондов не приходится знакомиться с идеями пятидесяти или семидесяти пяти людей в день, но уж точно им приходится много общаться — особенно если учесть количество желающих поговорить с ними, узнав на вечеринке или в баре о роде их деятельности. Но ваша аудитория (и на стартап-уикенде, и в любом другом месте) состоит не только из инвесторов. Не забывайте о потребителях! Подумайте о том, информацией о скольких товарах и услугах нас каждый день, каждый час и каждую минуту бомбардируют посредством электронной почты, СМС, твитов, телефонных звонков, рекламы по ТВ, билбордов и даже рекламных объявлений на кузове автобусов. Вам нужно название, чтобы отличить свой продукт от других.

Все эти советы о содержании выступления хорошо было бы усвоить. Однако это, как говорится, необходимое, но не достаточное условие успеха — потому что еще нужен энтузиазм. Даже если вы последний человек в очереди желающих описать свой продукт (а так иногда бывает), вам нужно убеждать с той же страстью и энергией, как и первому выступающему. Участвуя в стартап-уикенде, вы пытаетесь убедить людей посвятить работе с вами следующие два дня своей жизни. В реальной жизни вы хотите от них еще большей увлеченности. Поэтому вам нужно самому увлечься идеей и уметь увлекать ею других.

### **Слоганы некоторых проектов стартап-уикенда**

- «123ДрессМи»: стиль с улыбкой!
- «Фудспоттинг»: лучшие блюда и где их найти
- «Джайент Тинквелл»: быстрая, прикольная и захватывающая игра
- «Кипстрим»: организуй свои твиты
- «ЛаунчРок»: создай за минуту вирусную страницу «Скоро запуск»
- «Мемолэйн»: смотри, ищи и рассказывай о себе
- «Роукбот»: стань диджеем
- «СуперМэрмайт»: лучший повар в округе
- «Таск Авеню»: вспомни о том, что нужно сделать, там, где это нужно сделать

Многие участники стартап-уикендов говорили нам, что выступления начали *получаться* у них только после нескольких попыток, то есть им пришлось посетить несколько встреч, прежде чем они смогли по-настоящему мастерски доносить свою идею до слушателей. Но даже если вы не чувствуете особого энтузиазма по поводу вашей идеи, попытаться рассказать о ней все же стоит. Некоторые люди, с которыми мы говорили, готовят список идей длиной в милю, а когда приходят на встречу в пятницу вечером, просто выбирают оттуда что-нибудь случайным образом. Но после своего выступления вам нужно следить и за другими, за теми, кто по-настоящему увлечен своей идеей. У них есть тот самый необходимый первый ингредиент — *энергия*, — который нужен для формирования успешной команды стартапа. Не бойтесь рассказать о своей идее, но и не будьте слишком гордыми, цепляясь за нее, даже если видите перед собой чужой, но более интересный проект.

### Формируйте команду

Твердо уяснив важность налаживания связей, основанных на реальных делах, и овладев искусством донести свою идею, вы можете переходить к следующей стадии запуска бизнеса: формированию команды. Мы просим всех убедиться, что в конце выступления четко сказано, кто вам нужен для разработки продукта. Отчасти это означает необходимость оценить собственные возможности и понять, каких навыков вам не хватает. Вы разработчик программного обеспечения, которому нужен человек с опытом дизайнера? Или дизайнер, которому не хватает знаний в области развития бизнеса? Пришло время признать, что ваша идея нуждается в помощи и опыте других людей.

Но вам может также захотеться посмотреть, каково это — заниматься другим делом, иначе говоря, «влезть в чужую шкуру». К примеру, вы хороший программист, но очень хотели бы попробовать себя в организации бизнеса. И вам в команду нужны другие разра-

ботчики, чтобы вы могли заниматься не только этой стороной проекта. Это хороший способ развить в себе новые навыки, что невозможно сделать в рабочее время, поскольку риски слишком высоки. Вы узнаете, что еще можете делать хорошо — или не можете. Главное здесь — помнить, что вам нечего терять. Важно ведь развивать не только свой продукт, но и себя самого. Именно это и делают предприниматели.

Бывший стюард авиалиний Шин Кин, 20 лет проработавший программистом, пришел на свой первый стартап-уикенд в надежде немного разнообразить жизнь. Сейчас он занимается организационной стороной своего проекта и говорит, что стартап-уикенд позволил ему получить ответы на некоторые вопросы: «Чем я могу быть полезен проекту? В чем я наиболее эффективен?» И теперь он большую часть времени общается с инвесторами и клиентами и совсем немного программирует. Шин говорит, что его партнеры вздохнули с облегчением, потому что им как раз не очень нравится быть на виду.

Помните, что вы не можете заполнить в свою команду всех, кого захотите. Мы пытаемся собрать примерно равное количество дизайнеров, программистов и предпринимателей, но не принуждаем их присоединяться к каким-то конкретным командам. Поэтому в некоторых из них может быть слишком много специалистов в чем-то одном и не хватать людей, знающих другие аспекты задачи. Тогда это просто еще одно препятствие, которое нужно преодолеть.

## Нужны талант и энергия

Стартап-уикенд помогает понять разницу между тем, что вы хотите для своего проекта, и тем, что вам нужно для него. Вы можете хотеть тысячи долларов, юриста, команду исследователей и деликатесы к столу, однако ничего этого на стартап-уикенде не найдете. Зато найдете то, что вам действительно необходимо: талантливых, энергичных людей, готовых поучаствовать в работе над проектом (и море энергетических напитков).



Что касается подбора правильных людей для проекта, сделать это в толпе участников стартап-уикенда нелегко. Там обычно шумно и люди не организованы в списки по алфавиту или категориям. Но во многом хаос, который начинается после завершения сообщений об идеях, напоминает реальный мир. Как перекричать толпу? Как убедить нужных людей присоединиться к вашей команде еще *до того*, как вы найдете инвесторов или покупателей? Приходится думать о том, как обойти всех остальных — и не только в ходе 60-секундной презентации. Вы должны победить конкурентов и в беседах один на один. Есть разница между тем, чтобы убеждать всех вообще прийти к вам на свидание, и тем, чтобы уговорить пойти с вами конкретного человека, с которым вы хотели бы поужинать. Как вы отнесетесь к фразам «отлично, подходите ко мне в восемь» или, как говорят на стартап-уикенде, «встретимся через 20 минут у доски для презентаций, при себе иметь фломастеры и ноутбуки»?

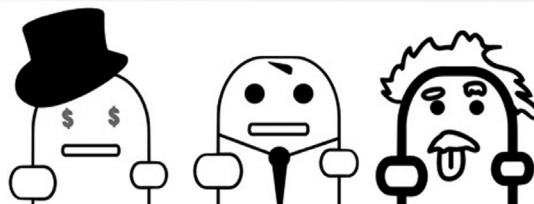
Если вы предприниматель и пытаетесь собрать свою команду, вам нужно убедить талантливых людей присоединиться к вам. Спроси-

### Формирование команды

Что важнее всего:

- чтобы навыки разных людей дополняли друг друга;
- ясно выраженные и совпадающие интересы;
- энергия и энтузиазм.

Будьте открыты к тому, что у вас появятся партнеры, и будьте готовы «отдать пас» в нужный момент. Команда — это ВСЁ.



те их о том, каким они представляют проект и что могут для него сделать. Побольше узнайте об их опыте работы, расскажите о себе. Сообщите им всю важную информацию, чтобы они могли принять решение.

### **Приходилось ли вам видеть рекламу, из которой не было понятно, о каком товаре или услуге идет речь?**

Готовя свое выступление (запуская стартап, стремясь получить финансирование или просто желая убедить друзей поехать с вами в Лас-Вегас), всегда фокусируйтесь на сведениях, без которых ваш слушатель вас не поймет.

Бывает, что даже самым увлеченным людям очень трудно донести свою идею до других. Ник Сегуин, менеджер по предпринимательству в фонде Кауфмана, говорит, что, хотя драйв и помогает предпринимателю, страсть не спасет, если вы никого не можете убедить отправиться в плавание вместе с вами. Если у вас не ладится с набором членов команды, «придется найти в себе силы отстраниться от проблемы и выяснить, как или 1) более четко донести свое видение задачи, или 2) изменить видение так, чтобы нашлись люди, думающие так же, как и вы».

Мы уже говорили о том, что ваша идея — это лишь часть того, что привлекает людей в вашу компанию. В основном они приходят из-за вас — из-за своих представлений о том, каково будет работать на вас и с вами. Многие наиболее успешные лидеры стартап-уикендов говорили нам, что никогда не отказывали в просьбе о помощи и что настоящий лидер каждому в команде найдет место. Хотя в реальном мире это и не всегда так, на стартап-уикенде обычно собираются люди с полезными навыками и желанием работать. Вот почему большинство участников нормально относятся к предложению примкнуть к команде другого предпринимателя.

Ричард Гроут, ветеран стартап-движения из города Боулдер (штат Колорадо), говорит, что стартап-уикенд напоминает ему работу в автомастерской его отца. «Если вы стоите без дела, он ругает вас на чем свет

стоит. Поэтому, когда ничего больше не приходит в голову, хватайте метлу и начинайте подметать. Думаю, что стартап-уикенд — такое место, где вы просто хотите быть полезным и занятым».

Николас Гавронски написал о своем опыте запуска проекта под названием «Анимоушн» на стартап-уикенде в Нью-Йорке весной 2011 года. Идея состояла в том, чтобы люди могли создавать на своих iPhone видеоролики, выглядящие как серия фотоснимков. Все его знакомые предприниматели твердили об «абсолютной важности» команды. После стартап-уикенда он написал в своем блоге следующее: «Каждый раз, слыша это, я кивал головой и соглашался “ну да, конечно”, не понимая на самом деле, насколько динамичная команда важна для того, чтобы сделать что-то». Ни с кем из членов своей команды он не был знаком раньше, но «как только мы сели и принялись за дело, все пошло без сучка и задоринки. Ничего подобного я раньше не испытывал: ни в университете, ни при работе над многочисленными проектами, в которых принимал участие».

Прежде чем прийти на стартап-уикенд, Гавронски попробовал запустить два других стартапа, и оба раза безуспешно. «В итоге я понял, что это произошло из-за слабости команд, которые я собрал. Дело не в том, что не хватило навыков или опыта. Скорее, не началась “химическая реакция”, позволяющая людям усиливать сильные стороны друг друга и компенсировать слабые. Когда вам удастся этого добиться — и работать так органично, как работали мы, это порождает увлеченность и упорство в достижении совершенства».

И наконец, убеждая людей присоединиться к вашей команде, вы должны совершенно ясно раскрывать им свои планы и интересы. Хотите ли вы поддерживать этот проект долгое время? Или относитесь к нему как к чему-то второстепенному? Собираетесь ли вы быть генеральным директором компании и хотите, чтобы другие члены команды стали вашими подчиненными, или надеетесь, что все они станут вашими партнерами в стартапе, который вырастет из этого проекта? Правильного ответа на эти вопросы нет. Хотя мы считаем, что модель

с генеральным директором не очень хорошо работает в случае компании с персоналом из трех человек, главное — чтобы ваши планы и мотивы были совершенно прозрачными для остальных. Тогда утро понедельника не принесет сюрпризов.

- Хорошо ли вы представляете, какого рода людей ищете?
- Есть ли у вас план или примерный график действий?
- Знаете ли вы, какие наборы навыков требуются для выполнения тех или иных задач?