

«Рост — это самое главное»

Игорь Шойфот, инвестор и предприниматель, о том, чем живут сейчас венчурные капиталисты в США, о критериях успешности стартапов и планах работы в бизнес-инкубаторе *Happy Farm* (Киев).

МНОГО лет назад, когда венчурные инвестфонды только зарождались в США, успех их сделок в основном зависел от наличия финансовых ресурсов. Вся деятельность таких фондов сводилась к финансированию стартапов, поиск которых был сравнительно простым занятием. Неслучайно первое поколение венчурных инвесторов состояло из финансистов, главным рабочим инструментом которых была внушительная записная книжка, от корки до корки заполненная контактными данными банкиров. Сегодня доступ к капиталу больше не является единственным залогом успеха. Добавленная стоимость, вносимая венчурными инвесторами, теперь в значительной мере зависит от их способности развивать команды предпринимателей и выращивать из стартапов звезды первой величины.

Поиск новых стартапов для инвестирования и развитие уже получивших венчурное финансирование — вот две основные задачи, которые стоят перед партнерами типичного венчурного фонда в США. Любому из них каждый день приходится играть сразу несколько ролей — интервьюера, коуча, консультанта по вопросам стратегического развития и зачастую преподавателя бизнес-дисциплин. В этом смысле Игоря Шойфота следовало бы назвать типичным представителем венчурной индустрии США. Правда, с одной существенной оговоркой: не каждый американский венчурный капиталист знаком с практикой предпринимательства в странах СНГ и готов развивать стартапы в этой части планеты.

За свою жизнь Игорь создал 13 стартапов. Он — сооснователь проекта Fotki.com, одного из крупнейших в мире сайтов независимой фотографии (5 млн. пользователей, более 2 млрд. фотографий). Помимо этого, работал гендиректором развлекательного Microsoft WebTV, портала Epsilon Games; запускал прибыльные проекты в сфере игр, образования, видео по запросу, IP-телефонии и издательской деятельности; продал крупнейший портал стажировок vInternship Манхэттенскому институту. Последние два года он вместе с партнерами по фонду *TMT Investments* занимается



инвестированием в компании цифровых медиа, преподает в нескольких университетах США (Беркли, Сан-Франциско и Нью-Йоркский), а с 2012 г. входит в состав совета директоров молодого украинского бизнес-инкубатора *Happy Farm*.

Начну с провокационного вопроса: можно ли стартапу обойтись без средств венчурных инвесторов и вообще без сотрудничества с ними?

Обойтись можно без всего, но индустрия цифровых медиа, хорошо это или плохо,

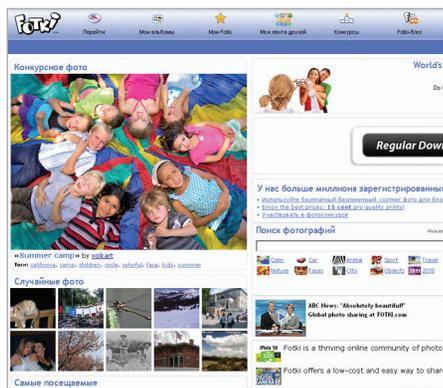
наполнена невероятным количеством денег, особенно в Калифорнии, являющейся центром взрыва инноваций данной индустрии. Поэтому создавать сайт, сервис или программу, работающую на платной основе, в то время как твои конкуренты (поднявшие деньги и не волнующиеся о доходах) предлагают бесплатные аналоги, — просто самоубийство. Существует определенная дихотомия: либо вы быстро растете, либо быстро зарабатываете. Деньги инвесторов сильно ускоряют рост стартапа. Это позволяет не заботиться

о монетизации, работать над продуктом и фокусироваться на росте. А когда вы выросли, гораздо проще монетизироваться. Как это было с *Twitter*: его основатели совершенно не беспокоились о монетизации, пока сервис не вырос до сотен миллионов пользователей. Теперь они могут монетизироваться хоть до миллиардов, просто поставив обычную рекламу, не говоря уже о других моделях (*white label*, *freemium*, *consumer-to-consumer*).

Есть и другая точка зрения: деньги инвесторов расслабляют, и рост может не произойти. Вы согласны с этим?

Действительно, множество компаний деньги инвесторов расслабили до полного вымирания. В 1990-х ребята часто писали бизнес-план чуть ли не на салфетке, получали \$5 млн., делали себе зарплаты по \$150 тыс. в год, не знали, чем заниматься дальше, нанимали налево и направо совершенно несведущих людей, и все прогорало.

Но инвесторы становятся умнее. И стартапы тоже. Например, фонд *TMT Investments*, который я представляю, крайне редко инвестирует сразу миллионы долларов. Недавно мы вложили \$5 млн. в компанию *Backblaze* и сделали это потому, что у компании уже есть продажи на миллионы долларов и больше 100 тыс. платных пользователей. К тому же команда этого стартапа во главе с непобедимым SEO Пльбом Будманом знает, что делать с этими деньгами. И эти люди не просто знают, а за годы роста



четко определили, на что именно нужны деньги, как их тратить, что дает отдачу, а что нет. Ребята могут даже лекции в университетах об этом читать. Общий объем хранения данных *Backblaze* составляет примерно одну четверть от объема данных *Facebook*. Представляете?

Вместе с тем мы достаточно часто вкладываем по \$250-500 тыс. Возможно, инвестировали бы и больше, но зачем это компании, в штате которой три человека и у которой нет необходимости в больших деньгах?

Добавленная стоимость, вносимая венчурными инвесторами, теперь в значительной мере зависит от их способности развивать команды предпринимателей и выращивать из стартапов звезды первой величины

Кстати, деньги инвесторов – зачастую не самое главное. У них, если они действительно толковые, есть еще и бесценные связи. *Instagram*, приобретенная в 2012 г. за \$1 млрд., не смогла бы провести эту сделку без *Sequoia Capital* и *Andreessen Horowitz*. Компании, наверное, не очень нужны были их деньги, она больше нуждалась в том влиянии на совет директоров *Facebook* (она и купила *Instagram*. – Прим. ред.), которым обладали венчурные инвесторы.

С чем, по-вашему, лучше сравнить венчурное финансирование?

Лучше всего так: бег сумасшедшего кролика (стартапа) по проламываемому льду, за которым гонится скоростной бульдозер (конкуренты), стреляющий в него из крупнокалиберного пулемета.

Все дело в том, что любой стартап существует в неевклидовой геометрии. Теорема Пифагора там не работает. Над всеми висят грозные тучи неизвестности и непредсказуемости. Очень быстро меняются технологии, привычки и поведение

ли в Советской армии (а служил я как раз в Украине): «Не спи – замерзнешь!»

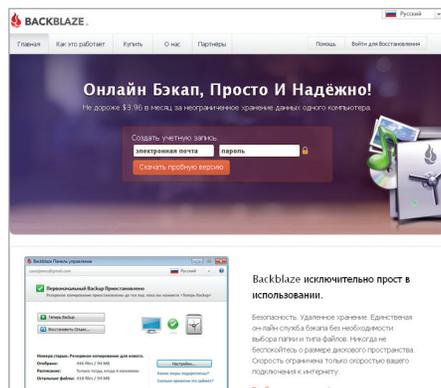
Технологии меняются каждый день. Как вы определяете перспективные для инвестирования?

Притом что я всегда окружен различными технологиями, устройствами и людьми, хорошо в этом разбирающимися, сам я мало понимаю в кодах, программировании и т. п. Да и инвестициями занимаюсь менее двух лет. Все-таки я больше стартапер. Был и остаюсь им. Но если говорить об инвестициях в интернет-бизнес, то, на мой взгляд, технологии здесь не имеют решающего значения. В 1990-х все было несколько иначе. Сегодня же, кроме пары исключений, например, *Square*, сложно вспомнить о какой-то компании, которая стала бы крупной только лишь благодаря технологиям. Более того, сложно назвать стартап, который изобрел бы эту технологию. *Facebook* далеко не первым придумал социальную сеть. Мой приятель Джонатан Абрамс придумал *Friendster* за много лет до *Facebook*. *Google* – не первый поисковик, *LinkedIn* – не первая профессиональная социальная сеть, *Twitter* – не первый микроблог.

Выигрывают не те, кто изобрел какую-то новую технологию, а компании, подобные *Twitter*, которые вместо того чтобы с утра до вечера придельвать новые фенечки к своему продукту, занимаются поиском клиентов и строят правильные механизмы роста.

То есть вас больше интересуют не технологии, а люди, члены команды стартапа?

Совершенно верно. Люди, способные расти и учиться. Те, кто в состоянии, сжав зубы, не жаловаться и не плакать, а с утра до вечера искать любые возможности для роста. Вот это – новый тип предпринимателей, и они всегда будут выигрывать. Есть и другой тип – программисты. Эти люди сидят, едят свою пищу и пьют страшную колу, они прикованы к компьютеру, что-то пишут. Сам по себе такой человек – замечательный программист, может быть, даже гениальный. Но если стартап состоит только из таких людей, то им очень сложно расти. А рост – самое главное.



самых пользователей. Невероятно велик фактор гравитационной силы так называемых *outliers* – феноменальных компаний, в значительной степени отличающихся от своих конкурентов. Это – *Facebook*, *LinkedIn*, *Twitter* и проч. – не только устанавливающие новые правила, но и предлагающие новые возможности. Все это заставляет постоянно бежать по этому проламываемому льду, отчего то и дело вспоминается расхожее американское выражение: «You snooze, you loose» («Ты вздремнул, ты потерял»). Или как говори-

Множество компаний деньги инвесторов расслабили до полного вымирания

Если говорить о венчурных капиталистах, то у кого из них вам хотелось бы поучиться, а с кем, возможно, даже посоперничать?

Знаете, наверное, больше хочется учиться не у инвесторов, а у предпринимателей, потому что инвесторы – это стрелочники. Люди, которые могут перевести стрелки и помочь паровозу быстрее ехать, предложив что-то полезное. Соперничать с кем-то из инвесторов точно не хотелось бы. И это – очень калифорнийский подход. Когда четыре года назад я переехал в Калифорнию, меня поразили несколько вещей, в том числе и то, что за редчайшим исключением практически никто ни о ком не говорит плохо. Для меня, прожившего 12 лет в Нью-Йорке и полтора года в Бостоне, это было странно.

Мои коллеги и я не хотим соперничать, потому что соперничество имеет смысл только в одномерном пространстве, а мы живем как минимум в трехмерном. И зачастую конкуренция достаточно глупая, особенно между инвесторами. Я очень рад за ребят из *Instagram*, которые продали за миллиард то, что вряд ли стоило столько.

Рынок венчурных фондов в США настолько огромен, что конкуренция, если она и есть, то вот в каком смысле. Самые удачные стартапы, конечно, хотят видеть в своем совете директоров представителей *Sequoia Capital*, *Andreessen-Horowitz* и проч. Эти люди создают репутацию стартапа, серьезно увеличивают его оценочную стоимость и способствуют продаже крупным компаниям. Тем не менее прямой конкуренции в массе своей нет, потому что очень часто инвесторы любят делиться рисками, для чего привлекают другого инвестора с его связями и средствами. Поэтому, когда тебе кто-то говорит: «Есть ребята, которые мне дают более высокую оценку», то, может быть, это и играет какую-то роль. Однако, по большому счету, все это – времена 1990-х. Переговоры по цене остались очень небольшим аспектом бизнес-процессов в Калифорнии.

Как, по-вашему, почему люди выбирают предпринимательскую стезю?

Мотивация заработка денег иногда срывается. Но главная мотивация – добиться, доказать всему миру, что ты в состоянии создать что-то новое. В этом плане совершенно удивительно жить, будучи не только влюбленным в свое дело, но и в тех людей, с которыми ты работаешь. Самые

счастливые – люди, обожающие свою работу, членов своей команды, своих клиентов. Как правило, они не только счастливые, но и более успешные, поскольку с утра до вечера горят тем, что и как еще сделать. Кому еще рассказать, кого зажать, повести за собой. Самые лучшие люди идут за ними. Я – счастливый человек в этом плане – обожаю людей, с которыми мне посчастливилось работать в *TMT* и *Happy Farm*.

Бизнес-инкубатор *Happy Farm* будет строиться именно по такому принципу?

Да, хотим только львов, тигров и огнедышащих драконов. Овечкам, осликам и цыплятам – не сюда!

Как вы с его менеджментом нашли друг друга?

Мой друг Илья Мирошниченко женился на девушке из Киева. На свадьбе у них была Анна Дегтерева (директор *Happy Farm*. – Прим. ред.). Мы разговорились, и в какой-то момент почувствовали, что являемся людьми, очень близкими по духу. Вообще бизнес надо делать



с друзьями. Вот мои партнеры по *TMT Investments*: Миша Гуревич, Герман Каплун, Артем Инюгин и несколько других – они действительно являются моими друзьями. В свое время эти ребята создали *Росбизнесконсалтинг*, с нуля довели до почти \$2 млрд. Я у них постоянно чему-то учусь.

Та же ситуация и с Анной – она тоже человек с горящими глазами, зажигает всех вокруг. Не говорит: «Послушай меня, я знаю, как надо делать», а прислушивается к людям. Постоянно самосовершенствуется. С такими людьми приятно работать, делиться с ними драйвом и учиться у них.

Как вы планируете отбирать стартапы для бизнес-инкубатора?

Есть огромная разница между теми, кто уже понял, как расти, создал некий продукт, и теми, у кого есть некие планы. Мы будем делать ставку на первую категорию стартаперов. У нас на сайте скоро появится матрица, где будут перечислены критерии отбора: что было бы главным для меня. И я надеюсь, что мои коллеги по совету директоров согласятся с этим – очень важно наличие лидеров, полных энергии и способных повести команду за собой. Они позитивно настроены и хотят построить не маленький ресторанчик или булочную, а серьезный масштабируемый бизнес с миллионными оборотами и внушительной клиентской базой. Ну и, наверное, несколько других критериев: востребованность, уникальность, интересность, зажигаемость, яркость, а главное – фокус на росте.

В *Happy Farm*, который по сути тоже является стартапом, вы входите в состав совета директоров. Что значит быть членом совета директоров в американском стартапе? Будет ли ваша деятельность в этом плане отличаться от работы здесь?

Думаю, работа совета директоров будет очень похожа на то, как это происходит в Америке. Я сейчас намеренно использую глагол в будущем времени, потому что мы пока только формируем принципы работы. В США члены совета директоров стартапов не занимаются активным управлением и не подменяют CEO компании. Там они – не более чем люди, которые садятся за стол (реально или виртуально) и дают советы CEO, делятся опытом и связями. Думаю, у нас будет все именно так.

Чему будете учить резидентов и нерезидентов бизнес-инкубатора?

Время от времени я буду на несколько дней приезжать в Киев, читать лекции о вирусном маркетинге, подготовке презентаций для инвесторов, привлечении финансирования, а также о том, как стартапу расти. Еще буду помогать всем работать таким образом, чтобы атмосфера и процесс работы *Happy Farm* давали возможность людям максимально раскрыться. Естественно, вряд ли смогу постоянно этим заниматься лично, скорее всего – удаленно. Все-таки основное мое место работы – *TMT Investments*. К тому же я – советник в нескольких компаниях, и у меня также есть свои стартапы. Последний стартап, в котором я выступил соучредителем, называется *Lolgem.com*. Следите за (само)рекламой – это будет, цитирую моего друга Анну Дегтереву: «взрыв мозга».

—Беседу вела Алла Христин