

## { ГЛАВА 1 }

# Барахтанье основателей

**Все лучшее, что мне удалось сделать в Apple, было связано с двумя вещами: а) отсутствием денег и б) отсутствием опыта прежней работы в этой области.**

~ Стив Возняк

**Мы пошли в Atari и сказали: «У нас есть потрясающая штука, созданная с помощью некоторых ваших деталей. Как насчет того, чтобы нас профинансировать? Мы можем даже отдать ее вам. Главное, что мы хотим ее сделать. Платите нам, и мы будем работать на вас». А они ответили: «Нет». Мы отправились в Hewlett-Packard и услышали: «Вы нам не нужны. Вы еще даже не окончили колледж».**

~ Стив Джобс

**K**омпании одерживают победы только потому, что терпят поражения, топчутся на месте, буксуют и пожинают плоды неудачи. Им помогает и то, что они (в отличие от всех остальных) не считают свои действия чем-то «невозможным». В книге Джессики Ливингстон «Основатели за работой: Истории первых дней стартапов (Founders at Work: Stories of Startups' Early Days. Apress, 2007) куча историй о первых этапах создания и работы организации\*. Приведу несколько вдохновляющих цитат.

---

\* В оригинале каламбур: говоря о книге Founders at Work, Кавасаки использует в заголовке главы 1 созвучное слово flounders (барахтаться). *Прим. перев.*

- **Джеймс Каррье (Tickle):** «Когда мы начинали свое дело, то хотели изменить мир, а для того, чтобы помочь людям разобраться с их жизнью, выложили на своем сайте кучу тестов. У нас были тесты, оценивавшие уровень беспокойства, качество родительской заботы, личных связей и коммуникационных способностей. Но на сайт практически никто не заходил... “Давайте сделаем тест о том, с какой породой собак может ассоциироваться человек”, — предложил кто-то. Мы выложили это в интернет, и через восемь дней на нашем сайте побывал чуть ли не миллион человек».
- **Катарина Фейк (Flickr):** «Flickr<sup>\*</sup> начался как вспомогательный сервис. По сути, он не был полноценным продуктом. Это была своего рода система коммуникации, позволявшая перекидывать фотки на компьютеры других людей или показывать им, какие фотографии вы смотрите в данный момент».
- **Пол Грэм (Viaweb):** «Никто из нас не знал, как писать программы под Windows, да и не хотел этому учиться. Мы подсознательно хотели отстраниться от этой огромной кучи дымящегося навоза. Поэтому главное, о чем мы подумали, когда у нас родилась идея создания сетевых приложений, так это: “Слава богу, что нам не приходится писать программы для Windows”».
- **Энн Винблад (бизнес-леди, ранее работавшая в Open Systems, венчурный инвестор):** «Мне было чуть за двадцать, и я стояла перед шестьюдесятью или семьюдесятью дядями в возрасте за пятьдесят и твердила что-то вроде: “Если вы сегодня дадите мне чек на десять тысяч долларов, то сможете получить неограниченные права на один из наших модулей”... После встречи, когда я шла домой, в моей сумочке лежало то ли десять, то ли пятнадцать чеков на десять тысяч долларов каждый».
- **Тим Брейди (Yahoo!):** «Самая забавная история на моей памяти произошла, когда в мае 1995 года разразился страшный шторм и у нас несколько дней не было электричества. Нам пришлось арендовать генератор и в течение четырех дней по очереди заправлять его дизельным топливом. Помню, как мы смеялись: “На сколько страниц текста нам хватает одного литра?”»

---

\* Сервис для хранения цифровых фотографий и видеороликов. Здесь и далее примечания даны редактором, если иное не оговорено особо.

- **Митч Капор (Lotus Development)** о том, сколько денег он хотел получить от венчурного фонда Sevin-Rosen: «Думаю, что я говорил о двух-трех миллионах долларов. На тот момент у нас не было ничего. Все, чем располагали мы с Джоном Саксом, — это довольно сырья и не доведенная до ума система электронных таблиц. Поэтому я вряд ли мог назвать слишком большую сумму без того, чтобы мои слова не прозвучали полным абсурдом».
- **Чак Гешке (Adobe)** о реакции жен руководителей Xerox на демонстрацию технологии PARC в 1977 году: «Они просто полюбили эту штуку. Они играли с мышкой, меняли расположение элементов на экране, нажимали на кнопку печати и удивлялись тому, что текст на листе выглядит точно так же, как на экране. Они все время повторяли: “Ух ты, это действительно здорово. При таких технологиях офисная жизнь изменилась бы до неузнаваемости”». (К сожалению, руководители Xerox не слушали своих жен, и поэтому Adobe и Apple существуют по сей день.)
- **Джеймс Хонг (Hot or Not\*)** о бета-версии своего сайта: «Мой отец был первым, кто увидел Hot or Not после меня и Джима [второго основателя программы]. Отца было невозможно оторвать от экрана! Представьте себе шестидесятилетнего китайца-интроверта, который должен быть по определению асексуален, но который плялится в монитор и твердит: “Вот это крутая девочка. А в этой нет ничего особенного”. Он же о привлечении родителей к модерации изображений: «Изначально модерация изображений была поручена моим родителям, которые уже были на пенсии. Через несколько дней я спросил отца, как идут дела. Он ответил: “Отлично. Мама увидела фотографию парня с двумя девочками, и вот чем они занимались...” После этого я сказал Джиму: “Чувак, мои родители больше не должны этим заниматься. Я не могу допустить, чтобы они целыми днями смотрели порно”».

Эти истории наглядно показывают, как начинаются стартапы. Успех приходит к безумным и страстным людям, которые верят, что им по силам

---

\* Рейтинговый сайт, позволявший пользователям сравнивать и оценивать привлекательность фотографий, размещавшихся другими пользователями. *Прим. перев.*

изменить мир. Успех — это не удел «профессионалов» или «проверенных» людей. И я не одинок в этой мысли. Как-то раз мне пришлось слушать Майкла Моритца из фонда Sequoia Capital (одного из инвесторов Google), говорившего о том, какому типу предпринимателей он предпочитает давать деньги. В несколько перефразированном виде его мысль звучит так: «Это парни в возрасте до тридцати лет, создающие продукт, которым хотят пользоваться сами». Аминь!

## Проблемы серийных предпринимателей

К сожалению, Майк Моритц<sup>\*</sup> — довольно редкий пример венчурного инвестора, который принимает во внимание не только «идеальную историю прежних успехов» предпринимателей. Большинство венчурных инвесторов хотят иметь дело с проверенной командой, проверенной технологией и проверенной бизнес-моделью. Согласно одной популярной теории, ставку стоит делать именно на «серийных» предпринимателей, получивших немалые деньги от своего успешного проекта, но при этом слишком молодых, чтобы умирать, и достаточно неугомонных.

Однако это не подтверждается опытом людей, создавших такие потрясшие мир компании, как Hewlett-Packard, Apple, eBay, Microsoft, Google, Yahoo! и YouTube. Думаю, что серийные предприниматели запрограммированы на неудачу в своих следующих попытках по нескольким причинам.

- **Серийные предприниматели стремятся доказать, что их первый успех не был случайным.** Вместо того чтобы начать с технологии («разве это не круто?») или клиентов («должен быть способ получше»), они руководствуются другим: «Я докажу, что талантлив». Это довольно нелепый повод начать новый бизнес, особенно в сравнении с желанием решать проблемы других людей или менять мир.
- **Серийные предприниматели не видят разницы между причинно-следственной связью и совпадением.** Причиной прежнего успеха может быть обыкновенная удача, однако это понимают крайне мало

---

\* Бизнесмен, венчурный инвестор, владелец компании Sequoia Capital и бывший член совета директоров компании Google. Прим. перев.

людей. А еще меньше людей готовы это признать. Тем самым они становятся слишком высокомерными без достаточных к тому оснований, а высокомерие — плохой спутник предпринимателя.

- **Серийные предприниматели раз за разом прибегают к одним и тем же методам.** Можно ли обвинять их в этом, если однажды эти методы привели к успехам? К примеру, если они создали отличный компьютер, то постараются сделать такой же компьютер еще раз. Если при первой попытке работали с дилерами, то снова будут использовать дилеров. Если сначала бесплатно раздавали интересный для аудитории контент, а потом продавали компанию большой, богатой и глупой компании, то захотят повторить то же самое.
- **Серийные предприниматели работают с одними и теми же людьми.** Можно ли упрекать их в том, что они приглашают на работу людей, с которыми уже один раз добились успеха? В конце концов, те доказали свою успешность! Однако для того, чтобы снаряд второй раз упал в ту же воронку, вам нужны люди, которые не знают пределов своей некомпетентности: именно они помогут расширить границы возможного и применить новые методы для работы на новых рынках. Невежество — это не только источник блаженства (как говорил поэты-сентименталист Томас Грей). Это еще и источник новых возможностей.
- **Серийные предприниматели не работают (или не могут работать) так же упорно, как в прошлом.** Если у вас есть дети, дом площадью 500 квадратных метров, второй дом в Монтане и автомобиль марки, название которой заканчивается на i, ваше отношение к жизни и приоритеты меняются. Это естественно. Если отношение к жизни не меняется, это значит, что люди не растут. Однако работа ради выживания — это совсем не то же самое, что работа ради удовлетворения. Конечно, эти люди могут утверждать, что столь же охочи до работы, как и раньше, однако прежде это было настолько очевидно, что не требовало подтверждений с их стороны.
- **Серийные предприниматели не получают достаточного количества ударов от жизни.** Жизнь благоволит к серийным предпринимателям: они открывают ногой любую дверь, громогласно заявляют о том,

что их прежняя компания была продана за баснословные деньги, а теперь они начинают новый проект. Кто будет выискивать прорехи в их стратегии? Они уже «доказали свою состоятельность». И это ужасно, потому что никто не возьмет на себя в этих ситуациях роль «адвоката дьявола».

- **Серийные предприниматели в своих новых компаниях берут на себя новые роли.** К примеру, в первой компании человек мог быть инженером, а впоследствии — вице-президентом по вопросам инжиниринга. В своей следующей компании этот человек уже становится CEO\* и учредителем. Однако если вам удастся хорошо проектировать чипы, это совсем не значит, что вы будете столь же успешным CEO. В итоге дело может закончиться тем, что вы перестанете заниматься тем, что у вас получается, и займетесь вещами, в которых ничего не понимаете.

## «Банальность героизма»

Вместо того чтобы исследовать профессиональных предпринимателей, попытаемся выяснить, как и почему героические поступки могут совершать самые обычные люди. Доктор Филип Зимбардо из Стэнфордского университета и Зено Франко из Тихоокеанской высшей школы психологии\*\* написали статью под названием «Банальность героизма» (более подробно об этом можно узнать, введя в Google запрос Banality of Heroism).

Если коротко, героизм требует присутствия «героического воображения», то есть, говоря словами авторов, «способности представить себе ситуацию, в которой есть доля физического или социального риска, способности противостоять гипотетическим проблемам, возникающим в результате таких ситуаций, и способности оценить действия и последствия». Вот как ведут себя герои, считают Зимбардо и Франко:

1. Сохраняют бдительность в отношении ситуаций, требующих героических действий.

\* CEO (Chief Executive Officer) — высшее должностное лицо компании, аналог генерального директора.

\*\* Современное название — университет Пало-Альто. *Прим. перев.*

2. Учатся не бояться конфликта и опираться на прочный фундамент.
3. Представляют себе альтернативные сценарии развития событий в будущем и не замыкаются на текущем моменте.
4. Противостоят искушению чрезмерной рационализации и оправдания бездействия.
5. Верят в то, что люди по достоинству оценят героические (и часто непопулярные) действия.

Это хорошая проверка и для предпринимателей — людей, которые ищут новые возможности, не желают мириться с установленным порядком вещей, находят новые пути, отказываются останавливаться и создают продукт или услуги в надежде, что те окажутся полезными для людей. И если такие качества присущи и вам, то вы вполне можете считать себя готовым к героическим поступкам.