

Теория навязчивых идей

Всем известно: чтобы совершить что-то выдающееся, нужны как природные способности, так и решительность. Но есть и третий компонент, который не так хорошо понят: страстный интерес к определенной теме.

Чтобы объяснить этот момент, мне придется пожертвовать своей репутацией среди какой-то группы людей, и я выбрал коллекционеров автобусных билетов. Есть люди, которые собирают старые автобусные билеты. Как и многие коллекционеры, они одержимы интересом к мельчайшим деталям того, что собирают. Они умеют находить различия между разными типами билетов, которые нам всем трудно запомнить. Потому что нам все равно. Какой смысл тратить столько времени на размышления о старых автобусных билетах?

Что приводит нас ко второй особенности этого вида одержимости: в ней нет никакого смысла. Любовь коллекционера автобусных билетов бескорыстна. Они делают это не для того, чтобы произвести на нас впечатление или разбогатеть, а ради самих себя.

Если посмотреть на жизнь людей, которые совершили что-то выдающееся, можно увидеть последовательную картину. Они часто начинают с одержимости в духе коллекционера автобусных билетов к чему-то, что кажется бессмысленным большинству их современников. Одна из самых ярких черт книги Дарвина о путешествии на «Бигле» — это его глубокий интерес к естествознанию. Его любопытство кажется бесконечным. То же самое можно сказать про Рамануджана, часами размышляющего над тем, что происходит с рядами чисел.

Ошибочно думать, что они «закладывают основу» для последующих открытий. В этой метафоре слишком много стремления. Как и коллекционеры автобусных билетов, они делали это, потому что им это нравилось.

Но есть разница между Рамануджаном и коллекционерами билетов. Числа имеют значение, а билеты на автобус — нет.

Если бы мне пришлось уложить рецепт гениальности в одно предложение, то я написал бы так: бескорыстная одержимость чем-то важным.

Не забыл ли я о двух других компонентах? Меньше, чем вы думаете. Страстный интерес к теме — это одновременно и показатель способностей, и замена решимости. Если у вас нет достаточных математических способностей, ряды не будут вам интересны. А когда вы одержимы чем-то интересным, не требуется много решимости: вам не нужно слишком сильно давить на себя, когда вас влечет любопытство.

Страстный интерес даже принесет вам удачу, насколько это возможно. Удача, как сказал Пастер, благосклонна к подготовленным умам, и если чем и характеризуется одержимый разум, так это подготовленностью.

Бескорыстие — это наиболее важная особенность этого вида одержимости. Не только потому, что это фильтр для серьезности, но потому что оно помогает вам открывать новые идеи.

Пути, ведущие к новым идеям, выглядят бесперспективными. Если бы они выглядели многообещающими, другие люди уже изучили бы их. Как люди, которые совершают что-то выдающееся, находят пути, которые пропускают другие? Популярное объяснение гласит, что у них просто лучшее видение: они настолько талантливы, что видят пути, которые другие не замечают. Но если вы посмотрите на то, как были сделаны великие открытия, то заметите, что это произошло иначе. Дарвин обращал больше внимания на отдельные виды, чем другие люди, не потому что видел,

что это приведет к великим открытиям, а они не видели. Он просто очень, очень интересовался такими вещами.

Дарвин просто не мог перестать заниматься этим. Рамануджан тоже не мог. Они открыли новые пути не потому, что эти пути казались многообещающими, а потому что ничего не могли с собой поделаться. Вот почему они пошли по пути, который амбициозный человек просто проигнорировал бы.

Какой разумный человек решит, что для написания великих романов нужно потратить несколько лет на создание воображаемого эльфийского языка, как Толкиен, или побывать в каждом доме на юго-западе Британии, как Тrollop? Никто, включая Толкиена и Тrolloпа.

Теория автобусных билетов похожа на знаменитое определение гениальности как бесконечной способности к титаническому труду (Карлайл). Но есть два отличия. Теория автобусных билетов дает понять, что источник этой бесконечной способности к титаническому труду — не бесконечное усердие, как, по-видимому, предполагал Карлайл, а своего рода бесконечный интерес, который есть у коллекционеров. Также к этому добавляется бесконечная способность трудиться над тем, что имеет значение.

А что имеет значение? Никогда нельзя быть уверенным. Именно потому, что никто не может заранее сказать, какая дорожка приведет к новым идеям в том, что вас интересует.

Но есть кое-какие эвристические правила, которые можно использовать, чтобы угадать, может ли навязчивая идея стать тем, что имеет значение. Например, более многообещающая ситуация — если вы создаете что-то, а не просто потребляете то, что создает кто-то другой. Или если вас интересует что-то сложное, особенно если другие люди разбираются в этом хуже, чем вы. Более многообещающие идеи встречаются у талантливых людей. Когда талантливые люди начинают интересоваться случайными вещами, это не случайно.

Но вы никогда не можете быть уверены. Вот интересная идея, которая также вызывает тревогу, если она верна: возможно, чтобы совершить что-то выдающееся, вам придется потратить много времени впустую. Во многих различных областях вознаграждение пропорционально риску. Если речь идет об открытиях, придется потратить много усилий на вещи, которые окажутся именно такими бесперспективными, как и казались.

Я не уверен, правда ли это. С одной стороны, кажется удивительно трудным тратить впустую так много времени, пока вы усердно работаете над чем-то интересным. Много из того, что вы делаете, оказывается полезным. Но с другой стороны, правило о соотношении риска и вознаграждения настолько сильно, что кажется, оно действует везде, где возникает риск. История Ньютона, по крайней мере, показывает, что правило работает. Он известен своей особой навязчивой идеей, которая оказалась беспрецедентно плодотворной: использование математики для описания мира. Но у него были две другие навязчивые идеи — алхимия и теология, — которые, похоже, оказались пустой тратой времени. В итоге он остался в выигрыше. Его ставка на то, что мы сейчас называем физикой, окупилась настолько хорошо, что с лихвой компенсировала две другие. Но были ли эти две другие необходимы? Должен ли он был пойти на большой риск, чтобы сделать такие важные открытия? Я не знаю.

Вот еще более тревожная идея: бывает ли, что все ставки оказываются неправильными? Вероятно, бывает довольно часто. Но мы не знаем, как часто, потому что люди, сделавшие неудачные ставки, не становятся знаменитыми.

Дело не только в том, что результаты трудно предсказать. Они резко меняются со временем. 1830 год был действительно хорошим временем для увлечения естествознанием. Если бы Дарвин родился в 1709 году, а не в 1809, мы никогда бы о нем не слышали.

Что можно сделать, столкнувшись с такой неопределенностью? Одно из решений — подстраховаться, что в данном случае означает идти по многообещающим путям вместо личных навязчивых идей. Но как и при любом смягчении рисков, вознаграждение уменьшается. Если вы отказываетесь от работы над тем, что вам нравится, чтобы идти по какому-то более амбициозному пути, вы можете упустить что-то замечательное, что иначе обнаружили бы.

Другое решение — позволить себе интересоваться множеством разных вещей. Вы не уменьшите свой потенциал, если будете переключаться между одинаково искренними интересами. Но и здесь есть опасность: если у вас слишком много разнообразных проектов, вы не можете углубиться ни в один из них.

Одна интересная вещь в теории автобусных билетов заключается в том, что она может объяснить, почему разные люди преуспевают в разных видах работы. Интерес распределен гораздо более неравномерно, чем способность. Если естественные способности — это все, что вам нужно для достижения важных результатов, и естественные способности распределены равномерно, нужно придумать сложные теории, чтобы объяснить искаженное распределение, которое мы видим среди тех, кто действительно совершает что-то выдающееся в различных областях. Но может быть, большая часть перекосов объясняется гораздо проще: разные люди интересуются разными вещами.

Теория автобусных билетов также объясняет, почему менее вероятно, что люди совершат что-то выдающееся после рождения детей. Здесь интерес конкурирует не только с внешними препятствиями, но и с другим интересом — который у большинства людей чрезвычайно силен. Когда у вас появляются дети, становится труднее найти время для работы, но это не самое страшное. Главное, что вы этого не хотите.

Но самое захватывающее следствие теории автобусных билетов состоит в том, что она предлагает способы поощрения качественной работы. Если рецепт

гениальности — просто природные способности плюс усердная работа, то все, что мы можем сделать, — надеяться, что у нас много способностей, и работать изо всех сил. Но если важнейший компонент гениальности — это интерес, то возвращая его, мы можем культивировать гениальность.

Например, теория автобусных билетов утверждает, что способ совершить важную работу — немного расслабиться. Вместо того, чтобы стискивать зубы и усердно заниматься тем, что большинство ваших коллег считают многообещающим направлением, возможно, вам следует заняться чем-то просто ради удовольствия. И если вы зашли в тупик, это может быть вектором, за которым наступит перелом.

Мне всегда нравился знаменитый двусмысленный вопрос Хэмминга: каковы самые важные проблемы в вашей области и почему вы не работаете над одной из них? Это отличный способ встряхнуться. Полезно спросить себя: если бы можно было взять годовой отпуск, чтобы заняться чем-то не обязательно важным, но действительно интересным, что это было бы?

Теория автобусных билетов также предлагает способ избежать снижения темпов, когда вы становитесь старше. Возможно, с возрастом у людей появляется все меньше новых идей не просто потому, что они теряют свои преимущества. Причина также может быть в том, что вы зарабатываете авторитет и больше не можете возиться с ненадежными проектами, как в молодости, когда никому не было до этого дела.

Решение очевидно: оставайтесь безответственными. Будет трудно, потому что очевидно случайные проекты, за которые вы возьметесь, чтобы предотвратить спад, будут восприниматься окружающими как доказательство этого. И вы сами не будете уверены, что они ошибаются. Но по крайней мере, будет приятнее работать над тем, над чем вы хотите.

Мы даже можем выработать у детей привычку собирать интеллектуальные автобусные билеты. Стандартный план в образовании состоит в том, чтобы начинать с

широкого фокуса, а затем постепенно углубляться в конкретные предметы. Но со своими детьми я сделал прямо противоположное. Я знаю, что могу рассчитывать на школу в широких поверхностных знаниях, поэтому занимаюсь с ними глубокими.

Когда что-то внезапно вызывает у них интерес, я призываю их быть нелепыми, собирать автобусные билеты, идти вглубь. Я делаю это не из-за теории автобусных билетов. Я делаю это потому, что хочу, чтобы они почувствовали радость обучения, а они никогда не испытают этого, если заставить их учиться. Это должно быть чем-то, что их интересует. Я просто иду по пути наименьшего сопротивления, а глубина — лишь побочный результат. Но пытаюсь показать им радость обучения, я в конечном итоге учу их смотреть вглубь.

Окажет ли это какое-либо влияние? Понятия не имею. Но эта неопределенность может быть самым интересным моментом из всех. Можно так многому еще научиться, как достичь чего-то значимого. Какой бы старой ни чувствовала себя человеческая цивилизация, на самом деле она еще очень молода, если мы до сих пор не научились такой основополагающей вещи. Дух захватывает, сколько открытий об открытиях еще можно сделать. Если, конечно, вам это интересно.

Банальное и прорывное

Наиболее ценные идеи являются и банальными и прорывными. Например, $F = ma$. Но этого довольно трудно добиться. Эта территория обычно разбирается подчистую, именно потому, что эти идеи так ценны.

Обычно, лучшее на что способны люди, это сделать одно без другого: либо прорывное, но при этом небанальные идеи (например, сплетни), либо всем известные, но при этом совсем не поразительные идеи (например, банальности).

Интересное начинает происходить, когда появляются умеренные инсайты. Этого можно добиться, добавляя по чуть чуть того, что не хватало. Самый распространенный случай — это добавить немного банальности: часть сплетни, которая становится больше, чем просто сплетней в том случае, когда она рассказывает что-либо интересное о мире. Менее распространенный подход в том, чтобы сосредоточиться на банальных идеях и посмотреть можно ли рассказать о них что-нибудь новое. Из-за того, что информация изначально является довольно обобщенной, достаточно добавить лишь немного новизны, чтобы получить полезную идею.

Небольшая доля новизны это все, что вы будете получать большую часть времени. Это значит, что если вы пойдете по этому пути, то ваши идеи будут казаться во многом похожими на уже существующие. Иногда вы будете осознавать, что просто заново открыли идею, которая уже существовала. Но не расстраивайтесь. Помните об

огромном множителе, который увеличивается каждый раз, когда вы думаете о чем-то хоть немного новом.

Мораль: чем более обобщенными являются идеи, о которых вы говорите, тем меньше вам стоит беспокоиться о том, что вы будете повторяться. Если вы пишете достаточно, то повторов не избежать. Ваш мозг остается одним и тем же из года в год, как и озарения, которые его посещают. Я чувствую себя немного плохо, когда обнаруживаю, что сказал что-то похожее на то, что я уже говорил раньше, словно я спланировал сам себя. Но если мыслить рационально, то этого делать не стоит. Вы не скажете что-то в точности так же, как вы сделали это в прошлый раз, и это изменение увеличивает шанс на то, что вы получите этот крошечный, но критически необходимый процент новизны.

И, разумеется, идеи порождают идеи. (Это звучит знакомо.) Идея с небольшим процентом новизны может привести к идее, в которой этот процент будет значительно выше. Но только в том случае, если вы продолжаете этим заниматься. Так что вдвойне важно не падать духом, когда люди будут утверждать, что не так много нового в том, что вы обнаружили. “Не так много нового” это хорошее достижение, когда вы говорите об в большей степени обобщенных идеях. Возможно, если вы продолжите этим заниматься, то обнаружите больше классных идей.

Говорят, что “ничто не ново под Луной”. Это не так. Есть некоторые домены, где нет почти ничего нового. Но есть большая разница между “ничего нового” и “ПОЧТИ ничего нового” в масштабах этой деятельности.

Как сделать Питтсбург стартап-хабом

«Должны ли университеты запустить программы с такими словами в названии, как «инновация» и «предпринимательство»? Нет, не должны. Такие вещи почти всегда оказываются разочарованиями. Они преследуют неправильные цели.»

«Университеты замечательно объединяют основателей, но помимо этого, самое лучшее, что они могут сделать — это уйти с дороги.»

— Пол Грэм, основатель Y Combinator, программист, инвестор, эссеист

(Эту лекцию я дал на мероприятии под названием Opt412 в Питтсбурге. Многие из этого применимо к другим городам. Но не все, потому что, как я говорил, Питтсбург имеет некоторые важные преимущества по сравнению с большинством возможных для запуска стартап-хабов)

Что необходимо предпринять, чтобы превратить Питтсбург в стартап-хаб, как Силиконовая Долина? Я чувствую, как мне кажется, Питтсбург очень хорошо, потому что я вырос здесь, в Монровилле. И я понимаю Силиконовую Долину очень хорошо, потому что я сейчас живу. Могли бы вы получить такую стартап-экосистему здесь?

Когда я согласился выступить здесь, не думаю, что я был в состоянии прочитать очень оптимистичную лекцию. Я думал, что буду говорить о том, что Питтсбург мог бы сделать, чтобы стать стартап-хабом, но получилось бы слишком много «бы». Вместо этого я буду говорить о том, что Питтсбург может сделать.

То, что изменило мое мнение — статья, которую я прочитал во всех разделах о еде New York Times. Название было [«Бум питания, ориентированного на молодежь Питтсбурга»](#). У большинства это не вызовет и каплю интереса, не говоря уже о чем-то, связанном со стартапами. Но меня зацепил этот заголовок. Я не думаю, что смог бы выбрать более многообещающий заголовок, если бы попробовал. Прочитав статью, я еще больше впечатлился. Там говорилось, что «люди в возрасте от 25 до 29 лет в настоящее время составляют 7,6 процента от всех жителей, по сравнению с 7 процентами около десяти лет назад.» Ничего себе, подумал я, Питтсбург может быть следующим Портлендом. Он может стать клевым местом для всех людей, которые в свои двадцать хотят найти свое место в жизни.

Когда я попал сюда пару дней назад, то мог почувствовать разницу. Я жил здесь с 1968 по 1984 год. Я не понимал, что в то время, в течение всего этого периода, весь город был в свободном падении. На пике бегства в пригороды, которое происходило повсеместно, как сталелитейные, так и атомные предприятия умирают. Ребята, что-то изменилось! Дело не только в том, что центр кажется намного более процветающим. Здесь есть энергия, которой не было, когда я был ребенком.

Когда я был ребенком, это было место, которое молодые люди покидали. Теперь это место, которое привлекает их.

Что нужно делать со стартапами? Ведь стартапы состоят из людей, а средний возраст людей в типичном стартапе как раз в промежутке от 25 до 29.

Я видел, как это сильно для города, иметь таких людей. Пять лет назад они перенесли центр тяжести Силиконовой долины с полуострова в Сан-Франциско. Google и Facebook находятся на полуострове, но следующее поколение больших победителей все в Сан-Франциско. Причина, по которой центр тяжести сместился была война за таланты, особенно за программистов. Большинство от 25 до 29 лет хотят жить в городе, а не внизу в скучных пригородах. Так что нравится ли это или нет, основатели знают, что они должны быть в городе. Я знаю многих основателей, которые предпочли бы жить именно в долине, но были вынуждены переехать в Сан-Франциско, иначе бы проиграли в войне за таланты.

Так что быть магнитом для двадцатилетних людей это очень перспективная вещь. Трудно представить себе место, которое становится стартап-хабом, но еще не стало им. Когда я прочитал эту статистику об увеличении процента людей от 25 до 29 лет, у меня было точно такое же чувство волнения, которое я получаю, когда вижу как графики стартапа начинают ползти вверх от оси x.

Национальный процент от 25 до 29 лет составляет 6,8%. Это означает, что вы на 0,8% впереди. Население составляет 306 000, поэтому мы говорим о профиците около 2500 человек. Это население небольшого городка, и это только превышение. Таким образом, у вас есть точка опоры. Теперь вы просто должны расширить его.

И хотя «молодежный бум еды» может показаться легкомысленным, это далеко не так. Рестораны и кафе являются большой частью индивидуальности города. Представьте прогулку по улице в Париже. Мимо чего вы проходите? Маленьких ресторанов и кафе. Представьте, что вы проезжаете через некий депрессивный

пригородный район. Мимо чего вы проезжаете? Starbucks и McDonalds и Pizza Hut. Как сказала Гертруда Стайн, ни там, ни сям. Вы можете быть где угодно.

Эти независимые рестораны и кафе не только кормят людей. Они заставляют быть здесь

Так вот моя конкретная рекомендация для превращения Питтсбурга в следующую Силиконовую Долину: сделайте все возможное, чтобы стимулировать этот молодежный бум еды. Что может город сделать? Изучить людей, создающих эти маленькие рестораны и кафе, как пользователей, и спросить их, что они хотят. Я догадываюсь, что по крайней мере, одна вещь, которую они могли бы хотеть, это быстрый процесс выдачи разрешений. Сан-Франциско оставил вам огромное количество места, чтобы победить их в этой области.

Я знаю, что рестораны это не основная движущая сила. Основная движущая сила, как говорит статья Таймс, это дешевое жилье. Это большое преимущество. Но эта фраза «дешевое жилье» немного вводит в заблуждение. Есть много мест, которые дешевле. Особенность Питтсбурге не в том, что дешево, а в том, что это дешевое место, в котором вы на самом деле хотите жить.

Частично это сами здания. Я давно понял, когда я был бедным двадцати с чем-то лет, что лучшими предложениями были места, которые когда-то были богаты, а затем стали бедными. Если место всегда было богато, это хорошо, но слишком дорого. Если место всегда было бедным, это дешево, но мрачно. Но если это место когда-то было богато, а затем стало бедным, вы можете найти дворцы задешево. И это то, что объединяет людей здесь. Когда Питтсбург был богат, сто лет назад, люди, жившие

здесь построили большие прочные здания. Не всегда в лучшем вкусе, но определенно крепкие. Так вот еще один совет, чтобы стать стартап-хабом: не разрушайте здания, привлекающие сюда людей. Когда города находятся на пути обратно вверх, как Питтсбург теперь, застройщики стремятся снести старые здания. Не позволяйте этому случиться. Фокус на сохранение истории. Крупные проекты по развитию недвижимости это не то, что приведет сюда двадцати с чем-то летних. Они противоположны новым ресторанам и кафе; они вычитают индивидуальность из города.

Эмпирические данные свидетельствуют о том, вы не можете быть слишком строгими в охране исторических памятников. Более прочные города это те, которые построены лучше, чем кажется.

Но привлекательность Питтсбурга не только в самих зданиях, но и в кварталах. Как и Сан-Франциско и Нью-Йорк, Питтсбург повезло быть до-автомобильным городом. Это не слишком распространено. Потому что эти люди от 25 до 29 лет не любят вождение. Они предпочитают ходить, или ездить на велосипеде или в общественном транспорте. Если вы были в Сан-Франциско в последнее время, вы не можете не заметить огромное количество велосипедистов. И это не просто прихоть, которую приняли двадцати с чем-то летние. В этом отношении они обнаружили лучший способ жить. Борода пойдет, но не велосипеды. Города, которые вы можете обойти без машины как раз лучшая точка. Так что я хотел бы предложить вам сделать все возможное, чтобы заработать на этом. Как и в случае сохранения исторического наследия, в этом, кажется, невозможным зайти слишком далеко.

Почему бы не сделать Питтсбург самым дружелюбным к велосипедам и пешеходам городом в стране? Смотрите, если вы можете пойти так далеко, то вы

сделаете так, то покажется, что Сан-Франциско движется в обратном направлении по сравнению с вами. Если вы это сделаете, очень маловероятно, что вы будете сожалеть об этом. Город будет казаться раем для молодых людей, которых вы хотите привлечь. Если они будут вынуждены уйти, чтобы получить работу в другом месте, будет жалко оставлять позади такие места. И в чем недостатки? Можете ли вы представить себе заголовок «Город разрушен, став слишком дружелюбным к велосипедистам?» Этого просто не может быть.

Итак, пусть крутые старые кварталы и немного маленькие крутые рестораны сделают будущий Портленд. Будет ли этого достаточно? Это поставит вас в более выгодное положение, чем сам Портленд, потому что Питтсбург имеет что-то, в чем Портленд испытывает недостаток: первоклассный исследовательский университет. Университет Карнеги-Меллона плюс маленькие кафе означают, что вы имеете больше, чем хипстеры, пьющие латте. Это означает, что у вас есть хипстеры, пьющие латте во время разговора о распределенных системах. Теперь вы становитесь очень близки к Сан-Франциско.

На самом деле вы лучше, чем Сан-Франциско, с одной стороны, потому что Университет Карнеги-Меллона (УКМ) это центр города, а Стэнфорд и Беркли находятся в пригородах.

Что УКМ может сделать, чтобы помочь Питтсбургу стать стартап-хабом? Быть еще более лучшим исследовательским университетом. УКМ является одним из лучших университетов в мире, но представьте себе, что было бы, как если бы он был самым лучшим, и все это знали. Есть много амбициозных людей, которые должны поехать в самое лучшее место, где бы оно ни было — даже если бы оно находилось в Сибири.

Если бы УКМ был таким, они бы все пришли сюда. Дети в Казахстане мечтали бы в один прекрасный день жить в Питтсбурге.

Быть своего рода магнитом для талантов является наиболее важным вкладом университетов, который они могут внести в превращение их города в стартап-хаб. На самом деле это практически единственный вклад, который они могут сделать.

Но подождите, не должны ли университеты запустить программы с такими словами в названии, как «инновация» и «предпринимательство»? Нет, не должны. Такие вещи почти всегда оказываются разочарованиями. Они преследуют неправильные цели. Способ получить инновации это не стремиться к инновациям, но стремиться к чему-то более конкретному, типа лучших батарей или лучшей 3D печати. И способ узнать о предпринимательской деятельности — делать то, что вы не можете сделать в школе.

Я знаю, что услышать, что самое лучшее, что университет может сделать, чтобы поощрить стартапы, это быть великим университетом, может разочаровать некоторых администраторов. Это как говорить людям, которые хотят похудеть, что способ сделать это — меньше есть.

Но если вы хотите знать, куда пришли стартапы, посмотрите на эмпирические данные. Посмотрите на истории самых успешных стартапов, и вы обнаружите, что они растут органически из нескольких учредителей, которые стороят что-то, что начинается как интересный побочный проект. Университеты замечательно объединяют основателей, но помимо этого самое лучшее, что они могут сделать, это уйти с дороги. Например, не утверждая свое право собственности на «интеллектуальную

собственность», которую разрабатывают студенты и преподаватели, а также имея либеральные правила о продленном доступе и отгулах.

На самом деле, одним из наиболее эффективных вещей, которые университет может сделать чтобы поощрить стартапы, это разработать форму ухода с дороги, изобретенную Гарвардом. Гарвард имел обыкновение проводить экзамены за осенний семестр после Рождества. В начале января у них было что-то под названием «Период Чтения», когда вы должны были готовиться к экзаменам. И Microsoft и Facebook имеют нечто общее, что немногие люди понимают: они оба запустились во время Периода Чтения. Это идеальная ситуация для получения такого вида побочных проектов, которые превращаются в стартапы. Все студенты находятся на территории кампуса, но они не должны делать ничего, потому что они должны готовиться к экзаменам.

Гарвард возможно закрыл это окно, потому что несколько лет назад они перенесли экзамены на период перед Рождеством и сократили период чтения с 11 дней до 7. Но если университет действительно хотел помочь своим студентам начать стартапы, эмпирические данные, взвешенные по рыночной капитализации, предлагают самое лучшее, что они могут сделать — буквально ничего.

Культура Питтсбурга является еще одним из его сильных сторон. Похоже, что город должен быть очень социально либеральным, чтобы быть стартап-хабом, и довольно понятно почему. Город должен терпеть странности, чтобы быть домом для стартапов, потому что стартапы такие странные. И вы не можете разрешить только те формы странности, которые превратятся в крупные стартапы, потому что они все перемешались. Вы должны терпеть все странности.

Это сразу исключает [большие куски в США](#). Я настроен оптимистично, это не исключает Питтсбург. Одна из вещей, которые я помню из взросления здесь, хотя я не понимал в то время, что не было ничего необычного в этом, как хорошо люди ладили. Я до сих пор не знаю, почему. Может быть, одна из причин в том, что каждый чувствовал себя иммигрантом. Когда я был ребенком в Монровилле, люди не называли себя американцами. Они называли себя итальянцами или сербами или украинцами. Только представьте, что было здесь сто лет назад, когда люди стекались из двадцати разных стран. Толерантность был единственным вариантом.

Что я помню о культуре Питтсбурга, так это то, что она была и толерантная и прагматичная. Вот как я бы описал и культуру Силиконовой долины тоже. И это не случайно, потому что Питтсбург был Силиконовой Долиной своего времени. Это был город, где люди строили новые вещи. И в то время как вещи, которые люди строят, изменились, дух который вам нужен что бы сделать такую работу, является тем же самым.

Так что, хотя приток хипстеров, жадно пьющих латте, может быть раздражающим в каком-то смысле, я отошел бы в сторону, чтобы поощрить их. И в более общем плане терпеть странность, даже до такой степени, как это делают сумасшедшие калифорнийцы. Для Питтсбурга это консервативный выбор: это возвращение к корням города.

К сожалению, я приберег самую жесткую часть напоследок. Существует еще одна вещь, которая нужна, чтобы сделать стартап-хаб, но Питтсбург этого не имеет: инвесторы. Силиконовая долина имеет большое сообщество инвесторов, потому что было 50 лет, чтобы его вырастить. Нью-Йорк имеет большое сообщество инвесторов,

потому что он полон людей, которые любят много денег и которые быстро замечают новые способы, чтобы получить их. Но Питтсбург имеет ни чего из этого. А дешевое жилье, который привлекает других людей сюда, не оказывает никакого влияния на инвесторов.

Если сообщество инвесторов здесь растет, это будет происходить так же, как это было в Силиконовой долине: медленно и органично. Так что я бы не стал ставить на наличие большого сообщества инвесторов в краткосрочной перспективе. Но, к счастью, есть три тенденции, которые делают это менее необходимым, чем это было раньше. Одной из них является то, что стартапы запускаются все более дешево, так что вам просто не нужно столько денег извне, как вы привыкли. Во-вторых, благодаря таким вещам, как Kickstarter, стартап может получить доход быстрее. Вы можете разместить что-то на Kickstarter из любой точки мира. В-третьих, такие программы, как Y Combinator. Стартап из любой точки мира может поехать в YC на 3 месяца, взять средства, а затем вернуться домой, если хочет.

Мой совет сделать Питтсбург отличным местом для стартапов, и постепенно все больше из них будут задерживаться. Некоторые из них будут иметь успех; некоторые из их основателей станут инвесторами; и еще больше стартапов будет задерживаться.

Это не быстрый путь — стать стартап-хабом. Но это по крайней мере путь, которым идут некоторые другие города. И в то же время это не так, если вы должны принести болезненные жертвы. Подумайте о том, что я предложил вам сделать. Поощрять местные рестораны, сохранять старые здания, воспользоваться преимуществом концентрации, сделать УКМ лучшим, поощрять терпимость. Это те

вещи, которые делают Питтсбург хорошим для жизни сейчас. Все, что я хочу сказать, это что вы должны сделать еще больше из этого.

И это обнадеживающая мысль. Если путь превращения Питтсбурга в стартап-хаб в том, чтобы стать даже больше самого себя, то у него есть хорошие шансы на успех. На самом деле, вероятно, имеются наилучшие шансы по сравнению с любым городом его размера. Это потребует некоторых усилий и много времени, но если любой город может сделать это, то и Питтсбург может.

Спасибо Чарли Чиверу и Джессике Ливингстон за прочтение проектов этого [доклада], и Мэг Чивер за организацию Opt412 и приглашение выступить.

Жизнь действительно очень коротка

Инвестор, предприниматель и основатель акселератора Y Combinator Пол Грэм [опубликовал](#) заметку-рассуждение, в котором поразмышлял о том, насколько коротка человеческая жизнь и как сделать её более полной. Редакция vc.ru публикует перевод материала.

Как все мы знаем, жизнь коротка. Я часто размышлял об этом, ещё когда был ребёнком. Действительно ли жизнь так уж коротка, или же мы просто сожалеем о том,

что она конечна? Казалось бы нам, что жизнь так же коротка, если бы мы жили в десять раз дольше?

Я не нашёл способа ответить на эти вопросы и прекратил об этом раздумывать. Потом у меня появились дети. Это дало мне возможность ответить на беспокоившие меня вопросы и выяснить, что жизнь на самом деле очень коротка.

Дети показали мне, как «сконвертировать» непрерывный поток времени в набор отрезков ограниченной длины. Вы можете провести только 52 пары выходных с вашим двухлетним ребенком. Магия Рождества длится для детей с трёх до десяти лет — это значит, что вы увидите своего ребёнка в таком настроении не больше восьми раз. Сложно сказать, много или мало того, что длится непрерывно — как, например, время, — но все мы понимаем, что 8 — это не слишком большое число. Например, у вас есть восемь орехов или восемь книг — это, безусловно, ограниченное число.

Итак, жизнь действительно очень коротка. Однако есть ли хоть какая-то разница?

Для меня — есть. Это значит, что аргументы вроде «Жизнь слишком коротка для X» теперь приобретают большую силу. Это не просто фигура речи. Это не синоним для того, что вам просто надоело делать. Если вы поймаете себя на мысли, что жизнь слишком коротка для чего-либо, вам следует по возможности выкинуть это из своей жизни.

Когда я спрашиваю себя, для чего же слишком коротка моя жизнь, в голове всплывает одно слово — для всякой ерунды. Я понимаю, что это кажется тавтологией. Фактически, ерунду можно определить как нечто, для чего жизнь слишком коротка. Однако кое-что всё-таки отличает ерунду от остального — её «фальшивый» характер. Это фастфуд среди пищи, которую даёт нам опыт.

Спросите себя, тратите ли вы время на ерунду — ведь вы уже знаете ответ. Ненужные встречи, бессмысленные споры, бюрократия, обсуждение чужих ошибок,

дорожные пробки, — вызывающие привыкание, но не приносящие никакой пользы занятию.

Такие вещи проникают в вашу жизнь двумя путями: вас либо заставляют этим заниматься, либо вы верите, что это действительно приносит пользу. В какой-то степени вы вынуждены мириться с тем, что вам навязывают обстоятельства. Вам нужны деньги, а их зарабатывание в основном заключается в исполнении вереницы поручений. Закон спроса и предложения гарантирует: чем лучше вознаграждается тот или иной вид работы, тем больше людей будут ей заниматься — за меньшие деньги.

Однако возможно, что вам навязывают гораздо меньше, чем вам кажется. Всегда были и будут люди, которые бросают рутинную работу и уезжают туда, где возможностей меньше, но жизнь кажется более «натуральной». Это становится всё более распространённой практикой.

Вы можете поступить так же, но в меньших масштабах — для этого не обязательно куда-то переезжать. Количество времени, которое вам придётся потратить на бесполезные вещи, варьируется в зависимости от работодателя. Большинство крупных и некоторые мелкие организации погружены в такую работу по уши. Но если вы осознанно расставите свои авторитеты, и избавление от бесполезных занятий окажется в вашей системе ценностей выше денег или престижа, возможно, вам удастся найти компанию, где вы будете тратить меньше времени на ерунду.

Если вы фрилансер или руководите небольшой компанией, вы можете сделать то же самое на клиентском уровне. Откажитесь от «токсичных» клиентов — и вы избавитесь от большей части бесполезной работы. Это нечто большее, чем просто уменьшение дохода.

Вам действительно навязывают некоторое количество бесполезных действий. Однако большая часть такой работы проникает в вашу жизнь по вашей вине — хотя вам и кажется, что вам её навязывают. Что ещё неприятнее, такую бесполезную

работу — которую вы выбираете сами, — может быть гораздо сложнее выкинуть из своей жизни.

Пример, который знаком многим — споры в интернете. Когда кто-то не соглашается с вашим мнением, он в каком-то смысле вас атакует — иногда довольно открыто. Естественная реакция для человека — уход в оборону. Это инстинкт. Но этот инстинкт, как и многие другие, не предназначен для того мира, в котором мы теперь живём. Это может показаться нелогичным, но зачастую лучше не защищаться. Это отнимает мгновения вашей жизни.

Существует множество вещей, которые гораздо более опасны, чем споры в интернете. Одним из побочных эффектов технического прогресса является то, что вещи, которые нам нравятся, становятся всё более затягивающими. Нам всё чаще приходится делать сознательные усилия и спрашивать себя: «Действительно ли это то, как я хотел бы потратить своё время?» — чтобы отказаться от ненужных занятий.

Нужно активно искать вещи, которые действительно важны — так же активно, как и пытаться избавиться от бесполезных дел. Для разных людей важны разные вещи, и задача состоит в том, чтобы выяснить, что важно для вас. Некоторым повезло больше остальных — они ещё в раннем возрасте выяснили, что любят математику, заботиться о животных или писать заметки или книги. Затем они нашли способ посвящать этим занятиям большую часть своего времени. Но большинство людей только учатся отличать вещи, которые действительно имеют для них значение, от всего остального.

Молодым оказывается особенно сложно — из-за того, что они попадают во множество искусственных ситуаций, которые меняют их представления о важном. В школе самым важным ученику кажется то, что о нём думают сверстники. Но спросите любого взрослого, какова была его самая большая ошибка в юности, — и он, скорее всего, ответит, что его слишком заботило мнение окружающих.

Один из способов отличить нечто важное от всего остального — спросить себя, будет ли это так же важно через несколько лет. График «важности» бесполезных вещей, как правило, имеет острый пик. Именно так ерунда и обманывает нас. Она колет наше сознание этими «пиками», как булавками.

Вещи, которые действительно имеют значение, иногда сложно назвать «важными». Выпить кофе с друзьями — вот что имеет значение. Вы никогда не скажете, что это была пустая трата времени.

Маленькие дети помогают вам тратить время на важные вещи: на них самих. Они хватают вас за рукав, заставляя отвлечься от своего смартфона, и спрашивают: «Ты со мной поиграешь?».

Жизнь коротка — и, скорее всего, понимание этого застанет вас врасплох. Вы принимаете некоторые вещи как должное, а они уходят или заканчиваются. Вы полагаете, что всегда успеете написать книгу, подняться на гору или сделать что-то ещё — а потом понимаете, что дверь уже закрыта.

Хуже всего, когда другие люди умирают. Их жизнь тоже слишком коротка. Мне бы хотелось провести больше времени с моей покойной матерью. Я жил так, будто она могла быть со мной вечно. Она только поддерживала эту иллюзию с типичным для неё молчанием. Но это была лишь иллюзия. Множество людей совершают те же ошибки, что и я.

Верный способ избежать сюрпризов — постоянно быть к ним готовым. Раньше, когда сама жизнь была опаснее, люди были постоянно готовы к смерти — до такой степени, что сейчас это кажется пугающим. Мне кажется, это не совсем правильно — постоянно напоминать себе о том, что смерть со своей косой парит где-то за вашей спиной. Возможно, лучше взглянуть на проблему с другой стороны и развивать в себе привычку не откладывать до завтра. Не нужно ждать подходящего времени, чтобы

забраться на гору, написать книгу или приехать в гости к своим родителям. И не нужно напоминать себе о том, почему вам не нужно чего-то ждать. Просто не ждите.

Когда человеку чего-то не хватает, он работает в двух направлениях: пытается сохранить то, что у него уже есть, и получить ещё больше. Такой подход работает и в этом случае.

То, как вы живёте, влияет на продолжительность вашей жизни. Многие из нас могли бы сделать свою жизнь лучше — и я в том числе.

Постарайтесь обратить внимание на время, которое у вас есть. Очень просто погрузиться в непрерывный поток дней и перестать обращать внимание на то, что происходит вокруг, занимаясь исполнением бесконечных поручений и тревожась о мелочах.

Попробуйте «замедлить» время. Мне в этом помогли дети. Дети дарят множество прекрасных моментов, на которых невозможно не обратить внимание.

Ещё одна вещь, которая помогает это прочувствовать, — сожаления об упущенном опыте. Я грущу о своей матери не только потому, что скучаю по ней, но и потому, что раздумываю о том, сколько всего мы не сделали вместе и сколько могли бы сделать. Моему старшему сыну скоро исполнится семь лет. Конечно, я скучаю по нему трёхлетнему, но у меня не осталось сожалений о том, что мы чего-то не успели. Нам повезло провести это время так хорошо, как только могут проводить время отец со своим трёхлетним сыном.

Неустанно отбрасывайте бесполезное, не ждите подходящего момента, чтобы сделать нечто действительно важное и наслаждайтесь временем, которое у вас есть. Жизнь слишком коротка.

Экономическое неравенство

Начиная с 1970-х уровень экономического неравенства в США сильно возрос. В частности, богатые становились и становятся еще богаче. Для некоторых это является знаком раскола общества внутри страны.

Меня интересует данная тематика так как я сам являюсь одним из создателей экономического неравенства. Я был одним из основателей компании под названием Y Combinator, которая помогает людям основывать стартапы. Практически по определению основатели становятся богатыми людьми, если стартап успешный. И даже если богатство не является единственной целью основателей стартапов, многие становятся таковыми, и лишь единицы — нет.

Я стал экспертом в том, как увеличить экономическое неравенство, я потратил последнее десятилетие, трудясь именно над этим, а не только помогая 2400 основателям стартапам, которым YC выделил средства. Мы также писали статьи, которые были призваны воодушевить людей на повышение уровня экономического неравенства и в которых давались подробные инструкции о том, как это сделать.

Поэтому, когда я слышу, что люди говорят об экономическом неравенстве как о крайне негативном явлении, которое должно быть изжито, то я чувствую себя диким животным, подслушавшим беседу охотников. Но то, что поражает меня больше всего в таких разговорах — насколько они сбиты с толку. Кажется, что они и сами не уверены, хотят они убивать меня или нет.

Самой распространенной ошибкой людей в данном вопросе является отношение к экономическому неравенству как к единственному феномену. Самая наивная версия основывается на ошибочном утверждении касательно распределения богатства: богатые становятся еще богаче, отнимая деньги у бедных.

Обычно люди с ходу принимают это суждение вместо того, чтобы изучить вопрос и прийти к логическим умозаключениям. Иногда такие ошибочные утверждения о распределении богатства начинаются весьма недвусмысленно:

... часть национального дохода, которую присваивают себе богатые постоянно растет, из-за чего уменьшается то, что осталось... (см. примечание [1] в конце статьи)

Иногда это более подсознательно. Но подсознательная форма очень широко распространена. Я думаю, так происходит потому, что мы росли в мире, где эта ошибочная концепция распределения богатства была вполне верна. Для детей богатство — это и есть тот пирог, который делится на всех, и если один получит больший кусок, то это лишь за счет другого. И нужно сделать сознательное усилие, чтобы напомнить себе о том, что реальный мир функционирует по-другому.

В реальном мире вы можете создать богатство так же, как и отнять его у других. Столяр создает богатство. Он делает стул, и вы с радостью платите ему за его работу. Трейдер в области алгоритмической торговли не создает богатство — он зарабатывает доллар только тогда, когда кто-то по другую сторону этот доллар теряет.

Если богатые люди в обществе аккумулируют капитал путем отнятия его у бедных, то мы сталкиваемся с вырожденным случаем экономического неравенства, где причина бедности и богатства одна и та же. Но далеко не все случаи экономического неравенства таковы. Если один столяр сделал 5 стульев, а второй — ничего, то последний и заработает меньше, но не потому, что у него кто-то что-то отнял.

Даже люди, которые разбираются в экономике настолько, чтобы понимать заблуждение о распределении богатства, все равно поддаются ему ввиду привычки описывать экономическое неравенство как соотношение одного вида дохода или богатства к другому. Довольно легко перейти от разговоров о доходе из одной статистики к другой и действительно поверить в то, что именно это и происходит.

Если исключить вырожденный случай, то экономическое неравенство не может быть описано соотношениями или кривыми графиков. В общем случае оно складывается из множества путей как к богатству, так и к бедности. А это означает, что для понимания экономического неравенства в стране, вам нужно найти людей, которые разбогатели или стали бедными, и разобраться, как это произошло (см. примечание [2] в конце статьи)

Если вы хотите понять изменения в экономическом неравенстве, то вам следует спросить, что бы эти люди сделали, если бы все было наоборот. Я знаю, что именно так богатые не становятся таковыми просто из-за какой-то зловещей новой системы перехода к ним богатства, отнимаемого у других. Когда вы используете этот «условный» метод с основателями стартапов, вы понимаете, что многие сделали бы в 1960 году, когда уровень экономического неравенства был ниже — присоединились бы к крупной компании или получили бы звание профессора. До того, как Марк Цукерберг

основал Facebook, его жизненной амбицией по умолчанию было работать в Microsoft. Причиной тому, что он и множество других основателей стартапов богаче, чем они были бы в середине XX века, является не то, что страна приняла правильный курс во времена Администрации Рейгана, а развитие технологий, которое упростило процесс основания новой быстро растущей компании.

Как бы странно это ни звучало, но, судя по всему, традиционные экономисты не расположены к анализу отдельных людей. Кажется, что для них существует неписанное правило — все должно начинаться со статистики. Таким образом, они дают очень точные числа об изменении уровня богатства и доходах, а затем следуют с наивными предположениями о первопричинах.

Я как раз знаю первопричины экономического неравенства — как производитель и его «соучастник». Да, немало людей становятся богатыми, не создавая материальных ценностей, много и тех, кто получает богатство, занимаясь бизнесом, в котором деньги переходят от одних другим. Однако велико число тех, кто становятся богатыми, создавая богатство.

И эта группа представляет две проблемы для охотников, мечтающих уничтожить экономическое неравенство. Первая — ускорение изменений для эффективности производства. Уровень, на котором люди могут создать богатство, зависит от технологий, которые имеются в их распоряжении, а они развиваются экспоненциально. Другая проблема с созданием богатства как первопричины неравенства — это то, что оно может разрастись и затронуть многих людей.

Я за то, чтобы пресечь окольные пути к достижению богатства. Но это не уберет экономического неравенства, так как пока доступна возможность богатеть, создавая богатство, люди будут это делать.

Большинство людей, которые разбогатели, — это честные люди. И какими бы ни были их недостатки, лень, как правило, не является одним из них. Предположим, что новая политика не способствует тому, чтобы можно было сколотить состояние, занимаясь финансами. Кажется ли вам вероятным, что люди, которые в настоящее время входят в финансы, чтобы нажить состояние, продолжат заниматься тем же, довольствуясь обычными зарплатами? Они занимаются финансами не потому, что любят это, а потому, что хотят разбогатеть. Если единственный путь к богатству лежит через открытие стартапа, то они станут основывать стартапы. Они преуспеют и в этом тоже, потому что целеустремленность — это главный фактор для достижения успеха стартапа (см. примечание [3] в конце статьи). Возможно, для мира было бы куда лучше, если бы все, кто занимался бизнесом, в котором капитал переходит от проигравшего к победителю, перешли бы к созданию богатства. Однако это все равно не устранило экономического неравенства — как раз напротив, это будет способствовать его развитию. В бизнесе, где одни отнимают добычу у других, по крайней мере, есть верхний предел выигрыша. К тому же множество новых стартапов создали бы новые технологии, которые ускорили бы изменения в производительности.

Изменения в производительности — это далеко не единственный источник экономического неравенства, но это его ядро, которое не удастся сокрушить, даже если вы уже исключили остальные источники. И если так, то это ядро расширится, плюс к тому же появится монополия, и каждый, кто мог бы разбогатеть, создавая

богатство, будет получать достаточно, чтобы это могло удерживать его от подобных мыслей.

Экономическое неравенство не может быть изжито, если только вы не начнете препятствовать тому, что люди становятся богатыми. А последнего нельзя достигнуть, если не препятствовать основанию ими стартапов.

Поэтому давайте расставим точки над «i». Окончание экономического неравенства означало бы и гибель стартапов. Уверены ли вы, охотники, что хотите застрелить именно этого зверя? Это означало бы, что вы изжили стартапы в своей собственной стране. Амбициозные люди уже объехали пол мира, развивая свою карьеру, и стартапы в наше время могут работать отовсюду. Таким образом, если бы вы лишили людей возможности разбогатеть, создавая богатство в своей стране, то амбициозные люди просто были бы вынуждены уехать из нее и сделать это где-то в другом месте. Это, конечно, снизило бы коэффициент Джини, а заодно и послужило бы уроком — надо быть осторожным в своих желаниях (см. примечание [4] в конце статьи).

Я думаю, что рост экономического неравенства является неизбежным для стран, которые не выбрали что-то худшее. В середине XX века у нас был отрезок в 40 лет, который часть людей убедил в обратном. Но, как я уже [объяснял](#) в одном из моих недавних постов (The Refragmentation), это была аномалия — уникальное сочетание обстоятельств, которые сжали американское общество не только экономически, но и культурно (см. примечание [5] в конце статьи).

Частично рост экономического неравенства с тех пор был заслугой отрицательных факторов, но одновременно с этим выросли и возможности для создания богатства.

Практически все стартапы являются продуктами того периода. И даже не в мире стартапов последнее десятилетие наблюдаются качественные изменения. Технологии уменьшили затраты при открытии стартапа настолько, что теперь основатели имеют власть над инвесторами. Для основателей теперь типично дальнейшее удержание контроля над компанией. И те, и другие далее способствуют росту экономического неравенства: во-первых, потому что основатели сохраняют больше акций, а во-вторых, потому что инвесторы уже поняли, что основатели лучше них справляются с управлением компании.

Начиная с 1970-х уровень экономического неравенства в США сильно возрос. В частности, богатые становились и становятся еще богаче. Для некоторых это является знаком раскола общества внутри страны.

Меня интересует данная тематика так как я сам являюсь одним из создателей экономического неравенства. Я был одним из основателей компании под названием Y Combinator, которая помогает людям основывать стартапы. Практически по определению основатели становятся богатыми людьми, если стартап успешный. И даже если богатство не является единственной целью основателей стартапов, многие становятся таковыми, и лишь единицы — нет.

И если внешние проявления переменчивы, то глубинные предпосылки очень и очень стары. Увеличение продуктивности, которое мы наблюдаем в Кремниевой Долине, происходит уже на протяжении тысяч лет. Если вы посмотрите на историю каменных инструментов, то сделаете вывод, что технологии уже развивались в мезолите. Эти изменения были слишком медленными, чтобы можно было за ними

проследить в течение одной жизни. Такова природа левой части экспоненциальной кривой. Но это была все та же кривая.

Никто не желает создавать общество, которое было бы несовместимо с этой кривой. Эволюция технологий — это одна из самых мощных сил в истории.

Луис Брандейс (Louis Brandeis) говорил: «У нас может быть либо демократия, либо богатство, сосредоточенное в руках небольшого числа людей, но нам не дано получить и то и другое». Это похоже на правду. Но если мне пришлось бы выбирать между его утверждениями и экспоненциальной кривой, которой подчиняется миру уже тысячи лет, то я делаю ставку на последнюю. Игнорирование любой тенденции, которая актуальна тысячи лет, в высшей степени небезопасно. Но экспоненциальный рост требует особого внимания.

И если ускорение изменений в продуктивности всегда способствует росту экономического неравенства, то неплохой идеей было бы посвятить некоторое время на размышления о будущем. Возможно ли создание здорового общества с огромными различиями в богатстве? Как бы оно выглядело?

Подумайте, как ново кажется рассуждать об этом. Общественность до сих пор была озабочена исключительно необходимостью уменьшения уровня экономического неравенства. Мы едва ли задумывались над тем, как жить с этим.

Я надеюсь, что у нас это получится. Брандейс был продуктом «позолоченного века», и с тех пор многое изменилось. Сейчас куда сложнее сокрыть правонарушения. И для того чтобы разбогатеть, не нужно подкупать политиков, как это делали нефтяные

или железнодорожные магнаты (см. примечание [6] в конце статьи). Похоже на то, что огромная концентрация богатства, которое крутится в Кремниевой Долине, не разрушает демократию.

В США есть масса негативных факторов, симптомом которых является экономическое неравенство. Нам нужно бороться с этими факторами, и тогда, может быть, нам удастся уменьшить и неравенство. Но нельзя начинать с врачевания симптомов и надеяться исправить первопричины (см. примечание [7] в конце статьи).

Самая очевидная причина — это бедность. Я уверен, что большинство людей, которые ратуют за уменьшение уровня экономического неравенства, в основном хотят помочь бедным, а не навредить богатым (см. примечание [8] в конце статьи). В действительности большинство просто путают понятия, и, говоря об уменьшении экономического неравенства, они имеют в виду уменьшение уровня бедности. Но это как раз та ситуация, в которой не помешает быть точными, описывая свои желания. Бедность и экономическое неравенство не идентичны. Когда вам отключают воду за неуплату, то совершенно не важно, насколько основатель Google Ларри Пейдж богаче вас. Он мог бы быть лишь в несколько раз богаче вас, но это не повлияло бы на вашу проблему с отключенной водой.

Тесно связано с бедностью отсутствие социальной мобильности. Я сам был свидетелем данного явления: вы не обязаны быть богатым или выходцем из верхнего слоя среднего класса, чтобы создать стартап и разбогатеть, но мало кто из основателей стартапов изначально живут в глубокой бедности. Но опять же, проблемой здесь является не просто экономическое неравенство. Несмотря на то, что Ларри Пейдж рос в гораздо менее богатом доме, нежели многие основатели стартапов,

ему удалось войти в их ряды. По своей сути экономическое неравенство не блокирует социальную мобильность, но дает специфическое сочетание определенных факторов, которые негативно влияют на детей, если они растут в крайней нищете.

Один из наиболее важных принципов Кремниевой Долины — «вы делаете то, что вы измеряете». Это значит, что если вы выбрали какой-то показатель, на котором вы сосредотачиваете свое внимание, то он будет улучшаться, но вам нужно правильно выбрать показатель, потому что улучшиться только он, другие же, даже концептуально близкие, могут этого не сделать. К примеру, если вы директор университета, и вы решили сосредоточить внимание на проценте выпускников, то процент выпускников вырастет. Но это совсем не значит, что качество образования тоже увеличится, — оно может и уменьшиться, если для роста процента выпускников вы упростите учебную программу.

Экономическое неравенство совсем не является идентичным с различными проблемами, симптомом которых оно является. Если наши усилия будут направлены на борьбу с экономическим неравенством, то мы не решим этих исходных проблем. Поэтому давайте обратим наше внимание на сами проблемы.

К примеру, давайте бороться с бедностью, и наносить урон богатству в процессе, если это необходимо. Это скорее всего будет иметь гораздо большую эффективность, нежели бороться с богатством в надежде победить бедность (см. примечание [9] в конце статьи). И если люди богатеют, обманывая потребителей и лоббируя правительство для создания антиконкурентных правил или налоговых лазеек, то давайте останавливать их. Не потому, что это приводит к экономическому неравенству, а потому, что это воровство (см. примечание [10] в конце статьи).

Все, что у вас есть, это статистика. И кажется, что именно она требует доработок. Но за такими статистическими показателями, как экономическое неравенство всегда стоят различные факторы — как хорошие, так и плохие. Некоторые из них являются историческими трендами, имеющими огромное влияние, другие же — простыми случайностями. Если мы хотим улучшить мир, который призвана отобразить статистика, мы должны его понять и сосредоточить свои усилия там, где они будут наиболее полезны.

Примечания

[1] Стиглиц, Джозеф. «Цена неравенства» (The Price of Inequality). Norton, 2012, с. 32.

[2] Так как экономическое неравенство является вопросом резко отклоняющихся значений, и эти значения оказались там, где оказались не из-за тех причин, о которых обычно не задумываются экономисты (отдавая предпочтение таким факторам, как заработная плата и производительность), а скорее, скажем, из-за того, что в войне с наркотиками некоторые люди оказались не с той стороны баррикад.

[3] Целеустремленность является самым важным фактором, определяющим успех или поражение, который в стартапах сильно дифференцирован. Но для создания одного из в высшей степени успешных стартапов недостаточно одной целеустремленности. Хотя большинство основателей в начале взволнованы от идеи сколотить состояние, основатели, которыми движут исключительно корыстные цели, как правило, продают успешные стартапы, принимая предложения о поглощении,

которые получают большинство успешных молодых компаний. Те учредители, которые продвигаются на следующую ступень, обычно считают, что у них есть определенная миссия, и они ее выполняют. Они так же привязаны к своим компаниям, как писатель или художник — к своей работе. Но на первых порах очень нелегко определить, кто именно из основателей будет именно таким. Это не просто отражение их изначального отношения. Основание компании меняет людей.

[4] После чтения черновика этой статьи Ричард Флорида рассказал мне, что когда-то ему довелось беседовать с группой европейцев, которые говорили, что хотели бы, чтобы Европа стала более предпринимательской и похожей на Кремниевую Долину. Он сказал, что по определению это приведет к росту неравенства. Европейцы подумали, что он сумасшедший — они просто не могли этого принять.

[5] Экономическое неравенство уменьшается глобально. Но это происходит главным образом из-за разрушения клептократий, которые раньше доминировали во всех бедных странах. Как только произойдет политическое выравнивание, мы вновь увидим рост экономического неравенства. Наша страна стала первопроходцем. Ситуация, с которой мы сталкиваемся в США, рано или поздно затронет и другие страны.

[6] Некоторые люди до сих пор богатеют, подкупая политиков. Я же хочу акцентировать внимание именно на том, что это больше не является обязательным условием получения богатства.

[7] Существуют такие проблемы, симптомом которых является экономическое неравенство, а есть и такие, для которых оно является причиной. Но для большинства,

если не для всех таких проблем экономическое неравенство не является главной причиной. Как правило, существует несправедливость, из-за которой экономическое неравенство принимает другие формы неравенства, и с этой несправедливостью нам и нужно бороться. К примеру, полиция в США к бедным относится хуже, чем к богатым людям. Но решение не заключается в том, чтобы сделать людей богаче. Просто нужно заставить полицию относиться к людям одинаково. Иначе они и будут продолжать плохо обращаться с теми людьми, которые так или иначе слабы.

[8] Некоторые читатели непременно скажут, что я невежественен или даже целенаправленно ввожу людей в заблуждение, сосредотачивая внимание на более богатой стороне экономического неравенства, и что на самом деле экономическое неравенство связано именно с бедностью. Но это как раз то, о чем я и говорю, каким бы запутанными не казались мои рассуждения. Настоящая проблема — это бедность, а не экономическое неравенство. И если вы отождествляете их, то вы целитесь не в ту мишень.

Другие скажут то же самое: что я невежественен или ввожу в заблуждение читателей, обращая внимание именно на людей, которые разбогатели, создавая богатство, и что проблема не в стартапах, а в коррупции в секторе финансов, здравоохранении и т. д. И опять же, это как раз то, о чем я и пытаюсь донести. Проблема не в экономическом неравенстве, а в этих специфических негативных факторах.

Довольно странно писать статью, в которой ты пытаешься объяснить, что какое-то явление не является проблемой, но приходится это делать в надежде развеять заблуждения огромного количества людей.

[9] Особенно учитывая то, что многие причины бедности лишь частично вызваны людьми, которые пытаются заработать на этом. К примеру, крайне высокий уровень лишения свободы в США является главной причиной бедности. Но хотя коммерческие тюремные компании и союзы тюремной охраны занимаются лоббированием, чтобы замалчивались некоторые аспекты карательной политики, тем не менее, они не являются их первоисточником.

[10] Кстати, лазейки в налоговом законодательстве не являются результатом каких-либо мощных изменений из-за недавнего роста экономического неравенства. Золотой век экономического неравенства, который пришелся на середину XX столетия, был также золотым веком уклонения от налогов. Действительно, это было так широко распространено и так эффективно, что я скептически настроен по поводу суждений о том, что экономическое неравенство действительно тогда было настолько низким, как мы считаем. В те периоды, когда люди пытаются скрыть свое богатство от правительства, они склонны скрывать его и от статистики. Один из признаков потенциальной значительности этой проблемы — это несоответствие между бюджетными поступлениями в процентах ВВП, которые были более или менее постоянными со времен II Мировой Войны и до сегодняшних дней, и налоговыми ставками, которые значительно выросли.

Благодарю за прочтение черновика этой статьи Сэма Олтмена (Sam Altman), Тиффани Эшли Белл (Tiffani Ashley Bell), Патрика Коллисона (Patrick Collison), Рона Конвея (Ron Conway), Ричарда Флориду (Richard Florida), Бена Хоровица (Ben Horowitz), Джессику Ливингстон (Jessica Livingston), Роберта Морриса (Robert Morris),

Тима О'Райли (Tim O'Reilly), Макса Розера (Max Roser) и Алексию Тсотсис (Alexia Tsotsis).

Рефрагментация

У старости есть одно преимущество, и заключается оно в том, что все изменения, происходящие в вашей жизни, становятся заметны. Одним из таких значительных изменений, что мне довелось наблюдать, является фрагментация. Направления политической деятельности Соединенных Штатов гораздо противоречивее, чем раньше. На самом деле, общего между ними меньше, чем когда-либо. Творческие люди толпами устремляются в определенные города в поисках счастья, и покидают родные места. А возрастающее экономическое неравенство влечет за собой увеличения разрыва между богатыми и бедными. И вот вам моя гипотеза: все эти тенденции являются по сути проявлением одного и того же. Более того, проблема не в том, что существует сила, разделяющая нас, а в том, что существуют некие силы, притягивающие нас друг к другу, и такое притяжение для нас губительно.

Хуже того, для тех, кто переживает по поводу данных изменений, силы, которые толкали нас друг к другу, считались аномальными, однажды случившейся чередой обстоятельств, которые, скорее всего, не удастся повторить. Да и нам самим не хотелось бы их повторять.

Этими двумя силами были война (в основном вторая мировая) и рост крупных корпораций.

Последствия второй мировой войны носили как экономический, так и социальный характер. С точки зрения экономики снизилась разница в доходах. Как и все

современные вооруженные силы, американские военные структуры, в экономическом плане, играли роль социалиста: от каждого по возможностям, каждому по потребностям. В той или иной степени. Высокопоставленные военные деятели получают больше (как и всегда для членов социалистического общества, занимающих высокие посты), но то, что им причиталось, было четко регламентировано. Эффект выравнивания не ограничивался участниками военных действий, потому что экономика США тоже состояла «на службе». В период с 1942 по 1945 год размеры всех окладов определялись Национальным советом по труду в военной промышленности. Как и в случае с военными, было принято решение сделать оклад равным для всех. И эта атмосфера национальной стандартизации окладов настолько пропитала собой общество, что ее воздействие все еще можно ощутить спустя годы после окончания войны. [1]

Никто даже и не предполагал, что у предпринимателей получится зарабатывать. Франклин Рузвельт отметил: «политика предотвратит появление «миллионеров, наживающихся на войне». Для воплощения данного плана, любое превышение прибыли компании над довоенным уровнем облагалось налогом в 85%. А когда то, что оставалось после выплаты налогов на прибыль компании, доходило до отдельных людей, то снова облагалось налогом по ставке 93%. [2]

В социальном плане война должна была снизить колебания зарплат. Более 16 млн. людей из разных мест и различных условий собрали вместе, чтобы они вели в буквальном смысле унифицированный образ жизни. Норма обслуживания для мужчин, рожденных в начале 20-х годов, приблизилась к 80%. А работа во благо общей цели, часто в стрессовых ситуациях, еще больше сплотила их.

Хоть для США вторая мировая, строго говоря, и длилась менее четырех лет, ее последствия обладали более длительным эффектом. Войны позволяют центральному правительству усилить свое влияние, а вторая мировая довела это до крайности. В США, как и во всех других странах-союзниках, федеральное правительство с трудом отказывалось от приобретенных им новых рычагов влияния. Конечно, в некотором отношении война закончилась не в 1945; понятие «враг» только что переключилось на Советский Союз. По налоговым ставкам, федеральной власти, оборонным затратам, призывной кампании, а также уровню национализма, даже десятилетия спустя после окончания войны ситуация больше напоминала военный, нежели довоенный, период. [3] Также продолжал действовать и социальный эффект. Ребенок, которого вытащили прямо из стада мулов в Западной Вирджинии и засунули в армию, уже не мог просто вернуться на ферму. Его поджидало кое-что еще, что-то, сильно напоминающее армию.

Если крупным политическим событием XX века была война, то крупным экономическим событием стало появление компаний нового типа, что также привело к возникновению как социального, так и экономического единства. [4]

XX век был веком крупных, национальных корпораций: General Electric, General Foods, General Motors. События в сфере финансов, коммуникаций, транспорта и производства дали толчок к появлению нового типа компаний, чьей целью было, прежде всего, увеличение масштабов производства. Первую версию такого мира можно было сравнить с Lego Duplo, т.к. он состоял из очень крупных, массивных блоков, где существует всего несколько крупных фирм, у каждой из которых приличная доля в рынке сбыта. [5]

На рубеже XIX и XX веков получил свое развитие процесс консолидации, основанный, в основном, Джоном Морганом (J. P. Morgan). Тысячи компаний, возглавляемых своими основателями, были объединены в пару сотен гигантских структур под управлением профессиональных менеджеров. Тогда всем заправляла экстенсивная экономика. В то время людям казалось, что это было конечной стадией развития событий. В 1880 Джон Рокфеллер объявил, что день объединения настал. Индивидуализм ушел, и не вернется никогда. Он ошибался, но в течение последующей сотни лет никто не ставил под сомнение его слова.

Консолидация началась в конце XIX века и продолжалась большую часть XX века. К концу второй мировой, как писал Майкл Линд (Michael Lind), «главные экономические секторы либо выступали как картели с правительственной поддержкой, либо контролировались несколькими корпорациями-олигополистами».

Для потребителей такой новый мир везде предвещал одинаковый выбор, но только из ограниченного числа товаров. В период моего взросления существовало всего 2 или 3 набора товаров, и, поскольку все они были нацелены на рынок среднего уровня, между ними было мало различий.

Хорошо иллюстрирует данную ситуацию то, что творилось на телевидении, где было только 3 варианта: NBC, CBS, и ABC. Ну и еще общественные каналы для интеллектуалов и заядлых коммунистов. Программы, предлагаемые этими тремя каналами, было сложно отличить друг от друга. На самом деле, давление шло с трех сторон. Если бы одна передача попыталась показать что-то незаурядное, местные филиалы традиционного рынка вынудили бы ее создателей прекратить это дело. Плюс ко всему, в связи с тем, что телевидение было удовольствием не из дешевых, семьи

смотрели одни и те же передачи в полном составе, поэтому они (передачи) должны подходить всем.

Но информация не только подавалась всем в одинаковом виде, но и в одно время. Сейчас это сложно представить, но каждую ночь десятки миллионов семей садились перед телевизором, и смотрели то же самое шоу, в то же самое время, что и их соседи. То, что сейчас происходит во время финальных матчей Суперкубка (Super Bowl), тогда происходило каждый вечер. Мы в буквальном смысле были синхронизированы. [6]

В какой-то степени культура телевидения 50-х годов была неплохой. Представленный ею взгляд на мир был словно взят из детских книг, и, вероятно, как надеялись родители, эффект был схож с тем, что наблюдалось при чтении детских книг, побуждая людей вести себя примерно. Но, как и в случае с детскими книгами, телевидение было столь же обманчиво. А для взрослых даже опасно обманчиво. В своей автобиографии Роберт Макнил (Robert MacNeil) рассказывает о жутких картинах происходящего во Вьетнаме, и пришел к выводу, что такое показывать семьям во время обеда нельзя.

Я знаю, насколько пропитывающей была общепринятая культура, потому что я пытался отстраниться от нее, и было практически невозможно найти альтернативу. Когда мне было 13, я осознал, больше исходя из собственных рассуждений, чем из каких-либо внешних источников, что все те идеи, которыми нас кормят по ТВ, попросту чушь собачья, и я перестал смотреть телевизор. [7] Но дело было не только в нем. Казалось, что все вокруг меня было сущей ересью. Все политики говорят одно и то же, бренды создают практически идентичную продукцию, наклеивая разные этикетки, чтобы выделиться, дома с деревянным балочным каркасом, являющие собой примеры

псевдоколониального архитектурного стиля, автомобили с метрами бесплатных металлических полос на каждой стороне, которые начинали отваливаться спустя 2 года, «красные спелые» яблоки, которые хоть и были красными, но только назывались яблоками. Оглядываясь в прошлое, все это и было чепухой. [8]

Но когда я продолжил поиски альтернатив, чтобы заполнить пустоту, мне практически ничего не удалось найти. Тогда не было сети Интернет. Единственным местом поиска была сеть книжных магазинов в местном торговом центре. [9] Там я нашел выпуск журнала The Atlantic. Жаль, что я не могу сказать, что это стало окном в новый мир, а напротив, оказалось делом скучным и малопонятным. Словно ребенок, впервые попробовавший виски и делающий вид, будто ему понравилось, я трепетно хранил этот журнал, словно книгу. Уверен, он до сих пор где-то у меня лежит. Но, хотя и было очевидно, что где-то существует мир без спелых красных плодов, мне так и не удалось познакомиться с ним до поступления в колледж.

Крупные фирмы не только сделали из нас идентичных потребителей, они превратили нас и в одинаковых работников. Внутри компаний находятся мощные силы, вынуждающие людей действовать в соответствии с единой моделью поведения. Особенно IBM была этим известна, но она впадала в крайности всего чуть-чуть по сравнению с другими крупными «игроками» на рынке. А модели поведения в разных корпорациях не особо отличались, подразумевая, что от каждого в этом мире ждут, что он будет более или менее похож на других. И не только от тех, что связаны с корпоративной сферой, но также и от всех, кто стремится в нее попасть, что, в середине XX века, включало в основном людей, уже покинувших ее территорию. Большую часть XX века люди рабочего класса упорно старались походить на средний

класс. Это видно на старых фотографиях. Мало кто в 1950 году старался выглядеть рискованно.

Возникновение корпораций национальных масштабов не только оказывают на нас давление в культурном плане, но и в экономическом, причем с обеих сторон.

Наряду с гигантскими национальными компаниями, нам достались крупные национальные профсоюзы. А в середине XX века корпорации заключали сделки с теми профсоюзами, в которых они выплачивали заработные платы выше рыночных показателей. Частично из-за того, что союзы являлись монополистами. [10] И частично из-за того, что, являясь частью системы олигополии, корпорации знали, что можно спокойно перенести затраты на своих покупателей, т.к. их соперникам пришлось бы сделать то же самое. А также, отчасти из-за того, что в 50-е годы большинство крупных фирм все еще были сконцентрированы на поиске новых способов выжать максимум из экстенсивной экономики. Прямо как в ситуации, когда стартапы исправно доплачивают AWS сверх стоимости поддержки своих серверов, что позволяет им сфокусироваться на своем развитии. Многие крупные государственные корпорации предпочли бы побольше доплачивать за труд. [11]

Наряду с поднятием уровня доходов с нижней границы из-за переплат профсоюзам, крупные фирмы XX века также снижали доходы в вышестоящих кругах, недоплачивая своим топ-менеджерам. В 1967 году экономист Гелбрейт (J. K. Galbraith) писал, что «Всего было несколько компаний, в которых предложили бы поддерживать зарплаты руководителей на максимальном уровне». [12]

В некотором роде это была иллюзия. Большая часть фактических выплат руководству никогда не отражалась в налоговых декларациях о доходах, т.к. она была представлена в виде льгот. Чем выше ставка подоходного налога, тем больше вынуждены были платить вышестоящим сотрудникам по ранее указанной статье расходов. (В Великобритании, где налоги были еще выше, чем в США, фирмы даже оплачивали обучение детей работников в частных школах.) Самым ценным, что предоставляли своим подчиненным крупные фирмы середины XX века, была гарантия занятости, что также не отражалось ни в налоговых декларациях, ни в статистике по доходам. Таким образом, сама суть найма в этих организациях привела к ошибочно заниженным показателям экономического неравенства. Но, даже учитывая все вышесказанное, труд своих лучших работников крупные фирмы оплачивали ниже рыночного уровня. Рынка, как такового, тогда не было и подразумевалось, что вы будете десятилетиями, если не всю жизнь, работать на одну и ту же компанию. [13]

Работа была настолько неликвидна, что шансы получить конкурентную зарплату были малы. И эта же самая неликвидность подавляла желание ее искать. Если фирма обещала предоставить вам работу, пока вы не достигнете пенсионного возраста, и осуществлять пенсионные выплаты после этого срока, у вас пропал бы стимул извлекать из нее такую же выгоду в этом году, какую могли бы. Вам нужно было бы заботиться о компании, чтобы она могла позаботиться о вас. Особенно когда вы десятилетиями работали с одними и теми же людьми. Если бы вы попытались выжать из фирмы побольше денег, то вы оказались бы в ситуации, когда вы требуете деньги из фирмы, которая заботится о них. Более того, если бы вы не поставили фирму на первое место, про повышение можно было бы забыть. А если у вас не получилось бы сменить карьеру, то текущая работа была бы единственной возможностью подняться. [14]

Тем, кто несколько лет провел в вооруженных силах в самый расцвет формирования своей личности, такая ситуация не показалась бы странной, как сейчас нам. С точки зрения руководителей крупной фирмы, они офицеры старшего командного состава. Им платят гораздо больше, чем рядовым. Они обзавелись счетом обеденных расходов в лучших ресторанах и летают по миру на самолетах Gulfstream за счет компании. Вероятно, им даже в голову не пришло спросить, а оплачивается ли их труд по рыночным расценкам.

Основным способом достижения рыночного уровня оплаты труда является работа на себя, открытие своей собственной фирмы. Это очевидно для любого человека с амбициями. Но людям в середине XX века была чужда такая идея. И не потому, что открытие своей фирмы казалось чересчур амбициозным делом, а потому, что это не казалось достаточно амбициозным. Даже в 70-х годах, когда я вырос, претенциозный план включал в себя получение образования в престижных университетах, и последующую работу в другом престижном учреждении с прохождением всех ступеней иерархии. Ваш престиж заключался в престиже университета, в котором вы учились. Конечно, люди открывали свой бизнес, но образованные люди делали это редко, т.к. тогда практически никто не имел представления о том, как начать то, что мы сегодня называем стартапом: бизнес, начинающийся с малого, и вырастающий до больших объемов. В середине XX века это было намного сложнее проверить. Открытие своего дела означало начать маленький бизнес, который так и не наберет обороты. Что, в ту эпоху крупных фирм, зачастую означало суетливые метания в попытке не быть растоптанным слонами. Престижнее было входить в число руководящего класса, управляющего этими слонами.

К 1970 году, все продолжали удивляться, откуда вообще взялись эти крупные престижные фирмы. Казалось, что они существовали всегда, как химические элементы. И действительно, между честолюбивыми детьми XX века и основателями крупных компаний существовала разница. Многие крупные фирмы были своего рода «самоделками», у которых не было определенных основателей. А когда таковые появлялись, то они отличались от нас. Почти ни у кого из них не было образования в том смысле, что они не учились в колледжах. Таких людей Шекспир называл грубыми ремесленниками. Колледж учил быть членом общества специалистов. И никто не думал, что выпускники начнут выполнять какую-то грязную черную работу как Эндрю Карнеги или Генри Форд. [15]

А в XX веке количество выпускников колледжей становилось все больше и больше. Их число возросло с примерно 2% от населения 1900 года до почти 25% в 2000. В 50-х годах в ходе слияния двух наших мощных лагерей стал закон GI Bill, в соответствии с которым 2.2 млн человек, служивших во время второй мировой войны, отправили учиться в колледж. Мало кто воспринимал это в таком ключе, но в результате попыток придать колледжу каноничный образ возникает мир, в котором было вполне приемлемо работать на Генри Форда, но не быть как он. [16]

Я хорошо это помню, т.к. как раз тогда, когда все это стало завершаться, я достиг совершеннолетия. Во времена моего детства эти идеи еще преобладали в умах людей. Но уже не так заметно, как раньше. На примере старых ТВ шоу и ежегодников, по поведению взрослых можно понять, что люди 50-х и 60-х были даже более консервативными, чем мы. Модель 50-х годов уже начала устаревать. Но нам в то время все виделось в ином свете. Максимум, что мы могли отметить, так это то, что в

1975 году можно было бы быть чуть смелее, чем в 1965. И действительно, мало что поменялось.

Но изменения вскоре наступили. И когда экономика Duplo начала распадаться, то распадалась она несколькими способами одновременно. Вертикальная иерархия компаний в буквальном смысле распалась на составные части, т.к. это было более эффективно. Действующие фирмы столкнулись с новыми конкурентами, по мере того, как (а) рынок стал глобальным и (б) технические инновации начали предоставлять больше преимуществ, чем давал эффект масштаба, размер становился уже не преимуществом, а обременением. Менее крупным фирмам удавалось выжить в большей степени, т.к. ранее узкие потребительские каналы расширились. Сами рынки стали меняться быстрее, т.к. возникли совершенно новые категории товаров. И, наконец, федеральное правительство, ранее воспринимающее представленный Морганом мир как естественное положение дел, стало осознать, что это еще не конец.

Если представить Моргана как ось x, то Генри Форд будет осью y. Он все хотел делать самостоятельно. На вход гигантского завода, который он построил на River Rouge в период с 1917 по 1928, в буквальном смысле поступала железная руда, а на выходе получались автомобили. Там работало 100 000 людей. В те времена именно так выглядело будущее. Но автомобильные компании сегодня функционируют совсем иначе. Теперь огромная часть проектных и производственных процессов происходит внутри длинной логистической цепи, результаты работ которой автокомпания в конечном счете собирают и продают. Причина, по которой автоконцерны действуют именно так, кроется в том, что при таком сценарии все работает лучше. Каждая фирма

в логистической цепи фокусируется на том, что она знает лучше всего. И каждая из этих фирм должна хорошо выполнять свою работу, иначе ей просто найдут замену.

Почему Генри Форд не осознал того, что сеть взаимодействующих компаний работает лучше, чем одна большая фирма? Одной из причин является то, что для развития сети поставщиков требуется значительное количество времени. В 1917 Форд считал, что создавать все самостоятельно — это единственный способ достичь нужного масштаба. Вторая причина заключалась в том, что, если вам нужно решить проблему посредством сети взаимодействующих фирм, то вы должны быть в состоянии координировать их работу, а это лучше всего делать с помощью компьютеров. Компьютеры снижают транзакционные издержки, являющиеся, по мнению Коуза, разумным основанием существования корпораций. А это основополагающие перемены.

В начале XX века крупные компании ассоциировались с эффективностью. А в конце XX века — с неэффективностью. В какой-то мере причиной послужило то, что сами компании утратили гибкость. На это также повлияло и повышение наших стандартов.

Изменения произошли не только внутри существующих отраслей промышленности. Сами отрасли изменились. Появилась возможность создавать кучу новых вещей, и иногда существующие фирмы были не единственными, у кого это получалось лучше всех.

Продолжение следует

(Кто хочет помочь с переводом второй части — пишите в личку.)

Примечания

[1] Лестер Туроу (Lester Thurow), в своих записях 1975 года, говорил, что разница в оплате труда, преобладающая в конце второй мировой войны, была настолько «вмурована» в систему, что «воспринималась как «обоснованная» даже после того, как уравнилительное давление второй мировой войны прекратилось. В принципе, та же самая разница в оплате труда сохранилась и по сей день, спустя 30 лет». Но Клаудия Голдин и Роберт Марго полагают, что рыночные отношения в послевоенный период также способствовали сохранению тенденции к сокращению заработных выплат, как и во время военных действий, когда специально повысили спрос на неквалифицированных и увеличили переизбыток образованных работников.

(Как ни странно, традиционное в Америке перекладывание ответственности за оплату медицинского страхования на работников появилось вследствие попыток предпринимателей обойти контроль заработных выплат Национальным советом по труду в военной промышленности с целью привлечения работников.)

[2] Как и всегда, налоговые ставки не раскрывают всей картины. Существовало множество льгот, особенно для физических лиц. А во время второй мировой войны налоговый кодекс был в новинку, и мало кто запрашивал у правительства налоговых послаблений. Если богатые платили большие налоги во время войны, то, в большей степени, это было из-за того, что они сами изъявляли желание, а не из-за чувства долга

После войны федеральные налоговые поступления в процентном соотношении от ВВП держались на том же уровне, что и сегодня. В действительности, на протяжении всего периода с начала войны объем налоговых поступлений оставался близким к 18% от ВВП, несмотря на значительные изменения налоговых ставок. Наименьшая сумма выплат произошла тогда, когда ставки подоходного налога были самыми высокими: 14.1% в 1950 году. С такими данными сложно не прийти к выводу, что налоговые ставки почти не влияли на фактические выплаты гражданами.

[3] Хотя, на самом деле, за 10 лет до войны была эпоха неограниченной власти в ответ на Великую депрессию. И это не просто совпадение, т.к. Великая депрессия являлась одной из причин войны. Во многих смыслах «Новый курс» был своего рода генеральной репетицией перед мерами, которые предприняли федеральные власти в военный период. Хотя, версии (этих мер) военного периода были гораздо радикальнее и оказали большее влияние. Как писал Энтони Бэджер, «для многих американцев значительные изменения в их жизни произошли не во время действия «Нового курса», а во время второй мировой войны».

[4] Я не обладаю достаточной информацией об основополагающих причинах мировых войн, но невозможно не заметить, что они связаны с появлением крупных корпораций. Если это так — значит, для сплоченности XX века есть всего одна причина.

[5] Точнее экономика основывалась на двух вершинах. Выражаясь словами Гэлбрейта (Galbraith), это был «мир динамично развивающихся технически, максимально нацеленных на выгоду высокоорганизованных корпораций, с одной стороны, и сотни тысяч мелких фирм и собственников в традиционном понимании с

другой». Деньги, престиж и власть были сконцентрированы у первых, и говорить о равных возможностях не приходилось.

[6] Интересно, насколько впоследствии снизилось количество семей, обедающих вместе, из-за уменьшения количества семей, смотрящих вместе телевизор.

[7] Я хорошо это помню, т.к. тогда как раз вышел первый сезон сериала Dallas. Все обсуждали события сериала, а я не имел ни малейшего понятия, о чем все вокруг говорили.

[8] Я не осознавал этого, пока не начал проводить исследования для своего эссе, но безвкусица товаров, с которыми я рос, довольно известный побочный продукт олигополии. Если фирмы не могут конкурировать по цене, то конкуренция основывается на мелких деталях.

[9] Торговый центр Monroeville Mall по завершению строительства в 1969 был самым крупным в стране. В конце 1970-х годов там снимали фильм «Рассвет мертвецов» (Dawn of the Dead). Конечно, магазин был не только съемочной площадкой, но и вдохновил на написание сценария к фильму, т.к. толпы покупателей, разгуливающих по огромному зданию центра, напомнили режиссеру Джорджу Ромеро зомби. А я на своей первой работе стоял на раздаче мороженого в «Баскин Роббинс».

Классический пример — микрокомпьютеры. Пионерами в данной области стали фирмы на подобие Apple. Когда она стала достаточно крупной, IBM решила, что стоит

обратить внимание на эту сферу. В то время IBM полностью контролировала компьютерную отрасль. Они предположили, что теперь, когда рынок созрел, все что нужно сделать, это просто потянуться и сорвать его. На тот момент большинство согласилось бы с ними. Но то, что произошло потом, показало, насколько мир усложнился. IBM выпустила-таки свой микрокомпьютер. Хотя он и был довольно успешен, он не стал разгромом для Apple. И более того, саму IBM, в итоге, вытеснил поставщик из другой области — из области ПО, которая даже не воспринималась как нечто близкое данному бизнесу. Для IBM было большой ошибкой принять неисключительные права на DOS. Должно быть, в тот период, такой маневр казался безопасным. Никакому другому производителю компьютеров не удалось продать больше. Что изменилось бы, если бы другие производители также могли предлагать DOS? Этот просчет стал причиной бурного роста недорогих персональных компьютеров. Теперь PC стандартами заправляет Microsoft, ровно как и клиентской базой, а сфера микрокомпьютеров превратилась в противостояние Apple и Microsoft.

Сначала Apple подсидела IBM, а потом Microsoft украла ее бумажник. В 50-х годах такого бы с крупными фирмами не произошло. Но в будущем такое будет происходить все чаще.

В основном, в сфере компьютеров перемены происходили сами по себе. В других областях сначала нужно было избавиться от препятствий в виде законодательной базы. В 50-х годах федеральное правительство одарило многих олигополистов соответствующими политическими курсами (а в военное время и крупными заказами), что не позволяло конкуренции развиваться. В то время государственным должностным лицам это не показалось столь сомнительным делом, в отличие от нас. Считалось, что

двухпартийная система обеспечивала достаточный уровень конкуренции в сфере политики, что должно было сработать и для бизнеса.

Постепенно правительство осознало, что курсы, направленные против конкуренции, приносили больше вреда, чем пользы, и во время нахождения Картера на посту президента их стали убирать. Слово, выбранное для описания данного процесса, несло обманчиво узкий смысл: дерегулирование. Но то, что происходило на самом деле, называлось деолигополизацией, происходящей в одной сфере за другой. Заметнее всего это отразилось на двух услугах: на авиа перевозках и на международных телефонных разговорах. Обе эти услуги существенно подешевели после дерегулирования.

В 80-х годах дерегулирование также привело к волне враждебных поглощений. В былые дни единственным пределом неэффективности компании, помимо банкротства, считалась неэффективность ее конкурентов. Теперь же фирмам пришлось столкнуться со стандартами абсолютными, а не относительными. Для любой недостаточно рентабельной государственной фирмы существовал риск лишиться своего текущего руководства и обзавестись новым, которое эту рентабельность бы повысило. Зачастую, новое руководство достигало этого посредством разделения компании на части, каждая из которых сама по себе обладала большей ценностью. [17]

Первая версия национальной экономики состояла из нескольких крупных блоков, чье взаимодействие оговаривались в секретных кабинетах кругом лиц, занимающих руководящие посты, политиками, регуляторами, и представителями профсоюза. Версия 2 была более «детализированной»: число фирм, специализирующихся на разных товарах и услугах, возросло, их размеры разнились, а их взаимоотношения

изменялись еще быстрее. В этом мире множество решений все еще принимались в ходе переговоров в тайных кабинетах, но многое было представлено на суд рынка. И это, в дальнейшем, ускорило фрагментацию.

Может показаться, что упоминание версий в ходе описания непрерывного процесса немного вводит в заблуждение, но это не совсем так. За несколько десятилетий произошло много изменений, и то, к чему мы в итоге пришли, качественно отличалось от предыдущих этапов. В 1958 году фирмы из списка S&P 500 находились в нем в среднем 61 год. К 2012 этот период составил 18 лет. [18]

Распад экономики Duplo произошел одновременно с увеличением вычислительных мощностей. Насколько значительную роль сыграли в этой истории компьютеры? Чтобы ответить на этот вопрос, пришлось бы написать целую книгу. Конечно, повышение вычислительной мощности стало благодатной почвой для стартапов. Подозреваю, что и финансовая сфера внесла свою лепту. А было ли это причиной глобализации или волны LBO (Leveraged buyout) сделок? Я не знаю, но не исключал бы такую возможность. Вероятно, стимулом для рефрагментации послужили компьютеры, также, как паровые двигатели для промышленной революции. Были компьютеры предпосылкой или нет, но они точно ускорили дело.

Новое плавное развитие фирм изменило взаимоотношения с сотрудниками. Зачем подниматься по карьерной лестнице, которую в любой момент могут из-под тебя выбить? Люди с амбициями начали представлять карьеру не как подъем по одной лестнице, а как последовательность должностей, возможно, даже занимаемых в различных компаниях. Все большее количество переходов (или даже потенциальных переходов) из одной фирмы в другую повлекли за собой большую конкуренцию в

зарплате. Плюс ко всему, с уменьшением размеров компаний стало проще оценивать влияние работника на доходы фирмы. Эти изменения подняли зарплаты до уровня рыночной цены. И, поскольку продуктивность людей существенно различается, оплата труда по рыночной цене привела к разнице в окладах.

Неслучайно в начале 80-х был придуман термин «яппи». Это слово не так широко используется сейчас, потому что явление, которое оно описывает, для нашего времени вполне привычное, но тогда оно обозначало нечто новаторское. Яппи называли молодых специалистов, которые много зарабатывали. Нынешним двадцатилетним людям это не покажется чем-то выдающимся, заслуживающим отдельного определения. Почему бы молодым специалистам и не зарабатывать крупные суммы? Но до 80-х годов недоплачивать на ранних этапах развития карьеры считалось непосредственной частью на пути к тому, что подразумевалось под словом «профессионализм». Молодые специалисты оплачивали сборы по ходу построения своей карьеры. А вознаграждение придет потом. Что в яппи было новаторским, так это то, что они захотели, чтобы их нынешнюю работу оценивали по рыночной цене.

Первые яппи в стартапах не работали, т.к. время для стартапов еще не пришло. Но их также нельзя было встретить и в крупных фирмах. Это были специалисты из таких областей как юриспруденция, финансы и консалтинг. Такой пример мгновенно вдохновил их сверстников. Как только они видели новую BMW 325i, им тут же хотелось такую же.

Фишка с недоплачиваем новичкам работает только в том случае, если так поступают все. Стоит только одному работодателю нарушить этот порядок, как все остальные вынуждены будут сделать то же самое, иначе хороших работников им не

заполучить. И как только процесс запустится, он распространится по всей экономической системе, т.к. в начале своей карьеры люди не только с легкостью меняют работодателей, но и целые отрасли.

Но не все молодые специалисты находились в выгодном положении. Чтобы вам много платили, нужно вкладываться. Неслучайно первые яппи работали в тех областях, где было легко этот вклад измерить.

В общем, идея была аналогична ситуации с именами (считавшимся устаревшими только потому, что в течение долгого времени были редкостью): можно было разбогатеть. А в прошлом существовало множество способов это сделать. Некоторые разбогатели, формируя свое состояние, а другие, участвуя в антагонистических играх. Но как только такая возможность появилась, людям с амбициями приходилось решать, стоит это делать или нет. В 1990 году физик, предпочитающий науку Уолл-стрит, жертвовал всем, в отличие от физика 1960 года.

Эта же идея перетекла обратно в крупные фирмы. Генеральные директора которых зарабатывают сейчас больше, чем раньше, и, как мне кажется, все дело в престиже. В 1960, генеральные директора корпораций обладали огромным авторитетом. Они занимали самое выгодное положение в экономической системе. Но если бы они зарабатывали такие же гроши и сейчас, в реальном долларовом эквиваленте, они были бы мелкими сошками в сравнении с профессиональными спортсменами и «вундеркиндами», зарабатывающими миллионы на стартапах и хеджевых фондах. Такая идея им не по нраву, поэтому сейчас они пытаются извлечь как можно больше, что и так превышает их доходы в прошлом. [19]

Между тем, аналогичная фрагментация происходила и на другой чаше весов экономики. Поскольку олигополии крупных фирм стали менее защищенными, возможностей для перекладывания затрат на плечи клиентов стало меньше, и, следовательно, меньше желания переплачивать за труд. А как только мир Duplo из нескольких крупных блоков распался на множество фирм с разным количеством работников, а некоторые из них числились и за границей, профсоюзам стало сложнее навязывать свою монополию. В итоге, оклады работников поползли к рыночной стоимости, которая (и это неизбежно, даже если бы профсоюзы выполняли свою работу) уменьшалась, и, вероятнее всего, значительно, если бы из-за автоматизации упал спрос на некоторые виды работ.

И коль скоро модель 50-ых годов вызвала как социальное, так и экономическое единство, ее разрушение повлекло за собой и социальную, и экономическую фрагментацию. Люди стали действовать и выглядеть иначе. Те, кого позже называли бы «творческим классом», стали мобильнее. Те, кому до религии не было дела, испытывали меньше давления из-за того, что они посещали церковь для вида, в то время, как другие, кому это очень нравилось, предпочитали в большей степени яркие церемонии и обряды. Некоторые переключились с мясных рулетов на тофу, а другие – на Hot Pockets (прим. переводчика: под таким названием выпускался продукт, напоминающий слойки с начинкой из сыра, мяса или овощей, предназначенный для разогрева в микроволновой печи). Кто-то перешел с Ford седан на небольшие импортные автомобили, а остальные – на автомобили типа SUV (прим. переводчика: спортивно-утилитарный автомобиль, своего рода легкий грузовик для повседневной эксплуатации). Дети из частных школ, а также те, которые в таких школах хотели бы учиться, стали одеваться как учащиеся из элитной частной школы, а дети, которым

хотелось казаться бунтарями, осознанно старались выглядеть дискредитирующе.

Люди разделились на группы по сотням показателей. [20]

Спустя почти 10 лет, фрагментация все еще продолжается. Была ли она в целом хорошей или плохой? Я не знаю; вопрос риторический. Хотя есть в ней и плюсы. Мы воспринимаем формы фрагментации, которые нам по нраву, как само собой разумеющееся, и волнуемся только, когда нас что-то не устраивает. Но, как человек, которому довелось пережить конформизм 50-х годов, могу сказать, что это не было утопией. [21]

Я не ставил своей целью определить последствия фрагментации как хорошие или плохие. Мне просто хотелось объяснить, почему она происходит. Теперь, когда центроостремительные силы мировой войны и олигополии XX века почти сошли на нет, что будет дальше? А именно, возможно ли повернуть вспять некоторые изменения, возникшие из-за фрагментации?

Если да, то это должно происходить поэтапно. Невозможно воссоздать единство 50-х годов таким же, каким оно было изначально. Было бы безумием развязать войну просто ради стимулирования национального единства. И как только вы осознаете степень «блочности», в которой пребывала история экономики XX века версии 1, станет ясно: это воспроизведению не поддается.

По крайней мере, единство XX века возникло естественным путем. Война началась, в основном, из-за внешних сил, а экономика Duplo была фазой эволюции. Если вам нужно единство сейчас, то пришлось бы ее вызвать намеренно. И не совсем

очевидно, каким именно образом. Полагаю, единственное, что нам удастся сделать, это среагировать на симптомы фрагментации. И уже этого может быть достаточно.

Форма фрагментации, которая в последнее время, в основном, волнует людей, называется экономическим неравенством, и если у вас возникнет желание его устранить, то придется столкнуться с поистине мощным препятствием, которое существует еще с каменного века: с техникой. Техника – это рычаг, увеличивающий эффект от работы. И этот рычаг не только удлиняется, но и сам темп, с которым это происходит, ускоряется.

Что, в свою очередь, означает, что разница в объемах состояний, которые можно накопить, не только увеличивается, но и ускоряет свой темп. Необычные условия, преобладающие в середине XX века, скрыли эту нижележащую тенденцию. У честолюбивых личностей нет особого выбора, кроме как вступить в ряды крупных организаций, что заставило бы их маршировать наряду с другими людьми — как в случае с вооруженными силами в буквальном смысле, или, если выражаться образно, как в случае с крупными корпорациями. Даже если бы большие фирмы изъявили желание оплачивать труд людей пропорционально его ценности, им бы не удалось определить, как именно это сделать. Но такого давления уже нет. Как только в 70-е годы эта идея стала ослабевать, потаенные силы снова дали о себе знать. [22]

Конечно, не все, кому удалось разбогатеть, сделали это посредством формирования своего состояния. Но это верно для значительного числа людей, а согласно эффекту Баумоля, все их современники также будут втянуты в данный процесс. [23] И пока есть возможность разбогатеть через формирование своего капитала, экономическое неравенство будет только расти. Даже если вы закроете все

прочие пути обогащения. Можно сгладить ситуацию через субсидии с одной стороны, и налогами с другой, но пока размеры налогов не препятствуют формированию своего состояния, вы просто всегда будете отчаянно бороться с возрастающей разницей в производительности. [24]

Вот такая форма фрагментации, как и прочие, сохранится. А точнее, она снова нас настигла. Ничто не вечно, но тенденция к фрагментации должна быть более долгоживущая, чем большинство вещей в этом мире, именно потому, что для нее нет какой-то особенной причины. Это просто возврат к среднему значению. Когда Рокфеллер объявил об исчезновении индивидуализма, он был прав в течении сотни лет. И вот мы снова к этому пришли, и таковой будет наша реальность на протяжении более длительного срока.

Боюсь, если мы не признаем этого, то проблем потом не оберемся. Если вы считаете, что единство XX века исчезло из-за нескольких политических поправок, вы будете ошибочно полагать, что его можно вернуть (каким-то образом, без недостатков, ему присущих) после нескольких контрпоправок. А затем, потратим уйму времени на устранение фрагментации, в то время как было бы лучше, если бы мы подумали, как смягчить ее последствия.

Примечания

[1] Лестер Туроу (Lester Thurow), в своих записях 1975 года, говорил, что разница в оплате труда, преобладающая в конце второй мировой войны, была настолько «вмурована» в систему, что «воспринималась как «обоснованная» даже после того,

как уравнилительное давление второй мировой войны прекратилось. В принципе, та же самая разница в оплате труда сохранилась и по сей день, спустя 30 лет». Но Клаудия Голдин и Роберт Марго полагают, что рыночные отношения в послевоенный период также способствовали сохранению тенденции к сокращению заработных выплат, как и во время военных действий, когда специально повысили спрос на неквалифицированных и увеличили переизбыток образованных работников.

(Как ни странно, традиционное в Америке перекладывание ответственности за оплату медицинского страхования на работников появилось вследствие попыток предпринимателей обойти контроль заработных выплат Национальным советом по труду в военной промышленности с целью привлечения работников.)

[2] Как и всегда, налоговые ставки не раскрывают всей картины. Существовало множество льгот, особенно для физических лиц. А во время второй мировой войны налоговый кодекс был в новинку, и мало кто запрашивал у правительства налоговых послаблений. Если богатые платили большие налоги во время войны, то, в большей степени, это было из-за того, что они сами изъявляли желание, а не из-за чувства долга

После войны федеральные налоговые поступления в процентном соотношении от ВВП держались на том же уровне, что и сегодня. В действительности, на протяжении всего периода с начала войны объем налоговых поступлений оставался близким к 18% от ВВП, несмотря на значительные изменения налоговых ставок. Наименьшая сумма выплат произошла тогда, когда ставки подоходного налога были самыми высокими: 14.1% в 1950 году. С такими данными сложно не прийти к выводу, что налоговые ставки почти не влияли на фактические выплаты гражданами.

[3] Хотя, на самом деле, за 10 лет до войны была эпоха неограниченной власти в ответ на Великую депрессию. И это не просто совпадение, т.к. Великая депрессия являлась одной из причин войны. Во многих смыслах «Новый курс» был своего рода генеральной репетицией перед мерами, которые предприняли федеральные власти в военный период. Хотя, версии (этих мер) военного периода были гораздо радикальнее и оказали большее влияние. Как писал Энтони Бэджер, «для многих американцев значительные изменения в их жизни произошли не во время действия «Нового курса», а во время второй мировой войны».

[4] Я не обладаю достаточной информацией об основополагающих причинах мировых войн, но невозможно не заметить, что они связаны с появлением крупных корпораций. Если это так — значит, для сплоченности XX века есть всего одна причина.

[5] Точнее экономика основывалась на двух вершинах. Выражаясь словами Гэлбрейта (Galbraith), это был «мир динамично развивающихся технически, максимально нацеленных на выгоду высокоорганизованных корпораций, с одной стороны, и сотни тысяч мелких фирм и собственников в традиционном понимании с другой». Деньги, престиж и власть были сконцентрированы у первых, и говорить о равных возможностях не приходилось.

[6] Интересно, насколько впоследствии снизилось количество семей, обедающих вместе, из-за уменьшения количества семей, смотрящих вместе телевизор.

[7] Я хорошо это помню, т.к. тогда как раз вышел первый сезон сериала Dallas. Все обсуждали события сериала, а я не имел ни малейшего понятия, о чем все вокруг говорили.

[8] Я не осознавал этого, пока не начал проводить исследования для своего эссе, но безвкусица товаров, с которыми я рос, довольно известный побочный продукт олигополии. Если фирмы не могут конкурировать по цене, то конкуренция основывается на мелких деталях.

[9] Торговый центр Monroeville Mall по завершению строительства в 1969 был самым крупным в стране. В конце 1970-х годов там снимали фильм «Рассвет мертвецов» (Dawn of the Dead). Конечно, магазин был не только съемочной площадкой, но и вдохновил на написание сценария к фильму, т.к. толпы покупателей, разгуливающих по огромному зданию центра, напоминали режиссеру Джорджу Ромеро зомби. А я на своей первой работе стоял на раздаче мороженого в «Баскин Роббинс».

[10] В 1914 году антитрестовский закон Клейтона постановил, что профсоюзы не попадают в рамки антимонопольных законов по причине того, что человеческий труд не является «предметом потребления или торговли». Интересно, означает ли это, что компании, занимающиеся предоставлением услуг, также не входят в эту категорию.

[11] Отношения между профсоюзами и состоящими в них компаниями могут даже носить симбиотический характер, т.к. профсоюзы способны оказывать политическое давление для защиты своих участников. По словам Майкла Линда, когда политики попытались притеснить сеть супермаркетов A&P за то, что те не давали местным продуктовым магазинам возможности развернуться, «A&P успешно защитила свою

позицию, позволив своим работникам в 1938 году вступить в профсоюз, таким образом заручившись его поддержкой». Я и сам наблюдал такое: объединения отелей несут ответственность за значительную часть политического давления на сервис Airbnb в большей степени, чем сами отели.

[12] Гэлбрейт был явно озадачен тем, что члены правления так усердно работали на благо других (акционеров). Большая часть его работы «Новое индустриальное общество» (The New Industrial State) была посвящена разбору данного вопроса.

Его теория основывалась на том, что профессионализм заменил деньги как основной источник мотивации, и что современные руководители корпораций были, как и (хорошие) ученые, менее мотивированы финансовым аспектом, и больше вдохновлялись желанием выполнять хорошую работу и, таким образом, заслужить уважение своих коллег. В этом что-то есть, хотя, я полагаю, что отсутствие кочевания кадров из одной фирмы в другую, в совокупности с личными интересами, многое объясняет в таком поведении.

[13] Гэлбрейт (стр. 94) упомянул исследование 1952 года, которое выявило, что три четверти из 800 наиболее высокооплачиваемых руководителей 300 крупных фирм проработали в этих фирмах более 20 лет.

[14] Вероятно, в первой трети XX века у руководителей были низкие зарплаты частично из-за того, что компании того времени больше зависели от банков, которым бы не понравилась ситуация, когда работники, занимающие руководящие должности, получали бы слишком много. Конечно, в начале так все и было. Первые генеральные директора крупных фирм были наняты Джоном Морганом.

До 1920 года компании не могли обеспечить себя с помощью нераспределенной прибыли. До этого им приходилось тратить свой доход на выплату дивидендов, и, таким образом, они зависели от банков и продолжали с ними сотрудничать в обмен на предоставление капитала для расширения. Банкиры продолжали присутствовать в совете корпораций до принятия закона Гласса-Стиголла в 1933 году.

К середине века доходы крупных фирм субсидировали 3/4 своего роста. Но первые годы банковской зависимости, подкрепляемой финансовым контролем второй мировой войны, наверняка оказали значительное влияние на социальные нормы относительно зарплат руководителей. Поэтому, возможно, отсутствие текучки кадров было как следствием низких зарплат, так и их причиной.

Между прочим, переход к финансированию роста средствами из нераспределенной прибыли в 20-е годы был одной из причин биржевого краха 1929 года. Теперь банкам приходится искать еще кого-то, кому можно дать займы, и поэтому они набрали еще больше маржинальных кредитов.

[15] Даже сейчас сложно их заставить. Я считаю, что потенциальным основателям стартапов сложнее всего понять, насколько важно выполнять черновую работу определенного рода на ранних этапах развития компании. Работать над тем, что не масштабируется, в сравнении с началом карьерного пути Генри Форда все равно, что сравнивать диету с высоким содержанием клетчатки с принципами питания типичного сельского жителя: у них не было выбора, кроме как делать то, что правильно, в то время как нам приходится прикладывать усилия и делать выбор осознанно.

[16] Во времена моего детства основателей не особо чествовали в прессе. Под словами «наш основатель» представлялась фотография мужчины сурового вида с усами, как у моржа, и с накрахмаленным воротничком, распечатанная спустя десять лет после его смерти. В детстве хотелось быть руководителем. Если вы это время не застали, тогда вам будет сложно уловить особенности данного термина. Все, что нам хотелось видеть вокруг, попадало под «управленческую» модель.

[17] Волна враждебных поглощений в 80-х годах образовалась из-за ряда обстоятельств: судебные решения, подрывающие государственные нормы регулирования поглощений, начиная с вердикта Верховного суда 1982 года в деле Джеймса Эдгара против MITE Corp.; относительно доброжелательное отношение администрации президента Рейгана к поглощениям; закон о депозитарных учреждениях 1982 года, который разрешал банкам и сберегательным институтам покупать корпоративные облигации; новое правило комиссии по ценным бумагам 1982 года (правило 415), которое позволило быстрее доводить корпоративные облигации до рынка; организация Майклом Милкеном рынка мусорных облигаций; мода на конгломераты, прошедшая в предыдущем периоде, и ставшая причиной объединения многих фирм, чего делать было нельзя; десятилетняя инфляция, которая привела к тому, что стоимость многих открытых акционерных компаний была ниже стоимости их активов; и, что не менее важно, рост самодовольства менеджмента.

[18] Foster, Richard. «Creative Destruction Whips through Corporate America.» Innosight, февраль 2012.

[19] Возможно, генеральным директорам крупных фирм и переплачивают. У меня недостаточно соответствующих сведений относительно больших компаний. Но могу

точно сказать, что генеральный директор вполне может оказывать такое влияние на доходы компании, степень которого в 200 раз больше по сравнению со среднестатистическим работником. Посмотрите, что сделал Стив Джобс для Apple, когда вернулся в качестве генерального директора. Для совета директоров отдать ему 95% акций фирмы было бы выгодной сделкой. В день, когда вернулся Стив (в июле 1997 года), рыночная капитализация Apple составила 1.73 миллиардов. Сейчас (январь 2016) 5% акций Apple стоили бы около 30 миллиардов. Но этого бы не случилось, если бы Стив не вернулся; Apple, вероятно, вообще бы уже не существовала.

Уже сам пример со Стивом может быть достаточным для ответа на вопрос, переплачивают ли в совокупности генеральным директорам открытых акционерных компаний. И это не обманчивый маневр, как может показаться, потому что, вас волнует только расширение вашей доли собственности, с параллельным увеличением общей суммы.

[20] Конец 60-х известен своим социальным подъемом. Но это больше напоминало бунт (что может произойти в любой эпохе, если довести людей до определенного состояния), нежели фрагментацию. Она не заметна, пока вы не видите, как людей разрывает в разные стороны.

[21] В мировом масштабе тенденция пошла в другом направлении. В то время, как США становятся более фрагментированными, мир, в целом, менее фрагментированным. И в большинстве случаев в хорошем смысле этого слова.

[22] Тогда была куча способов разбогатеть, и самый основной заключался в бурении нефтяных скважин, что для новичков было сферой открытой, т.к. это не та область, где крупные фирмы могли бы доминировать через экстенсивную экономику. Как отдельно взятым личностям удалось накопить большое состояние в эпоху таких высоких налогов? Все дело в лазейках налогообложения, которые защищались двумя наиболее влиятельными людьми в Конгрессе США: Сэмом Рейберном и Линдоном Джонсоном.

Стать техаским нефтепромышленником – это не то, к чему в 1950 году мог кто-то стремиться, чего не скажешь о перспективах создания стартапа или работы на Уолл Стрит в 2000 году, потому что (а) там присутствовала мощная местная составляющая, и (б) успех сильно зависел от удачи.

[23] Эффект Баумоля, вызванный стартапами, очень заметен в Кремниевой долине. Google готов заплатить миллионы долларов в год, чтобы предотвратить уход сотрудников в стартап.

[24] Я не утверждаю, что разница в производительности является единственной причиной экономического неравенства в США. Но ее вклад существенен, и значимость ее возрастет до такой степени, что если вы заблокируете другие пути сформировать состояние, желающие разбогатеть воспользуются ей для реализации своей цели.

Поговорим о Джессике Ливингстон

Несколько месяцев назад в одном издании появилась статья о проекте Y Combinator, в которой говорилось, что на ранних стадиях своего развития это был «театр одного актера». Как ни печально, но с подобными вещами встречаешься довольно часто. Но проблема с этим описанием не только в том, что оно несправедливо. Оно также вводит читателей в заблуждение. То, что представляет собой YC сейчас – это в большей мере заслуга Джессики Ливингстон (Jessica Livingston). Если вы не понимаете ее, то вы не поймете YC. Так что позвольте мне рассказать вам о Джессике.

У компании YC было четыре учредителя. Одним прекрасным вечером мы вдвоем с Джессикой решили основать его, и уже на следующий день мы привлекли моих друзей Роберта Морриса (Robert Morris) и Тренора Блэкуэлла (Trevor Blackwell). Джессика и я управляли YC изо дня в день, а Роберт и Тревор читали резюме и проводили с интервью вместе с нами.

Мы с Джессикой начали встречаться еще до рождения YC. Сначала мы попытались быть «профессионалами» и поступать соответственно, то есть забыть о чувствах. Но позднее это показалось нам смешным, и мы решили больше не притворяться. Мы с Джессикой вместе оказали огромное влияние на YC – мало кто оспорит данный факт. Эта площадка стала для нас чем-то вроде семьи. Основатели стартапов на первых порах были в основном молодыми людьми. Мы все собирались вместе за обедом раз в неделю, первые пару лет угощение для таких встреч готовил я.

Наш первый офис находился в здании частного дома, атмосфера которого поразительно отличалась от офисов венчурных фирм на Сэнд-Хилл-роуд. И в каком-то смысле это было преимуществом. Каждый, кто заходил к нам, чувствовал искренность, подлинность наших побуждений. И это значит, что люди не просто верили нам – это было тем замечательным качеством, которое нужно прививать стартапам.

Подлинность – это одна из самых важных особенностей, которую YC ищет в основателях, не только потому, что мошенники и авантюристы раздражают, но и потому, что подлинность является одной из главных особенностей, которые выделяют успешные стартапы среди всех остальных.

В свои ранние годы YC был семьей, и Джессика была его матерью. И она создала культуру, которая затем стала одним из самых важных нововведений YC. Культура имеет важное значение для любой организации, но в YC культура определяла не только то, как мы вели себя во время работы над продуктом. В YC наша культура и была продуктом.

Джессика также была матерью и в другом смысле – за ней было последнее слово. Все, что мы сделали как организация, сначала проходило через нее – кого финансировать, что говорить общественности, что делать с другими компаниями, кого нанимать.

До того, как мы обзавелись детьми, YC в какой-то мере стал нашей жизнью. У нас не было четкой границы между работой и отдыхом. Мы говорили о YC постоянно. И нам нравилось это вопреки тому, что некоторые сферы предпринимательства способны испортить частную жизнь. Мы основали его потому, что это было нам интересно. И некоторые проблемы, которые мы пытались решить, были бесконечно

сложны. Как распознать хорошего основателя? Это можно обсуждать годами. И мы обсуждали — и продолжаем до сих пор.

С чем-то я справляюсь лучше, чем Джессика, что-то она делает лучше, чем я. Но в одном ее не превзойти – в умении разбираться в людях. Она одна из немногих, кто с одного лишь взгляда способен уловить суть человека. Она практически моментально обличает мошенников. В YC она получила прозвище «Социальный Радар», и это ее особое качество было критично для того, чтобы YC стал тем, чем является сегодня. Чем раньше вы выбираете стартап, тем больше этот выбор основан на личности его учредителя. На более поздних стадиях инвесторы могут оценить продукты и статистику роста. На том этапе, на котором YC инвестирует в стартапы, часто нет ни продукта, ни каких-либо цифр.

Другие думали, что в YC существует особое понимание будущего технологий. Но в основном наше понимание можно было выразить словами, некогда сказанными Сократом: мы хотя бы знали, что ничего не знаем. Что сделало YC успешным, так это способность выбрать хороших основателей. Мы думали, что Airbnb был плохой идеей. Мы дали компании финансирование потому, что нам понравились ее основатели.

Во время интервью Роберт, Тревор и я забрасывали кандидатов техническими вопросами. Джессика главным образом наблюдала за происходящим. Множество кандидатов, наверное, считали ее кем-то вроде секретарши, особенно поначалу. Потому что именно она выходила, чтобы вызвать каждую группу, и не спрашивала много вопросов. Она была совсем не против. Наоборот, для нее было легче наблюдать за людьми, если они ее не замечали. Но после интервью мы втроем разворачивались

к Джессике и спрашивали: «Что говорит Социальный Радар (см. примечание 1 в конце статьи)?»

И хотя поначалу мы делали это просто потакая себе, но оказалось, что такая практика невероятно ценна для УС. Мы не понимали этого в начале, но люди, которых мы выбирали, образуют сеть воспитанников УС. И как только мы выбрали их, они навсегда становились его частью (за тем редким исключением, если им не угораздило вытворить чего-то из ряда вон выходящего). Сейчас некоторые считают, что сеть воспитанников УС – это его самая ценная особенность. Лично я думаю, что консультирование УС тоже весьма неплохо, хотя сеть выпускников, конечно, является одной из его ключевых особенностей. Уровень доверия и помощи поразителен для группы такого масштаба. И в основном это все благодаря Джессике.

(Как мы узнали позднее, наши потери были невелики, когда мы отказывали людям, в личных качествах которых мы сомневались, потому что существует зависимость между тем, насколько хороши основатели и тем, как они справляются со своими задачами. Если плохим основателям вдруг посчастливилось добиться успеха, то они склонны к ранней продаже бизнеса. В большинстве своем успешные основатели отличаются положительными личными качествами.)

Если Джессика была так важна для УС, почему об этом знает так мало людей? Отчасти потому, что я писатель, а писатели всегда привлекают непропорционально большое внимание. Бренд УС изначально был моим брендом, и наши кандидаты были людьми, которые читали мои эссе. Но есть и другая причина: Джессика ненавидит внимание. Общение с репортерами раздражает ее. Мысль о том, чтобы выступить с докладом, парализует ее. Даже на нашей свадьбе она чувствовала себя неудобно,

потому что невеста всегда находится в центре внимания (см. примечание 2 в конце статьи).

Она ненавидит повышенное внимание к себе не только потому что она застенчива, но потому, что это мешает ее роли Социального Радара. Она не может быть собой. И вы никогда не сможете наблюдать за людьми, если все наблюдают за вами.

Кроме этого есть и другая причина, по которой внимание людей для нее тягостно – она не любит хвастовства. Когда она делает что-либо открытое для обозрения публичности, самым большим ее страхом (кроме очевидной боязни сделать свое дело плохо) является то, что ее начинания будут казаться показными. Она утверждает, что излишняя скромность является распространенной проблемой для большинства женщин. Но в ее случае это нечто большее. Глубоко в ней сидит страх перед показной роскошью, практически переросший в фобию.

Также она ненавидит выяснение отношений. Она не может парировать – ее просто парализует. И к сожалению, будучи общественным лицом организации, нередко приходится держать удар.

Таким образом, несмотря на то, что в большей степени УС обязан своей уникальностью именно Джессике, те ее качества, которые помогли ей сделать это, в ответе и за то, что Джессика не хотела бы фигурировать в истории УС. Каждый верит в рассказы о том, как Пол Грэм основал УС, а его жена как-то ему в этом помогала. Даже ненавистники УС принимают это. Когда пару лет назад на нас посыпались обвинения в том, что мы не инвестируем средства в большее число женщин-предпринимателей,

люди рассматривали YC как нечто тождественное Полу Грэму. Признание ключевой роли Джессики в YC испортило бы рассказы наших обвинителей.

Джессика кипела от возмущения при мысли о том, что люди обвиняют ЕЕ компанию в сексизме. Я еще никогда не видел ее в таком бешенстве. Но она не противоречила им. Не публично. Между нами она здорово их бранила. Она написала три эссе относительно вопроса женщин-предпринимателей, но так и не решилась опубликовать их. Она видела, сколько желчи в этих дебатах, и не решилась вступать в них.

И это не только потому, что она не любит ссориться. Она настолько ранимый человек, что у нее вызывает неприязнь даже выяснения отношений с бесчестными личностями. Идея столкновения с журналистами желтых изданий или троллями в Twitter показалась бы ей не просто пугающей, но и отвратительной.

Но Джессика понимала, что ее пример успешной женщины-учредителя побудит больше женщин у тому, чтобы основать собственные компании. Поэтому в прошлом году она сделала то, чего YC еще не видывал за всю свою историю – она наняла PR-агенство для того, чтобы сделать ряд интервью. В одном из первых интервью с Джессикой репортер отбросил в сторону все ее знания о стартапах и состряпал сенсационный рассказ о том, как какой-то парень пытался флиртовать с ней возле барной стойки, где была назначена их встреча. Джессика была поражена частично потому, что парень ничего плохого не сделал, но в истории ее выставили жертвой, которая только тем и важна, что она женщина, нежели одним из наиболее осведомленных инвесторов во всей Долине.

После этого она решила прекратить сотрудничество с этим PR-агентством.

Вы не услышите в прессе о том, чего достигла Джессика. Так что позвольте мне рассказать о ее достижениях. Y Combinator в основе своей является сообществом людей — как, например, университет. Он не создает продукт. Люди являются его сутью. Джессика больше чем кто-либо приложила свою руку к отбору этих людей и способствовала их дальнейшему развитию. В этом плане она создала YC.

Джессика знает больше о персональных качествах основателей стартапов, чем кто-либо. Ее огромный опыт и умение разбираться в людях являются идеальным сочетанием для нашего бизнеса. Персональные качества основателей лучше всего расскажут о том, каких успехов сможет добиться стартап. И стартапы в свою очередь являются самым важным источником роста в развитых странах.

Джессика Ливингстон является тем человеком, который знает все самом важном факторе экономического роста в развитых странах. Не кажется ли вам, что такой человек должен быть более известным?

Примечания

[1] Хардж Тэггэр (Harj Taggar) напомнил мне, что несмотря на тот факт, что Джессика не задавала много вопросов, в основном они были важными:

«Джессика всегда могла унюхать, если с командой или намерениями основателей что-то было не так, и задавала обезоруживающие вопросы, которые обычно раскрывали куда больше, чем подозревали сами учредители.

[2] Или более точно: в то время как ей нравится привлекать внимание в смысле получения заслуженного одобрения за свой труд, она не любит другого вида внимания – постоянного пристального наблюдения. К сожалению, не только для нее, но и для большого количества людей, первое во многом зависит от второго.

Если вам доведется увидеть Джессику на общественном мероприятии, то вы никогда не предположите, что она ненавидит внимание к себе потому что: (а) она очень вежлива, (б) когда она нервничает, то больше улыбается.

[3] О существовании людей как Джессика должны узнать не только медиа, но и феминистки. Есть успешные женщины, которые не любят брани. А это значит, что они не будут участвовать в публичных схватках по поводу женщин и их прав, если разговоры пропитаны негативом.

Я выработал свой собственный Закон Грэма для разговоров. Когда страсти накаляются до определенного уровня, выходя за границы вежливости, то более разумные люди предпочитают уйти. Никто не понимает женщин-предпринимателей лучше, чем Джессика. Но маловероятно, что когда-нибудь она заявит публично о своих мыслях относительно данной темы. Она уже раз попробовала войти в эту реку и решила, что больше никогда не повторит подобного.

Способ выявить предвзятость

Для многих это окажется неожиданностью, но в некоторых случаях предвзятость процесса отбора можно выявить, ничего не зная о пуле претендентов. Это довольно интересно, потому что, среди прочего, означает, что третьи лица могут использовать технику обнаружения предвзятости независимо от того, хотят ли этого те, кто осуществляет отбор.

Допустим, вы знаете, что $n\%$ отобранных каким-то процессом относятся к типу X. Был ли процесс предвзят?

Большинство людей бессознательно полагают, что для ответа на этот вопрос необходимо знать, какой процент претендентов относился к типу X. И даже в этом случае всё равно известно недостаточно: что, если претенденты типа X были по каким-то причинам слабее или сильнее?

Например, что если местные абитуриенты в среднем сильнее иностранцев потому, что люди с большей вероятностью выберут университет в своей стране, как более надёжный вариант? Тогда, даже если вы приняли соответственный процент абитуриентов, вы предвзяты по отношению к ним.

К счастью, есть гораздо более надёжный способ вычислить предвзятость (в случаях, для которых его можно использовать). Вы можете использовать его, когда (а) у вас есть, как минимум, случайная выборка претендентов, прошедших отбор, (b) после отбора их качество (результаты) измеряются и (с) в рассматриваемой группе аппликантов примерно равное распределение способностей.

Как это работает? Задумайтесь: что значит быть предвзятым? Для процесса отбора предубеждённость против претендентов типа X означает, что им сложнее

пройти отбор. Значит, чтобы быть выбранными, претенденты X должны быть лучше, чем все остальные кандидаты. [1]

Следовательно, претенденты типа X, которым всё же удастся пройти отбор, будут превосходить других прошедших претендентов. И, если качество всех прошедших отбор измеряется, вы будете об этом знать.

Естественно, тест, который вы будете использовать для измерений, должен быть надёжным. В частности, он не должен быть аннулирован из-за предвзятости, которую вы пытаетесь им измерить.

Есть области, в которых качество прошедших отбор может быть измерено, и в этих случаях предвзятость легко распознать. Хотите знать, не предвзят ли процесс отбора по отношению к некоторым типам претендентов? Проверьте, не превосходят ли они других прошедших отбор.

Это не просто эвристический анализ для вычисления предвзятости. Это и есть сама суть предвзятости.

Например, многие подозревают, что венчурные компании с предубеждением относятся к основателям женского пола. Можно легко узнать, так ли это: превосходят ли стартапы с основателями-женщинами стартапы с основателями-мужчинами в их портфельных компаниях?

Пару месяцев назад одна венчурная компания опубликовала исследование, показывающее предвзятость такого плана (почти наверняка не подозревая об этом). [First Round Capital обнаружили](#), что среди их портфельных компаний стартапы с основателями-женщинами превосходили остальные на 63%.

Причина, по которой я начал свой рассказ с комментария, что описываемая техника может стать для многих неожиданностью: мы очень редко видим подобные исследования.

Уверен, для First Round окажется сюрпризом, что они сделали одно из них. Я сомневаюсь, что кто-то из них понимал, что ограничив выборку своим портфолио, они сделали исследование не вехий мира стартапов, а своих собственных предубеждений при отборе компаний.

Если бы они понимали значение публикуемых ими цифр, они бы не стали представлять их так, как они это сделали. [2]

Я предсказываю, что в будущем мы увидим больше случаев использования этой техники. Информация, необходимая для проведения таких исследований, становится всё более доступной.

Как правило, данные о претендентах тщательно охраняются организациями, которые их отбирают, но сегодня данные о том, кто прошёл отбор, часто бывают публично доступны каждому, кто берет на себя труд их агрегировать.

Примечания

[1] Эта техника не сработает, если в процессе отбора к разным кандидатам применялись разные критерии — например, если работодатель нанимал мужчин, основываясь на их способностях, а женщин — на основе их внешности.

[2] Интересно прочитать остальную часть доклада First Round, зная, что на самом деле значат их цифры. Я взял в качестве примера женщин-основателей, потому что чаще всего в обществе говорят именно об этом типе предвзятости.

Но самым поразительным оказалось то, в какой степени First Round недооценивал основателей, получивших образование в престижных университетах.

Как указал [Пол Бакхейт \(Paul Buchheit\)](#), First Round исключили из исследования свою наиболее успешную инвестицию — Uber. При некоторых видах исследований действительно стоит исключать крайние случаи, но исследования возврата инвестиций в стартапы к ним не относится.

Спасибо Сэму Альтману (Sam Altman), Джессике Ливингстон (Jessica Livingston) и Джеффу Ральстону (Geoff Ralston) за чтение черновиков этого эссе.

Пиши как говоришь!

Самым простым способом увеличения количества читателей ваших текстов является употребление простого разговорного языка.

Большинство людей, начинающих писать, пишут на совершенно другом языке, отличающемся от языка, который используется ими для общения, причем отличается как структура употребляемых предложений, так и набор слов. Например, в разговорном английском языке никто не использует глагол «pen» (писать пером, используется в качестве синонима глагола «write»). Кто-то мог бы почувствовать себя идиотом, услышав в разговоре подобные слова.

Последней каплей для меня было высказывание, которое я прочитал пару дней назад: The mercurial Spaniard himself declared: «After Altamira, all is decadence!» (Изменчивый испанец провозгласил: «После [Альтамиры](#) – всё упадок!» — прим. англоязычные господа любят использовать слово «mercurial» в качестве метафоры для определения чего-нибудь непостоянного, неустойчивого, переменчивого, так как одним из переводов этого слова является слово «ртутный»).

Эта фраза из [«Истории Древней Великобритании»](#) Нила Оливера. Мне немного не по себе, из-за того, что я использовал пример именно из этой книги, потому что она написана не хуже множества других. Но только представьте себе, что называете Пикассо «ртутным испанцем» при разговоре с другом. Даже одно упоминание такого

оборота речи заставит кого-угодно удивленно вскинуть брови. И все же люди так пишут целые книги.

Итак, письменный и устный язык различны. Действительно ли письменный язык хуже?

Если вы хотите, чтобы люди читали и понимали о чем вы пишете, ответом на вопрос выше будет — «да». Письменный язык сложнее, что делает его более трудноусваиваемым и требующим некоторых усилий для чтения. Он также более формален и сух, что иногда приводит к дрейфу внимания читателя. Но, пожалуй, хуже всего то, что сложные предложения и замысловатые слова внушают пишущим ложное впечатление, что они говорят больше, чем есть на самом деле.

На самом деле для выражения сложных идей не нужно сложных предложений. Когда специалисты в какой-то трудной для понимания темы обсуждают друг с другом некоторые отдельные идеи из этой области, они используют речевые обороты не сложнее, чем при обсуждении обеденного меню. Конечно они используют и специфические слова, но даже те, не более, чем необходимо. И по моему опыту, чем труднее предмет, тем менее формально его обсуждают эксперты. Отчасти, я думаю, это связано с тем, что они не стремятся что-то доказать, и отчасти потому, что сложные идеи предполагают меньшую лингвистическую гибкость.

Неофициальный язык является своего рода «спортивной одеждой» для идей.

Я не утверждаю, что разговорный язык всегда работает лучше. Поэзией, как и большинством музыкальных текстов, можно выразить такие вещи, которые не

поддаются разговорному стилю. Некоторые писатели могут успешно использовать замысловатые слова в прозе. Есть случаи, когда писатели не хотят упрощать понятие своих текстов, но почти всегда разговорный язык лучше.

Может показаться, что большинству трудно писать разговорным языком. В таком случае возможно, лучшим решением был бы набросок первого черновика в обычном режиме и стиле. После чего нужно взглянуть на каждое предложение и задать себе вопрос: «Смог бы я так выразиться, если бы разговаривал с другом?» Если нет, то представьте, что бы вы сказали и используйте это выражение вместо первоначального. Через некоторое время этот фильтр начнет действовать автоматически. Когда вы будете писать что-то непроизносимое, вы будете слышать воображаемый скрежет, ложащихся на страницу, неудобоваримых слов.

Прежде, чем опубликовать новое эссе, я читаю его вслух и исправляю все, что не похоже на речь. Также исправляются незначительные фонетические шероховатости. Не знаю нужно ли это, но такие правки не отнимают много сил и времени.

Конечно, подобный трюк не всегда помогает. Бывает настолько далекие от разговорного языка тексты, что одни высказывания не могут быть заменены на другие. Для таких случаев есть более радикальные решения. После написания черновика, попробуйте объяснить другу написанное. Затем замените черновик только что сказанным.

Люди часто говорят мне, что мои эссе звучат как обычная речь, и то, что такой факт удостаивается отдельного комментария, показывает насколько редко кому-нибудь удастся писать в разговорном стиле.

Если вы просто постараетесь писать в разговорном стиле, уже будете на голову выше 95% пишущих. А это так легко сделать — просто не позволяйте высказываниям быть более громоздкими, чем при общении с друзьями.

Калькулятор от Y Combinator: жив или мёртв

ваш стартап?

Калькулятор для стартапов Тревор Блэквелл

Основатель и партнёр Y Combinator Тревор Блэквелл создал [калькулятор роста стартапов](#), который может определить, жив стартап или находится на пути к смерти.

Пол Грэм, сооснователь, [говорит](#), что калькулятор предлагает пугающие, но крайне важные ответы на вопрос о том, верным ли путём идёт компания.

Фаундеры должны постоянно оценивать, в какой точке пути находятся их компании и куда ведёт этот путь — стартап “по умолчанию жив” или “по умолчанию мёртв”?

Заканчиваются ли у стартапа деньги, судя по темпу роста выручки? Или он сможет выйти на прибыль?

«Причина, по которой я в первую очередь хочу знать, жив или мёртв стартап заключается в том, что весь остальной разговор зависит от ответа на этот вопрос. Если стартап жив, то мы можем говорить с ним о новых амбициозных вещах, которые он может сделать.

Если он мёртв — нам, вероятно, нужно говорить о том, как его спасти. Мы знаем, что текущая траектория этого стартапа заканчивается плохо. Как он может с неё сойти?» — говорит Пол Грэм.

Сигнал тревоги и последняя капля

Когда компания по умолчанию мертва, не может привлечь капитал и не имеет достаточно времени, чтобы выйти на рентабельность, наступает так называемая “Последняя капля” («the fatal pinch»).

Это краткий предсмертный этап стартапа, когда ресурсы на поддержание компании уже закончились, и наступило время экстренных мер для выхода из пике — таких, как массовые увольнения и спешные попытки повысить выручку.

Как правило, “последняя капля” длится несколько месяцев, в которые всё ещё есть шансы спасти ситуацию.

Пол Грэм рассказывает:

“В последние несколько месяцев мы наблюдали, как некоторые стартапы рушатся в результате слишком поспешного найма и неуправления скоростью сгорания инвестиций (burn rate). В августе стартап Zirtual уволил 400 сотрудников по электронной почте за 1 ночь.

Другие стартапы (и крупные компании) тоже предпринимают увольнения, чтобы остаться на пути к прибыльности. Flipagram сократили 20% своих сотрудников в октябре, Zomato уволил 300 сотрудников. Так же недавно сокращения прошли в более крупных компаниях, таких как Snapchat, Evernote и Twitter.

В стартапах ранней стадии проблема чаще всего в том, что продукт лишь умеренно привлекателен, и не является тем хитом, которым он должен быть. Некоторые стартапы начинают нанимать людей для создания продукта, но в реальности они создают только расходы и ставят себя на путь к “смерти по умолчанию” и “последней капле”.

«Вопрос о том, является ли ваш стартап живым или мёртвым, может спасти вас от этой участи. Возможно, сигналы тревоги, которые он подаст, нейтрализуют силы, которые толкают вас к избыточному найму», — пишет Грэм.

Тревор Блэквелл:

“Калькулятор считает, сколько инвестиций нужно вашему стартапу.

Калькулятор показывает, когда ваш стартап выйдет на прибыль и сколько денег вы потратите до того, как это произойдёт. Предполагается, что ваши расходы постоянны, а доход растёт.

Как только ваш стартап вышел на прибыль — вы контролируете свою судьбу и, если захотите, можете поднять больше денег, чтобы расти быстрее.

Потяните за красные или зелёные ручки на калькуляторе, чтобы выставить расходы, доходы и рост. Между прямыми расходов и доходов появится синяя область — это и есть капитал, который понадобится вашему стартапу.

Если вы привлечёте инвестиции в размере, точно совпадающем с результатами калькулятора, и всё пойдёт по плану, то в месяц, когда вы достигнете рентабельности, на вашем банковском счёте будет \$0 — довольно стрессовая ситуация. Так что привлекайте капитал с комфортным запасом сверх этой нормы.

По умолчанию калькулятор показывает недели, но есть кнопка для показа месяцев. Если вам интересно, как работает калькулятор — вот [код на github](#).”

Почему стартаперу выгодно быть щедрым

Недавно я получил письмо от основателя, которое помогло мне понять кое-что важное: стартаперам выгодно быть хорошими людьми.

Я вырос с мультяшным образом очень успешного бизнесмена: алчный, курящий сигары, шумный, властный и не слишком привередливый в средствах. Как я уже писал раньше, одна из вещей, которая меня больше всего удивляет в стартапах, заключается в том, что [некоторые из самых успешных создателей](#) приятные люди. Может быть успешные люди в других отраслях похожи на этот мультяшный образ, я не знаю, но только не стартаперы.

Многие думают, что успешные основатели стартапов одержимы деньгами. На самом же деле секретное оружие самых успешных создателей в том, что они не такие. Наиболее успешными учредителями движет прежде всего их компания как проект.

К этому я пришел эмпирически, но никогда не видел теоретических доказательств этому до того, как получил письмо этого стартапера. В нем он говорил об обеспокоенности своим принципиальным мягкосердечием, из-за которого слишком многое делает бесплатно, и считает, что ему нужно быть немного жестче.

Я отвечал ему, что не стоит беспокоиться об этом, поскольку его поведение помогает быстрому росту его стартапа. Если бы он был целеустремлен на

максимальное извлечение дохода из своего бизнеса, рост будет несколько меньшим, но график роста будет точно такой же формы.

В качестве примера рассмотрим ситуацию, когда ваша компания в настоящее время приносит \$1000 в месяц, и вы делаете, что-то настолько крутое, что растете на 5% в неделю. Два года спустя, вы будете зарабатывать около \$160 тыс. в месяц.

Теперь предположим, что вы не такой алчный и берете с ваших клиентов половину того, что могли бы брать. Это означает, что два года спустя вы заработаете \$80 тыс. в месяц вместо \$160 тыс. Насколько вы отстаете? Сколько нужно времени, чтобы перейти к такому же уровню дохода? Всего 15 недель. После двух лет щедрый стартапер всего за 3,5 месяца догонит по уровню дохода самого алчного дельца (при прочих равных).

Если вы собираетесь оптимизировать числа, единственный путь заключается в наращивании [темпов роста](#). Пусть, как и раньше за свои услуги вы берете вдвое меньше от возможного, но подобная щедрость увеличивает темп вашего роста до 6% в неделю вместо 5%. Сравним уровни дохода щедрой и алчной стратегии после двух лет ведения бизнеса? Первая дает уже \$214 тыс. в месяц по сравнению со \$160 тыс. при ускоренных темпах. За иной год вы сможете заработать \$4,4 млн в месяц против жадного основателя с \$2 млн.

Очевидно, что жадность имеет место быть только в случае, когда ее проявление обеспечивает быстрый рост. В отличие от многих других отраслей, это правило не применимо к стартапам. Стартапы обычно выигрывают, делая что-то настолько

классное, что люди рекомендуют их своим друзьям, как следствие жадность не только не поможет вам в этом, но и, вероятно, принесет дополнительные проблемы.

Другой причиной выкачивания денег из клиентов является то, что, как правило, стартапы в начале своей деятельности теряют деньги, и повышение рентабельности за счет клиента позволяет легче достичь прибыльности, раньше чем первоначальное финансирование иссякнет. В то же время высокая смертность стартапов заключается в недостатке средств, вызванном, как правило, медленным ростом или чрезмерными расходами, при этом недостаточные усилия по извлечению клиентских средств никакого отношения к этому не имеют.

Так что, если вы стартапер, вот сделка, которую вы можете заключить с самим собой. Она сделает вас счастливым, а вашу компанию успешной. Скажите себе, что вы можете быть хорошим, так долго, как хотите, трудолюбиво работая над темпами вашего роста для компенсации. Большинство успешных стартапов приходят к этому компромиссу бессознательно. Может быть, если вы сделаете его сознательно вас ждет еще больший успех.

Измени свое имя

Если у вас есть американский стартап с названием X, и нет прав на домен x.com, вам, вероятно, следует сменить название.

Причина не столько в том, что люди не смогут найти вас. Для компаний с мобильными приложениями, особенно, имеющих право на соответствующее доменное имя не так важно, как то, как оно будет использоваться для получения пользователей. Проблема с отсутствием одноименного домена заключается в том, что его отсутствие показывает вашу слабость. Если вы не настолько велики, что ваша репутация опережает вас, второстепенный домен предполагает, что вы второстепенная компания. В то же время, наличие домена x.com сигнализирует о вашей силе, причем даже если домен не имеет никакого отношения к тому, что вы делаете.

Даже хорошие основатели могут отрицать этот факт, но это отрицание стоит на двух мощных фундаментальных причинах: идентичность и отсутствие воображения.

Первое говорит о том, что X, напрямую характеризует идею основателей, а второе о том, что не существует никакого другого подходящего имени. И первое, и второе утверждение неверны.

Для начала можно исправить первую причину этой проблемы. Представьте, что вы бы назвали свою компанию как-нибудь иначе. Если так, конечно, вы бы так же просто

добавили бы к этому имени нужный домен. Идея переключения текущего имени довольно отталкивающая.

По существу ничего великого в текущем названии нет. Почти вся ваша привязанность к нему проистекает из вашего к нему отношения. Название дорого для вас поскольку стало частью вашей идентичности и иногда этот факт просто сбрасывается со счетов под некими благовидными представлениями, вне зависимости от внутренних качеств.

Чтобы нейтрализовать вторую причину отрицания, вашу неспособность придумывать другие потенциальные наименования, нужно признать, что с неймингом у вас плохо. Навык присваивания имён является совершенно отдельной способностью. Вы можете быть крутым стартапером, но совершенно безнадежным в деле изобретения имени вашей компании.

После того, как вы признаете это, вы перестаете верить в невозможность смены наименования. Существует множество потенциально лучших названий, просто вы не можете придумать их.

Как их найти? Простейший ответ решения проблем, в которых вы не сильны, заключается в том, чтобы привлечь к процессу кого-то еще. Но с названиями компаний возможен еще один подход. Оказывается почти любое слово или словосочетание не являющееся очевидно плохим, достаточно хорошо для этого, и количество таких доменов является числом настолько большим, что можно найти множество достаточно дешевых или вообще неиспользованных доменов. Так что составьте список и попытайтесь прикупить несколько.

Причиной моего знания о том, что создание стартапов и их названия ортогональные навыки является то, что в названиях я сам не силен. Раньше, когда я создавал [Y Combinator](#) и проводил много времени со стартапами, я часто помогал им находить новые названия.

Теперь, когда я нахожусь в офисе, я сосредотачиваюсь на более важных вопросах, например на основной деятельности компании. Я советую им, когда им стоит изменить свое имя, но я знаю, что иногда моих советов не достаточно. Бывает, что стартаперы осознают проблему отсутствия одноименного домена, но, ошибаясь, они считают, что позже смогут его приобрести, без всяких на то оснований. Не верьте, что домен продается до того момента, пока владелец не сообщит вам желаемую цену.

Конечно, имеются примеры стартапов, добившихся успеха, не имея одноименного домена. Есть стартапы, добившиеся успеха, вообще наперекор различным ошибкам, но ошибка с названием менее прощательна, чем большинство других. Она может быть исправлена в течение нескольких дней, если вы достаточно дисциплинированы для признания проблемы.

100% компаний лучшей двадцатки Y Combinator обладают одноименными доменами. 94% из пятидесяти тоже. И лишь 66% из общего количества компаний пакета Y Combinator владеют одноименным доменом в зоне .com. Так или иначе стоит извлечь урок из опыта большинства лучших.

Что для Microsoft значил Altair BASIC?

Внимательное изучение опыта самых успешных компаний и раскрытие причин их начального успеха является, пожалуй, самым ценным упражнением, которое вы могли бы попробовать для понятия (философии) стартапов. Практически каждая из таких компаний, на первый взгляд, казалась ущербной. Не просто маленькой, а ущербной. Самое начало их деятельности больше походит, отнюдь, не на первый шаг к вершине, а на робкое прощупывание первой болотистой кочки непроходимой топи.

[Интерпретатор](#) языка программирования BASIC для Альтаир? Как подобное можно представить себе началом многомиллиардной компании? [Сдача в аренду трех койко-мест](#) в чужой съемной квартире? Студенческий сайт для слежки друг за другом? Одноплатный компьютер для любителей, использующих телевизор в качестве монитора? [Еще один новый поисковик](#) при существовавшем десятке подобных и общей недооцененности самой идеи поиска? Эти идеи не просто казались незначительными, они не вызывали никакого доверия. Ими можно было не просто пренебречь, они казались смехотворными.

Часто основатели сами не знают, почему их идеи становятся столь перспективными. Такие идеи приходят произвольно, потому что их создатели [живут будущим](#) и чувствуют, когда в этом мире чего-то не хватает. Правда сами первооткрыватели не могут даже выразить словами, как подобные гадкие утята превращаются в прекрасных лебедей.

Услышав подобный бред, большинство людей испытывают непреодолимое желание рассмеяться. Каждый считает себя «сами с усами».

Когда я сталкиваюсь со стартапом в основе которого лежит какая-то бредовая, на первый взгляд, идея, я спрашиваю себя: «А непохоже ли это, случайно, на тот самый майкрософтовский интерпретатор для Альтаира?» Бремя решения этой головоломки лежит на мне. Поразительно, насколько часто удается найти решение, хотя иногда я не вижу его, особенно, когда идея уникальна. Часто бывает, что один из учредителей еще не понимает своей удачи.

Интересно, что иногда решение многозначно. Несколько дней назад я разговаривал с основателями стартапа, который может перерасти в три разных компании типа Microsoft. Они, вероятно, различаются по размеру на несколько порядков. Никогда нельзя точно предсказать, насколько велика будет новая Microsoft, в таких случаях я призываю учредителей следовать своим собственным, интересным только для них, путем. Ведь их инстинктивное видение мира может завести их очень далеко. Зачем останавливаться сейчас?

Принципы Ронко

Никто из венчурных капиталистов или бизнес-ангелов не вложил в топовые стартапы больше, чем [Рон Конвей](#). Он знает, о каждой произошедшей в Долине сделке, тем более половину из них он осуществил сам.

Он отличный парень. На самом деле, «отличный» это даже не то слово. Рон — лучший. Я не знаю ни одного случая, когда он повел бы себя скверно. Такое трудно себе даже представить.

Когда я впервые приехал в Кремниевую долину я подумал: «Какое счастье, что есть некто настолько влиятельный, насколько и великодушный.» Но постепенно я понял, что это не простое стечение обстоятельств. Только будучи великодушным, Рон смог стать настолько влиятельным. Все проинвестированные им проекты пришли к нему по рекомендации от других людей. В длинном списке таких компаний есть Google, Facebook и Twitter. Причина того, что так много людей предпочитают иметь с ним общие дела в том, что он проявил себя как достойный парень.

Но не стоит думать, что он слабак. Я бы не хотел столкнуться с Роном в гневе. Он может сердиться на вас, только если вы что-то не так сделали. Рон Конвей — старой закалки, такой же как Ветхий Завет. Без всякой злобы он поразит вас в своем праведном гневе.

Почти в каждой сфере есть свои выгоды казаться достойным. Такая практика заставляет людей довериться вам, но на самом деле быть достойным — слишком дорогостоящий способ, чтобы просто казаться таковым. Для безнравственного человека может показаться слишком дорогостоящим.

В некоторых отраслях — может быть, но, несомненно, не в мире стартапов. Среди инвесторов множество подонков, но есть четкая тенденция: самые успешные инвесторы всегда достойные люди.

Сортировка инвесторов по доброжелательности не эквивалентна сортировке по прибыли, но если по оси X отложить положительность инвестора, а по оси Y прибыли, то можно увидеть явную тенденцию к росту.

Но так было не всегда. Не уверен, что двадцать лет назад я мог бы говорить об инвесторах тоже самое.

Что изменилось? Мир стартапов стал куда более прозрачным и непредсказуемым. Казаться достойным человеком гораздо трудней, не будучи таковым.

Ясно почему прозрачность оказывает такой эффект. Сегодня когда инвестор отвратительно обращается с предпринимателями, это сразу становится достоянием общественности. Может быть не все попадает в прессу, но другие предприниматели все равно узнают об этом, и это приводит к тому, что инвестор начинает терять сделки.

Y Combinator, в частности, объединяет данные многих стартапов и имеет довольно полное представление о поведении инвесторов.

Эффект непредсказуемости является более изысканным, усиливающим несовместимость подходов. Лицемерие становится крайне сложной штукой, вы всегда должны знать когда быть любезным, а когда неприятным типом. В мире стартапов, все

меняется очень быстро. Случайный студент с которым вы разговариваете сегодня, может через пару лет оказаться генеральным директором самого «горячего» стартапа в Долине. Если вы не знаете когда нужно быть любезным, вы должны быть таким все время. Наверное, только искренне хорошие люди способны на это.

В полностью связном и непредсказуемом мире, вы не сможете просто казаться достойным человеком.

Как это часто бывает, Рон узнал, как быть хорошим инвестором по случайному стечению обстоятельств. Он не предвидел будущее стартап инвестирования. Просто вел себя таким образом, чтобы не было стыдно. Он чувствовал себя неестественно, если ему приходилось вести себя по-другому. Он уже живет в будущем.

К счастью, будущее не ограничивается миром стартапов. Он просто более прозрачен и непредсказуем, чем большинство, но практически везде тенденция одинакова.

Мелкие странности: как найти дело своей

ЖИЗНИ

Мой отец математик. Большую часть моего детства он работал на компанию Westinghouse, моделировал ядерные реакторы.

Он был одним из тех везунчиков, которые еще в юности поняли, чем хотят заниматься. Когда он рассказывает о детстве, виден явный водораздел в районе 12 лет, когда он «заинтересовался математикой». Он вырос в небольшом прибрежном городе в Уэльсе. Мы рассматривали на Google Street View его путь в школу, и он сказал, что было приятно расти в сельской местности.

«А тебе не стало скучно там лет в 15?» — спросил я.

«Нет, — отвечал он, — тогда я уже увлекался математикой».

В другой раз он рассказал мне, что очень любил решать задачи. Для меня упражнения в конце каждой главы учебника являются работой или, по крайней мере, способом закрепления выученного. Для него эти задачи были вознаграждением. Текст каждой главы был лишь набором рекомендаций о том, как их решать. Он говорит, что как только получал новый учебник, сразу же бросался решать все задачи — к некоторому раздражению учителя, потому что класс должен был идти по книге постепенно.

Немногие люди так рано и с такой уверенностью понимают, над чем хотят работать в будущем. Но разговоры с отцом напомнили мне о познавательном приеме, который могут использовать все. Если что-то кажется другим людям работой, а вам не кажется — это что-то, к чему вы хорошо приспособлены. К примеру, большинство программистов, которых я знаю, в том числе и я сам, любят отладку программ. Люди

обычно не выстраиваются в очередь, чтобы этим заняться — это примерно как выдавливать прыщи. Но наверное, вам нужно любить отладку, чтобы любить и само программирование, учитывая, что программирование во многом из нее и состоит.

Чем более странными ваши вкусы кажутся другим людям, тем более это надежное доказательство, что возможно, этим вам и стоит заняться. Когда я учился в колледже, я писал доклады за своих друзей. Было довольно интересно писать доклад по предмету, который я сам не изучал. И это приносило моим друзьям огромное облегчение.

Забавно, что одна и та же задача может быть болезненной для одних и приятной для других. Но я тогда не понимал, что вытекает из этого дисбаланса, потому что я не искал ответа. Я не понимал, как трудно бывает решить, чем же тебе заниматься, и что иногда это приходится устанавливать по крошечным намекам, как сыщику, который раскрывает дело в детективном романе. И я уверен, что многим людям поможет, если они зададут этот вопрос себе прямо: какое занятие кажется работой другим людям, но не кажется вам?

Не разговаривайте со специалистами по корпоративному развитию

Отделы корпоративного развития внутри компаний занимаются покупкой других компаний. И если вы говорите с кем-то оттуда — именно об этом и идет речь, осознаете вы это или нет.

Как правило, вы совершаете ошибку, вступая в беседу со специалистами по корпоративному развитию, кроме случаев, когда вы: а) намерены продать вашу компанию прямо сейчас и б) уверены в том, что получите предложение приемлемой цены. На практике это означает, что стартапам стоит общаться с отделами корпоративного развития только тогда, когда дела у них идут действительно хорошо или совсем плохо. Если ваша компания умирает, спокойно общайтесь, ведь терять вам уже нечего. Если же у вас все отлично, вы также можете спокойно разговаривать с ними: все понимают, что цена будет высокой, а если вам покажется, что эти ребята зря тратят ваше время, вам хватит уверенности в себе, чтобы просто выгнать их.

Специалисты по корпоративному развитию представляют опасность для компаний, находящихся посередине. Особенно для молодых компаний — быстро растущих, но все еще недостаточно зрелых. Общение с ними будет ошибкой для многообещающей компании, которая не просуществовала и года.

Эту ошибку основатели компаний делают снова и снова. Когда с ними пытаются встретиться кто-нибудь из отдела корпоративного развития, они полагают, что стоит

хотя бы выяснить, чего он хочет. Кроме того, отказ от встречи с Большой Компанией может быть расценен как проявление неуважения.

“Смесь отрицания и привычки выдавать желаемое за действительное лежит в основе большинства ошибок основателей”

Я расскажу вам, чего хотят специалисты по корпоративному развитию. Они хотят обсудить покупку вашей компании. Это и означает «корпоративное развитие». Так что прежде, чем соглашаться на встречу с кем-нибудь из отдела корпоративного развития, спросите себя: «Хотим ли мы продавать компанию прямо сейчас?» И если ваш ответ «нет», скажите специалистам по корпоративному развитию: «Извините, но сейчас мы сосредоточены на развитии компании». Их это не обидит. И, конечно, владельцев Большой Компании это тоже не обидит. Вы можете только вырасти в их глазах, напоминая им их самих. Они тоже не продались, и поэтому сейчас покупают другие компании [\[1\]](#).

Большинство основателей компаний в курсе, зачем с ними связывается отдел корпоративного развития. Но даже при том, что они знают, чем этот отдел занимается, как знают и то, что не хотят продавать компанию, они соглашаются на встречу. Зачем? К этому приводит та же смесь отрицания и привычки выдавать желаемое за действительное, которая лежит в основе большинства ошибок основателей. Поговорить с кем-то, кто хочет вас купить, всегда лестно. И кто знает — а вдруг их предложение окажется на удивление высоким. Стоит как минимум ознакомиться с ним, так ведь?

Нет. Если бы они послали вам предложение электронным письмом, вы бы, конечно, открыли его. Но общение с отделом корпоративного развития работает не так.

Если вы вообще получите предложение, оно поступит в самом конце долгого и невероятно выматывающего процесса. И если оно вас чем-то и удивит, то только тем, что будет неожиданно низким.

“Это похоже на то, как если бы фрагмент генетического материала устаревшего бандитского бизнеса вживили в мир стартапов”

Отвлекаться — непозволительная роскошь в стартапе. И разговоры с представителями по корпоративному развитию — худшее, что может вас отвлечь, ведь они не только поглощают ваше [внимание](#), но и подрывают боевой дух. Если вы хотите пережить этот изнурительный процесс, не стоит останавливаться, чтобы понять, как же вы устали. Наоборот: нужно влиться в поток. [\[2\]](#) Представьте, что произойдет с вами, если на 32 километре марафона кто-то подбежит к вам и скажет: «Вы, наверное, сильно устали. Не хотите ли остановиться и отдохнуть?» Общение с отделом корпоративного развития — как раз такое, только хуже, поскольку их предложение остановиться совмещается в вашей голове с высокой ценой, предложение которой вы рассчитываете от них получить.

И вот вы в настоящей беде. Если им удастся, специалисты по корпоративному развитию обращают против вас ваше же оружие. Они любят довести вас до того, чтобы вы прилагали усилия, чтобы убедить их купить вас, а не им приходилось бы уговаривать вас продать. И удастся им это удивительно часто.

Это очень скользкая дорожка, политая мощнейшими факторами влияния на позиции основателей. И подводят вас к ней опытные профессионалы, чья работа состоит непосредственно в том, чтобы столкнуть вас на эту дорожку.

Методы, которыми они сталкивают вас, обычно довольно жестоки. Вся работа людей из отделов корпоративного развития заключается в том, чтобы покупать компании, им даже не нужно выбирать, какие. Единственное мерило их эффективности — насколько дешево они могут вас купить, и самые амбициозные из них не остановятся ни перед чем, чтобы добиться минимальной цены. Например, они почти всегда начинают с заниженного предложения — просто чтобы проверить, согласитесь ли вы на него. Даже если вы не пойдете на это, низкая стартовая цена деморализует вас, облегчая им дальнейшее манипулирование.

И это — самая невинная из их тактик. Иногда они ждут, пока вы согласитесь на цену и сочтете сделку состоявшейся, после чего возвращаются и сообщают, что их босс отменил сделку и не согласен дать больше, чем половину согласованной ранее цены. Так происходит все время. Если вы считаете, что инвесторы могут плохо себя вести, — это ничто в сравнении с тем, на что способны специалисты по корпоративному развитию. Даже из отделов корпоративного развития компаний, благожелательно настроенных во всем остальном. Помню, как я однажды пожаловался другу из Google на кое-какой грязный прием, который применил их отдел корпоративного развития к стартапу YC. «А как же девиз “Не делай зла”?» — спросил я. «Я не думаю, что отдел корпоративного развития знает о нем», — ответил он. [\[3\]](#)

Тактика, используемая при обсуждении слияний и поглощений, может быть абсолютно противна всему остальному в сравнительно [честном](#) мире Силиконовой долины. Это похоже на то, как если бы фрагмент генетического материала устаревшего бандитского бизнеса вживили в мир стартапов.

“Если вы запомнили только заголовок этой статьи, вам уже известна большая часть того, что нужно знать о слияниях и поглощениях на протяжении первого года”

Самый простой способ защитить себя — использовать прием Джона Д. Рокфеллера, который тот практиковал, чтобы не стать алкоголиком (каковым был его дед). Однажды он задал вопрос классу в воскресной школе: «Парни, а знаете, почему я не стал алкоголиком? Потому что я так и не выпил первую рюмку». Хотите продать компанию прямо сейчас? Не когда-то, а сейчас же? Если нет, просто не идите на первую встречу. Они не обидятся. А вашей наградой станет гарантированное избавление от опыта, хуже которого для стартапа нет.

Если вы действительно собираетесь продавать компанию сейчас, для этого существует другой набор [техник](#). Но самая большая ошибка, которую совершают основатели компаний при общении с отделами корпоративного развития, — это вовсе не плохо проведенная беседа со специалистами по корпоративному развитию, когда они готовы вас купить, а несвоевременный разговор — когда они еще не готовы. В общем, если вы запомнили только заголовок этой статьи, вам уже известна большая часть того, что нужно знать о слияниях и поглощениях на протяжении вашего первого года.

Примечания

[1] Я не говорю, что вы никогда не должны продавать компанию. Я имею в виду, что вы должны четко понимать, хотите вы продавать ее или нет, и если нет — вы должны пресекать любые попытки заставить вас продать раньше, чем вы планировали, путем манипуляций или из-за подмены действительного желаемым.

[2] В стартапе, как и в самых соревновательных видах спорта, эта задача практически выполняет сама себя: вы слишком заняты, чтобы уставать. Но как только вы теряете эту защиту, т. е. с финальным свистком, истощение ударит по вам волной. Общение с отделами корпоративного развития равносильно такой волне посреди игры.

[3] Если быть до конца честным, очевидная неприемлемость поступков людей из отделов корпоративного развития усиливается тем фактом, что они представляют крупные организации, которые часто сами не знают, чего хотят. Покупатели могут быть удивительно нерешительными в отношении своих приобретений, и к моменту, когда дело доходит до вас, их необязательность становится неотличима от обмана.

95% превосходных мировых программистов

остаются не у дел, впустите их

Американские технологические компании хотят, чтобы правительство упростило процесс иммиграции, потому что они не могут найти достаточно программистов в США. Противники иммиграции, говорят, что вместо того, чтобы позволять иностранцам занимать рабочие места, следует обучать программированию больше американцев. Кто прав?

Технологические компании правы. Противники иммиграции не понимают, что есть большая разница в способностях между компетентными программистами и исключительными, и вы можете обучать людей, чтобы они становились компетентны, но не можете делать их исключительными. Исключительные программисты имеют склонности и интерес к программированию, это не просто результат обучения. [1]

В США живёт меньше 5% населения мира. Выходит, если те качества, которые делают из человека великого программиста, распределяются равномерно, то 95% этих великих программистов рождены за пределами США.

Противникам иммиграции нужно придумать какое-то объяснение, почему технологические компании прилагают такие усилия, чтобы сделать иммиграцию проще. Поэтому они утверждают, что те делают это с целью снизить зарплаты. Но если говорить о стартапах, вы обнаружите, что практически каждый из них крупнее определённого размера проходил через юридические проволочки, чтобы привезти

программистов в США, где они платили им столько же, сколько платили бы американцам. Зачем они идут на лишние хлопоты, получая программистов за ту же цену? Единственное объяснение состоит в том, что они говорят правду: вокруг просто недостаточно хороших программистов. [2]

Я спросил главу одного стартапа, в штате которого около 70 программистов, сколько ещё он бы нанял, если бы мог заполучить всех хороших программистов, которых хотел. Он сказал: «Мы бы взяли ещё 30 завтра утром». И это один из горячих стартапов, который всегда выигрывает рекрутинговые гонки. То же самое по всей Силиконовой Долине. Настолько стартапы обделены талантами.

Было бы замечательно, если бы больше американцев обучалось программированию, но никакой объём обучения не может справиться с таким непреодолимым разрывом как 95 к 5. Особенно с учётом того, что в других странах программистов тоже обучают. Если исключить какой-нибудь катаклизм, всегда будет верно то, что большинство выдающихся программистов рождается вне США. Всегда будет верно то, что большинство выдающихся в чём бы то ни было людей рождается вне США. [3]

Исключительная производительность предполагает иммиграцию. Страна, составляющая всего несколько процентов от населения мира, будет исключительной в какой-либо области, только если в ней работает много иммигрантов.

Но во всей этой дискуссии считают само собой разумеющимся, что если мы будем пускать больше хороших программистов в США, они будут хотеть переехать. Сейчас это так, и мы не осознаём, как нам с этим повезло. Если мы хотим сохранить такой

расклад, лучше всего будет использовать это преимущество: чем больше выдающихся программистов со всего мира находится здесь, тем больше остальные будут хотеть приехать сюда.

А если мы не будем, то США могут серьёзно облажаться. Понимаю, это сильно сказано, но люди, которые рассуждают об этом, похоже, не осознают, какие мощные силы здесь действуют. Технологии дают лучшим программистам огромные рычаги влияния. По всей видимости мировой рынок программистов становится значительно более неустойчивым. А поскольку хорошим людям нравятся хорошие коллеги, это значит, что лучшие программисты могут сосредоточиться всего в нескольких центрах. Возможно, преимущественно в одном центре.

Что если большинство выдающихся программистов соберутся в одном центре, и он будет не здесь? Такой сценарий может казаться маловероятным сейчас, но не в том случае, если за следующие 50 лет ситуация изменится так же, как за предыдущие 50.

Мы можем гарантировать, что США сохранит технологическую суперсилу, всего лишь пуская несколько тысяч хороших программистов в год. Каким колоссальным провалом было бы дать такой возможности ускользнуть. Это легко может стать той самой ошибкой, за которую позже нынешнее поколение американских политиков будет знаменито. И в отличие от других потенциальных ошибок подобного масштаба, эту ничего не стоит исправить.

Так что, пожалуйста, давайте покончим с этим.

Примечания

[1] Насколько выдающийся программист лучше обычного? Настолько, что вы даже не сможете непосредственно измерить разницу. Отличный программист не просто делает ту же работу быстрее. Отличный программист изобретает такие вещи, о которых обычный даже и не подумал бы. Это не значит, что выдающийся программист бесконечно более ценен, потому что у всего есть конечная рыночная стоимость. Но легко представить ситуацию, когда выдающийся программист изобретает продукт стоимостью в 100 или даже 1000 раз больше его средней зарплаты.

[2] Есть некоторые консалтинговые фирмы, предоставляющие в наём большие группы иностранных программистов, которых они приглашают по визам H1-B. Всеми путями с этим нужно бороться. Должно быть просто составить законодательство, которое бы различало их, поскольку они весьма отличаются от технологических компаний. Но со стороны противников иммиграции несправедливо утверждать, что компаниями вроде Google и Facebook движут те же мотивы. Приток недорогих, но посредственных программистов — это последнее, чего они хотят; это просто уничтожит их.

[3] Хотя в этом эссе речь идёт о программистах, группа людей, которых нам следует привозить, шире — от дизайнеров до инженеров-электриков. Наилучшим термином для них мог бы быть «цифровые таланты». Однако лучше было сделать параметр слишком узким, чем запутать всех неологизмом.

Как оставаться экспертом в постоянно

меняющемся мире

Если бы мир вокруг не менялся, наша уверенность в правильности своих убеждений возрастала бы с монотонным постоянством. Наши взгляды проходят проверку жизненным опытом, чем этого опыта больше (и чем он разнообразнее), тем меньше вероятность того, что они ошибочны. Многие люди полагают, что это действительно так. Такое отношение вполне оправданно, когда речь идет о взглядах на вещи, практически неизменны по своей сути, например, такие, как человеческая природа. Однако для изменчивых явлений, к которым можно отнести практически все остальное, вы уже не можете быть полностью уверены в своих взглядах.

Эксперты часто ошибаются в своих прогнозах просто потому, что они являются экспертами по более ранней версии мира.

Возможно ли избежать этого? Можете ли вы защитить себя от устаревших убеждений? В какой-то степени, да. Я провел почти десять лет, вкладывая в стартапы, которые находятся на ранних стадиях развития. Весьма любопытно, но мой опыт показывает, что, умение распознавать неактуальные идеи и есть тот навык, который может сделать из вас успешного стартап-инвестора.

Большинство по-настоящему хороших стартапов изначально выглядят ужасно. Нередко они лишь кажутся нам такими, просто потому что мир меняется, и изменения, которые в нем происходят превращают подобные плохие идеи в хорошие. Я провел много времени, изучая способы распознавания идей, а приемы, которые я использовал могут быть применимы к отбору идей в целом.

Первый шаг – беззаветная вера в постоянство изменений. Люди, которые позволяют себе стать жертвами той самой монотонно возрастающей уверенности в своих убеждениях — это люди, которые молчаливо решили для себя, что мир, в котором мы живем, не меняется. Осознанно напоминая себе, что это не так, вы сразу же начинаете искать перемены.

Где не следует их искать? К сожалению, помимо в меру полезного обобщения о почти не меняющейся человеческой природе, сказать можно только, что перемены сложно предсказать. Да, звучит как одна большая тавтология, однако никогда не будет лишним напомнить: важные изменения обычно приходят оттуда, откуда их никто не ожидал.

Поэтому я даже не пытаюсь делать предсказания. Периодически, во время интервью меня просят сделать прогноз на будущее. В такие моменты я всегда испытываю трудности, потому что мне приходится на лету придумывать какой-нибудь правдоподобный ответ, а чувствую я себя, как студент, который не подготовился к экзамену.[1] Однако в отличие от студента подготовиться мне мешает вовсе не лень. Все дело в том, что предположения о будущем так редко бывают верны, что они, обычно, не стоят тех дополнительных ограничений, которые они накладывают на образ мышления их автора. Попытки определить правильное направление следует прекратить, признав, вместо этого, что вы понятия не имеете, какое направление является правильным, и став гораздо более восприимчивым к ветру перемен.

Вообще, следить за развитием событий и пытаться угадать их ход — очень увлекательное занятие. Рабочие гипотезы ограничивают свободу вашей мысли, но тем не менее, они же могут стать для вас мотивирующим фактором, поэтому строить их — вполне приемлемо. Следует, однако, быть достаточно дисциплинированным и не давать вашим предположениям превратиться во что-то более серьезное. [2]

Я верю, что такая, пассивная модель работы годится не только для оценки новых идей, но и для их создания. Новые идеи появляются не тогда, когда вы намеренно пытаетесь их придумать, а тогда, когда вы пытаетесь решить ту или иную проблему, не пренебрегая при этом необычными вариантами, которые в процессе поиска решения подсказывает вам интуиция.

Ветер перемен рождается бессознательно в умах специалистов той или иной области знаний. Если вы состоявшийся эксперт в определенной сфере деятельности, то для вас любой вопрос, не имеющий очевидного отношения к делу, любая странная идея, которые приходят вам на ум, достойны проверки уже в силу самого факта их возникновения.[3] Когда в рамках Y Combinator мы называем идею безумной — это комплимент, при этом, как правило, более похвальный чем просто "хорошая идея".

Инвесторы, вкладывающие в стартапы, имеют беспрецедентную мотивацию для смены изживших себя взглядов на новые. Сумев раньше других понять, что тот или иной, изначально безнадежный стартап, на самом деле таковым не является, они способны заработать огромное количество денег. Как бы то ни было, их мотивы лежат не только в финансовой плоскости. В процессе выбора, их убеждения проходят прямую проверку: когда стартапы приходят к инвестору, он должен сказать свое «да» или «нет», чтобы после этого, довольно быстро узнать, правильный ли выбор он сделал. Инвесторы, сказавшие «нет» Google (которых было несколько) будут помнить об этом до конца своих дней.

Вообще, любой человек, которому приходится в том или ином смысле, «делать ставки на идеи», а не просто комментировать их, имеет ту же мотивацию, что и инвестор. Возможность почувствовать ее есть и у вас, как и у любого другого комментатора. Вам лишь надо превратить свои комментарии в ставки, написав, например, о чем-либо так, чтобы написанное оставалось на всеобщем обозрении в течении длительного периода времени. Уже в процессе написания, вы сразу же

заметите, что стали гораздо внимательнее относиться к тому, что вы пишете. В случайной беседе все было бы гораздо «проще».[4]

Другая хитрость, которая позволяет мне защищать себя от устаревших идей: я стараюсь с самого начала концентрировать свое внимание на людях, а не идеях. Предсказать характер будущих открытий сложно, но я однако, научился довольно хорошо определять то, какими должны быть люди, которые их совершат. Хорошие новые идеи появляются у людей, которые искренне в них верят, энергичны и имеют независимый образ мышления.

Делать ставку на людей, а не на идеи. Этот подход спасал меня бесчисленное множество раз. Мы, например, считали Airbnb плохой идеей, однако точно могли сказать, что его основатели были энергичны, настроены решительно и на все имели отличные от общепринятых взгляды (даже доходили в этом до крайностей). Поэтому мы решили на какое-то время отодвинуть свои сомнения в сторону и профинансировали их.

Есть и другая техника, которая, кажется мне вполне пригодной к применению в общем случае. Окружите себя такими людьми, которые создают новые идеи. Если вы хотите быстро определять, что ваши взгляды стали неактуальны, нет лучше способа, чем подружиться с людьми, чьи открытия сделают их такими.

Быть свободным от плена собственного профессионализма — задача, не простая сама по себе. С каждым разом она будет становиться все сложнее и сложнее, поскольку с течением времени изменения будут происходить все быстрее и быстрее. История эта стара как мир: изменения начали набирать обороты еще во времена палеолита. Идеи порождают идеи. Не думаю, что это когда-либо изменится. Хотя, откуда мне знать наверняка?

Примечания

[1] Обычно мне удается выкрутиться следующим образом: я рассказываю о настоящем, но рассказываю про такие предположения, о которых большинство людей еще не знает.

[2] Особенно если они становятся настолько известными, что люди начинают отождествлять их лично с вами. Необходимо крайне скептически относиться к убеждениям, в которые вы склонны верить и как только та или иная гипотеза становится связана с вашим именем, она почти наверняка попадает в эту категорию

[3] На практике, понятие "состоявшийся эксперт" не требует от человека получать признание в качестве эксперта со стороны других людей, поскольку оно в любом случае является запоздалым индикатором вашей способности оценивать идеи. Одного года упорной работы плюс проявление заинтересованности будет достаточно для большинства сфер человеческой деятельности.

[4] По моим эмпирическим наблюдениям, комментарии в таких местах, как, например, форумы и Twitter на практике работают так же, как и случайная беседа, несмотря на публичность и бессрочность их существования. Возможно, роль разделительной черты между серьезным обсуждением и случайной беседой играет наличие у вашего текста хорошо различаемого заголовка.

Как знать

Я перечитывал Хроники [Вилладруэна](#) о [Четвертом Крестовом Походе](#) не менее двух раз, а может даже и трех. И если бы мне пришлось записать на бумаге, все то, что мне оттуда запомнилось, то сомневаюсь, что набралось бы и на одну страницу. А теперь, если перемножить это на семьсот, то результат сложится в неприятное, давящее ощущение, которое посещает меня всякий раз когда я гляжу на мои книжные полки. Какая мне польза от всех этих книг если я ничего из них не помню?

Парой месяцев ранее я читал замечательную биографию Гильберта, написанную Констанцией Рид, и нашел в ней, если и не ответ на свой вопрос, то как минимум что-то, что сгладило бы это неприятное ощущение. В своей книге она пишет:

Гильберт не терпел лекций по математике, на которых студентов пичкали фактами, вместо того чтобы учить их формулировать и решать задачи. Он часто повторял им: “Хорошая постановка задачи уже половина ее решения.”

Эта мысль мне всегда казалась казалась чрезвычайно важной, и слова Гильберта лишь укрепили мою точку зрения.

Однако, как я пришел к этому убеждению? Оно родилось из моего личного опыта и прочитанных книг. Ни одной из которых я не запомнил. И, возможно, мне бы даже не вспомнились слова Гильберта. Но найденные в книгах мысли подкрепили мои мысли и убеждения, несмотря на то, что я не помню их содержания.

Чтение и личный опыт формируют мировоззрение. И даже если вы не помните самый момент получения опыта или содержания книги, то их влияние на ваше представление о мире непременно остается в Вас. Ваш разум похож на скомпилированную программу без исходного кода — он работает, но не ясно как.

И то что я вынес для себя из прочитанных Хроник Вилладруэна, это не то, что я прочитал, а мысленные образы крестовых походов, Венеции, средневековой культуры, осадных сражений и прочего.

И оглядываясь назад это кажется очевидным, хоть в свое время это и стало для меня открытием. Как стало бы, пожалуй для всякого, кто когда-либо чувствовал досаду от того, что не помнит прочитанного.

Поняв это, возможно станет легче перестать беспокоиться из-за свойства мозга забывать. С учетом вышесказанного, мы можем сделать дальнейшие наблюдения.

Книжный и личностный опыт переплетаются с уровнем вашего сознания в определенный временной период. Таким образом, одна и также книга может по разному лечь на сознание в зависимости от того, в какой период жизни вы ее прочитаете. Именно поэтому имеет смысл перечитывать важные книги по несколько раз.

Перед тем как перечитать книгу меня раньше охватывало тревожное чувство. Ведь к чтению я бессознательно относился, как к столярной работе, где переделывать работу значит, что работа была сделана плохо в первый раз. Сейчас же я скорее считаю, что по отношению к книге, глагол «перечитывать» вообще неприменим.

Стоит отметить, что эти выводы касаются не только книг. Технология предоставляет нам новые возможности пережить наш опыт заново. Ведь раз мы стремимся к этому, значит это нам нравится. Как нравится пересматривать отпускные фотографии или заниматься самокопанием, пытаюсь понять, что нас сделало такими какие мы есть (как, например, Стивен Фрай, ловко вспомнивший, что причиной его неумения петь является застарелая психическая травма, случившаяся еще в детстве). С улучшением технологий для записи и воспроизведения пережитого опыта, для людей может стать обычным делом переживать прошлый опыт заново, даже без всякой цели, просто чтобы открыть в нем что-то новое, совсем так, как это бывает с книгами.

Может быть когда-нибудь мы сможем не просто воспроизводить прошлый опыт, а архивировать его, а то и даже перезаписывать. И пусть нам кажется, что это вполне нормальное свойство человеческого мозга — не задумываться о природе нашего мировоззрения, но как знать.

Последняя капля

Многие стартапы за пару месяцев до кончины проходят через такой этап, когда при значительных средствах на счетах они тратят слишком много. Выручка при этом либо незначительна, либо вообще отсутствует. У компании есть, скажем, 6 месяцев на исправление ситуации. А если называть вещи своими именами, то 6 месяцев до банкротства. И такие стартапы рассчитывают избежать провала с помощью дополнительных инвестиций. [\[1\]](#)

В этом-то и кроется ошибка.

Уверенность основателей в том, что инвестор захочет их дополнительно профинансировать, вполне может оказаться иллюзией. Хотя убедить инвестора было непросто и в первый раз, предприниматель все равно рассчитывает на положительный ответ. Но во второй раз он столкнется с неожиданными проблемами:

1. Сейчас компания тратит больше денег, чем при первоначальном финансировании.
2. К уже получившим инвестиции стартапам требования выше.
3. К компании теперь относятся как к провальной. Когда деньги выдавались в первый раз, еще слишком рано было предсказывать успех или неудачу. Теперь же самое время задуматься, и обычно все склоняются к «неудаче». Логично — ведь результат вполне типичный для начинающей компании.

Я называю такую ситуацию «последней каплей». Не люблю навязывать штампы, но такое название может немного отрезвить предпринимателя.

Ситуацию делает особенно опасной тот факт, что бизнесмены сами же все усугубляют. Они слишком рассчитывают на дополнительное финансирование, и поэтому не особенно стараются выйти в «плюс» самостоятельно. А это еще больше снижает шансы на благополучный выход из кризиса.

“Чем меньше вы нуждаетесь в деньгах извне, тем легче их получить”.

Теперь вы знаете о проблеме последней капли, но что с этим делать? Разумеется, кроме очевидного совета не допускать подобного. Инвестиционная компания Y Combinator советует относиться к инвестициям так, как будто это последнее вливание в ваш бизнес. Ведь сила самоубеждения работает и в обратную сторону — чем меньше вы нуждаетесь в деньгах извне, тем легче их получить.

Но что делать, если положение уже стало незавидным? Во-первых, еще раз взвесьте вероятность дополнительных инвестиций. Сейчас я побуду ясновидящим и предскажу, что вероятность равна нулю. [\[2\]](#)

Остается три варианта: можно закрыть компанию, увеличить прибыль, или снизить расходы.

Если вы действительно уверены в провале, то компанию лучше свернуть. Как минимум, сможете вернуть оставшиеся деньги и сэкономить силы на бессмысленных попытках все исправить.

На самом деле, действительно обреченные компании встречаются не часто — я просто даю вам еще один шанс признать, что вы уже сдались.

Если закрывать компанию не хочется, то остается путь увеличения прибыли или снижения издержек. Для большинства стартапов расходы = сотрудники и снижение расходов = увольнения. [\[3\]](#) Решиться на увольнения часто непросто, за одним исключением: вы и так знаете, что с этим человеком нужно расстаться, но просто отказываетесь это принять. Если это как раз тот случай, то сейчас самое время.

Если это сделает компанию прибыльной, или сэкономленные деньги позволят улучшить ситуацию — вы избежали непосредственной опасности.

В противном случае снова появляются три варианта: уволить хороших сотрудников, снизить некоторым или всем коллегам зарплату на какое-то время либо увеличить доход.

Снижение зарплат нельзя назвать хорошим решением, и оно сработает только когда дела не сильно плохи. Если выбранная бизнес-стратегия не ведет к особенной прибыли, но компания сможет выжить при небольшом снижении зарплат — можно попробовать. Иначе вы просто отложите решение, и это будет очевидно для всех, кому вы урезали компенсацию. [\[4\]](#)

Остается выбор из двух вариантов: увольнять хороших сотрудников или зарабатывать больше денег. Пытаясь балансировать между ними, помните о конечной

цели построить успешную продуктовую компанию. Которая создает одну вещь для использования миллионами людей.

Еще активнее подумать об увольнении стоит, если причина сложившейся ситуации в чрезмерно раздутом штате. Когда на старте нанимается 15 человек, и нет четкого понимания что вы создаете, то компания обречена. Сначала нужно обязательно определиться с целью, а сделать это с горсткой людей гораздо проще. К тому же эти 15 человек вполне могут оказаться не теми, кто вам действительно нужен. И решением вполне может быть сокращение штата с последующим переосмыслением целей и путей развития. В конце концов, вы окажете медвежью услугу этим людям, если разоритесь вместе с ними. Они все равно потеряют работу, вместе с потраченным на обреченную компанию временем.

В случае, когда на вас работает лишь пара человек, лучше сосредоточиться на способах увеличения прибыли. Предложение зарабатывать больше может выглядеть легкомысленным — как будто достаточно просто попросить денег у кого-то. Начинающий предприниматель и так делает что может, чтобы продать побольше. Но я не предлагаю продавать еще активнее, а просто рекомендую поискать другие варианты дохода. Например, у вас целая команда пишет код, и только один из них занимается продажами. Тогда попробуйте привлечь к продажам всех. Чем вам поможет обилие кода, когда компания разорится? Если код нужен для закрытия сделки — тогда вперед. Это и есть привлечение программистов к продажам: необходимо в первую очередь тратить силы на то, что принесет реальный доход в обозримом будущем.

Еще способы заработать — увеличить ассортимент или попробовать выйти на рынок аутсорсинга. Я говорю «попробовать», потому что путь от создания продуктов до

аутсорсинговых услуг долгий и непростой. Лучше не заходить так далеко до тех пор, пока ваша продукция не начнет пользоваться стабильным спросом. Но даже если ваш продукт еще не так хорош, то программисты наверняка окажутся лучше тех, кого могли бы нанять потенциальные заказчики. Или у команды может быть накоплен опыт в каком-то малоизученном направлении. В общем, переход с вопроса «хотите купить наш продукт?» на «что мы можем предложить такого, за что вы готовы платить?» сделает заработок значительно проще.

На время придется стать безжалостным наемником, ведь вы стараетесь спасти от гибели свою компанию. А значит, клиент должен платить много и быстро. Но старайтесь избегать известных ловушек аутсорсинга. Идеальной ситуация может быть только если вы создали продукт, четко соответствующий потребностям и желаниям заказчика, что сделало бы его продажу простой и предсказуемой. Но вы же не работаете с оплатой по часам, а развиваете бизнес.

В лучшем случае, аутсорсинг превратится из необходимого для выживания занятия в [вещь-которая-не-масштабируется](#), определяющую вашу компанию. Не ожидайте, что так и случится, но старайтесь не упускать маленькие возможности с большими перспективами.

На частные заказы спрос достаточно велик, и вы наверняка найдете подходящий для выживания путь на этой скользкой дорожке, если обладаете хоть какой-то квалификацией. И я не просто так назвал путь «скользким». Нескончаемые запросы клиентов всегда будут неумолимо толкать вас вниз, подальше от первоначальной цели. Теперь, когда выживание стало более вероятным, осталось выжить с минимальными потерями и не сильно отвлечься от основной деятельности.

Хорошая новость в том, что большинство стартапов прошли через аналогичный этап и стали успешными. Главное вовремя понять, что вы на грани — и если дела стали плохи, то так оно и есть.

Примечания

[1] Есть категория компаний, которые не смогут много заработать за год или два — результат их деятельности требует времени. Для них просто замените «рост доходов» на «прогресс». Ваша компания к таким не относится, если только подобное не обсуждалось с инвесторами сразу. Да и не позавидуешь подобным организациям, ведь сложности с ликвидностью ставят их в зависимость от инвесторов.

[2] Существует гипотетический вариант, что ваши инвесторы пойдут навстречу и выделяют еще денег. Скорее, вы просто решите, что они пойдут навстречу — хотя они всего лишь упоминали такую возможность. Единственный путь решения проблемы за оставшиеся 8 месяцев и менее — постараться получить деньги прямо сейчас. Тогда вы либо получите ожидаемое и сразу решите вопрос, либо перестанете пребывать в заблуждениях касательно намерений инвесторов.

[3] Само собой, стоит сейчас же избавиться от других крупных расходов, помимо зарплат.

[4] Если, конечно, источник проблемы не в том, что вы платите слишком большую зарплату себе. Урезание дохода предпринимателей обычно способствует выходу компании в «плюс». Плохо только, что понимание всего сказанного пришло к вам лишь после прочтения статьи.

А какой ваш опыт решения таких проблем? Будем рады, если поделитесь в комментариях!

Почему подлецы проигрывают?

В последнее время меня поражает, как мало подлых людей среди моих знакомых, добившихся успеха. Исключения, конечно, бывают, но их очень мало.

Подлость — не редкость. На самом деле, одна из вещей, которую открыл нам интернет — это насколько подлыми могут быть люди. Несколько десятков лет назад, только известные люди и профессиональные писатели публиковали свои мнения. Теперь это может делать каждый, и мы видим весь «длинный хвост» подлости, которые раньше был скрыт.

И, хотя вокруг явно полно подлецов, их практически нет среди самых успешных людей, которых я знаю. В чём же тут дело? Существует ли обратная корреляция между подлостью и успехом?

Частично, дело здесь в предвзятости моей выборки. Я знаю только тех людей, которые работают в определённых областях: основателей стартапов, программистов, преподавателей. Я могу поверить, что в других областях есть успешные подлые люди. Может быть, успешные менеджеры хедж-фондов — подлецы (я знаю недостаточно, чтобы судить). Кажется вполне вероятным, что большая часть успешных наркодилеров — полдецы. Но, по крайней мере, в мире есть большие территории, над которыми подлецы не властны, и это пространство, по-видимому, растёт.

Моя жена и сооснователь Y Combinator, Джессика — из тех редких людей, обладающих рентгеновским взглядом на человеческий характер. Быть её мужем — это как стоять напротив сканнера багажа в аэропорте. Она пришла в мир стартапов из инвестбанкинга, и она всегда поражалась, насколько последовательно основатели

успешных стартапов оказывались хорошими людьми, и насколько последовательно плохие люди проваливались в качестве основателей.

Почему так происходит? Я думаю, здесь есть несколько причин. Во-первых, подлость отупляет. Вот почему я ненавижу сражения. Вы никогда не сделаете свою работу наилучшим образом, если боретесь, потому что борьба не даёт достаточно пространства. Победа — всегда функция ситуации и вовлечённых в неё людей.

Сражения выигрываются не благодаря мыслям о больших идеях, но за счёт мыслей о хитростях, которые могут вам помочь в данной конкретной ситуации. И всё же, бои занимают не меньше времени, чем мысли о реальных проблемах. Что особенно болезненно для тех, кого заботит, как именно используется их мозг: а в драке он расходует себя быстро, но безрезультатно, как машина, колёса которой буксуют на месте.

Стартапы не выигрывают за счёт нападения. Они выигрывают, превосходя. Конечно, есть исключения, но обычно путь к победе заключается в том, чтобы мчаться вперед, не останавливаясь для драк.

Ещё одна причина проигрышей фаундеров-подлецов заключается в том, что они не могут получить лучших людей в свою команду. Они могут лишь нанять людей, которые будут мириться с ними из-за того, что им нужна работа. Но у лучших людей есть другие варианты. Подлый человек не может убедить лучших людей работать на него, если только он не супер-убедителен. И, хотя команда из лучших людей — сильное подспорье для любой компании, для стартапов её наличие особенно критично.

В работе существует дополнительная сила: если вы хотите делать великие вещи, это поспособствует следованию пути хороших дел. Основатели стартапов, которые, в конечном итоге, становятся самыми богатыми — не те люди, кто изначально был движим деньгами. Мотивированные жаждой денег основатели принимают

предложение сделки по продаже их компании, которое на своём пути встречает практически каждый успешный стартап. Теми, кто продолжает растить свой стартап, вместо того, чтобы продать его, движет что-то другое. Они могут не говорить этого напрямую, но, как правило, их цель — улучшить мир. Всё это означает, что у людей, желающих менять мир к лучшему, есть естественное преимущество.

Самое интересное заключается в том, что стартап — не просто один случайный вид работы, с обратной корреляцией подлости и успеха. За таким типом работы будущее.

Большую часть нашей истории слово «успех» было тождественно контролю над ресурсами, находящимися в недостатке. Кто-то получал его в борьбе, будь то буквально, как в случае пастырей-кочевников, приводящих охотников-собирателей в малоплодородные земли, или в переносном смысле, как в случае Позолоченного Века, когда финансисты конкурировали друг с другом за сбор железнодорожных монополий. На протяжении большей части истории, слово «успех» означало успех в играх с нулевой суммой. И в большинстве из них подлость была не помехой, а, скорее, преимуществом.

Но теперь такое положение дел меняется. Возрастает значимость игр с ненулевой суммой. Вы всё чаще выигрываете, не сражаясь за контроль над скудными ресурсами, а имея новые идеи и создавая что-то новое.

Игры, в которых выигрывают за счёт существования новых идей, существуют давно. В третьем веке до нашей эры Архимед выиграл именно так. По крайней мере, выигрывал, до вторжения Римской армии, которая его убила. Что иллюстрирует причины, по которым происходит эта перемена: чтобы новые идеи имели значение, необходима определённая степень общественного порядка. И не только в состоянии войны. Также нужно предотвратить все виды экономического насилия, которые магнаты 19-го века практиковали в отношении друг друга, а коммунистические страны

— в отношении своих граждан. Люди должны чувствовать, что то, что они создают, не может быть украдено.

Это всегда было актуально для мыслителей, для думающих людей, поэтому с них всё и началось. Когда вы думаете об исторических примерах успешных людей, которые не были безжалостными, вспоминаются математики, писатели и художники. Самое интересное заключается в том, что их *Modus operandi* (образ действия) получает всё большее распространение. Игры, в которые играют интеллектуалы, всё больше проникают в реальный мир, и это инвертирует историческую полярность отношения подлости и успеха.

Так что теперь я действительно рад, что разобрался и перестал думать об этом вопросе. Джессика и я всегда упорно работали над тем, чтобы научить наших детей не быть подлыми. Мы терпим шум, беспорядок, нездоровую еду, но не подлость. И теперь у меня есть и дополнительный повод для расправы над ней, и дополнительный аргумент, когда я так поступаю: подлость заставляет людей проигрывать.

Примечания

[1] Я не говорю, что все основатели, которые принимают предложение о покупке их стартапа, движимы только лишь деньгами. Скорее что те, кто этого не делают, точно мотивированы не ими. Плюс можно иметь добродетельные мотивы, движимые деньгами — например, заботиться о своей семье, или быть открытым для работы над проектами, которые улучшают мир.

[2] Вряд ли каждый успешный стартап улучшает мир. Но их основатели, как родители, искренне верят в то, что будет именно так. Успешные основатели влюблены в свои компании. И, хотя этот вид любви так же слеп, как любовь людей друг к другу, она подлинная.

[3] Питер Тиль бы указал, что успешные основатели так же обогащаются от контроля монополий, просто это монополии, которые они создали сами, а не захватили. И, хотя это во многом верно, это означает большую перемену в типе личности, которая выигрывает.

[4] Справедливости ради: римляне не хотели убивать Архимеда. Римский полководец специально приказал, чтобы его пощадили. Но в хаосе его всё равно убили.

В особенно смутные времена, даже мышление требует контроля над ограниченными ресурсами, просто из-за жизни в условиях их ограниченности.

Благодарности за чтение черновиков: Сэм Альтамн, Рон Конуэй, Даниэль Гзел, Джессика Ливингстон, Джефф Ралстон, Фред Уилсон.

Перед стартапом

В одном из преподавательских классов Стэнфорда – в этот раз [на уроках](#) Сэма Альтмана, Пол Грэм прочитал лекцию, которая безо всяких сомнений войдет в анналы. Несмотря на то, что информация ориентирована в первую очередь на учащихся колледжей, сам Пол отмечает, что большая часть материала применима к потенциальным основателям всех возрастов.

Одно из преимуществ детей в семье – это постоянная постановка вопроса «что бы я сказал собственным детям?» самому себе в тот момент, когда тебя просят дать совет. Мои дети пока маленькие, но я легко могу представить, что я бы сказал им о стартапах, будь они уже в колледже. Именно поэтому я собираюсь сказать это вам.

Стартапы контр-интуитивны. Я сам не уверен, почему. Возможно, потому что знание о них еще не въелось в нашу культуру глубоко. Вне зависимости от причин, начинать свое собственное дело — задача, в которой далеко не всегда возможно доверять собственным инстинктам.

В этом смысле процесс похож на катание на лыжах: когда вы первый раз встаёте на них, едете и хотите затормозить перед спуском, инстинкты говорят вам: «наклонись назад». Но если вы сделаете это, то вылетите с трассы. Поэтому часть процесса обучения катания на лыжах включает в себя подавление данного импульса. С течением времени у вас появляются новые привычки, но первые попытки требуют

серьезного сосредоточения сознания. То есть существует некоторый список вещей, которые вы должны запомнить перед тем, как спускаться с трассы.

Стартапы так же противостественны поначалу, как и катание на лыжах. И то, что я делаю сейчас – это пишу список вещей, которые вы никак не можете «не выучить» перед тем, как начинать.

Контр-интуитивность

Первый факт я уже упомянул – стартапы настолько странны, в общем, что если вы будете доверять собственным инстинктам, то наделаете массу ошибок. Если вы не знаете ничего, кроме этого, лучше сделать паузу перед тем, как начинать.

Когда я вплотную занимался Y Combinator я часто шутил, что наша основная функция – говорить основателям то, что они проигнорировали бы в любом другом случае. Это действительно так. Набор за набором, партнеры YC предупреждали основателей об ошибках, которые они сделают, основатели игнорировали эти слова, а после, через год, приходили со словами: «Лучше бы мы прислушались».

Почему основатели игнорируют слова партнеров? Это происходит со всеми контр-интуитивными идеями — они не соответствуют тому, что говорит вам интуиция. Они кажутся неправильными. Поэтому, конечно, первый импульс – просто не принимать эти слова в расчет. На самом деле, мое шутливое объяснение нашей собственной деятельности ни в коем случае не является проклятием Y Combinator – это причина его существования. Если бы инстинкты основателей не подводили их и всегда давали правильные ответы, мы бы никогда не понадобились им. Другие люди нужны только для того, чтобы давать советы, которые удивляют вас. Это одна из причин, по которым существует огромное количество тренеров по езде на лыжах и почти ни одного — по бегу по земле.

Но, как ни странно, вы можете доверять своим инстинктам, касающихся других людей. И одна из типичных ошибок многих основателей заключается в том, что они

недостаточно сильны в этом: они вовлекаются в общие процессы с людьми, которые кажутся впечатляющими, но интуитивно отталкивающими. Позже, когда все идет наперекосяк, основатели оправдываются: «Я знаю, что с ним было что-то не так, но я проигнорировал это по той причине, что он впечатлил меня».

Если вы раздумываете о том, чтобы вступить с кем-то в долгосрочные отношения, в качестве со-основателя, наёмного работника, инвестора или покупателя, и у вас есть сомнения на этот счет – доверяйте им. Если кто-то вам кажется скользким типом, уродом, кидалой – не игнорируйте это ощущение.

Это один из случаев, когда потворствовать собственным слабостям не зазорно. Работайте только с теми людьми, с которыми у вас не возникает проблем и с которыми вы давно уверены в отсутствии коммуникационных, и других, сложностей.

Экспертиза

Второй контр-интуитивный момент заключается в том, что совершенно неважно, что и в каком объёме вы знаете о стартапах. Путь к успеху с собственным инновационным проектом заключается не в том, чтобы быть в этом экспертом, он заключается в том, чтобы на экспертном уровне решать проблему пользователей. Марк Цукерберг преуспел не потому, что он был всезнайкой. Он преуспел даже несмотря на то, что у него вообще не было никакого опыта, но он очень хорошо понимал своих будущих пользователей.

Если вы не знаете ничего о, к примеру, ангельских инвестициях в первом раунде – не нужно чувствовать себя несчастным. Это тот тип знания, который вы сможете приобрести тогда, когда это будет необходимо и забыть после того, как нужда прошла и вы все сделали.

На самом же деле, я думаю, что это не просто ненужно – знать всё о «механике» работы стартапов, это может быть даже опасно. Если бы я встретил студента, который знает всё о конвертируемых облигациях, соглашениях с сотрудниками и, не дай бог, акциях класса FF, я не подумаю: «это тот, кто серьезно опережает своих сверстников». Это сорвёт все сигнализации в моей внутренней системе. Потому что то, что характеризует молодых основателей – это необходимость пройти через все события основания собственной компании, вместе с ошибками. Сначала кто-то реализует идею, кажущуюся неплохой, снимает офис с крутым видом и нанимает несколько человек. Со стороны, всем кажется, что это именно то, что делают стартапы. На самом деле, внутри, следующим шагом после офиса и найма людей будет простой факт осознания того, насколько они вляпались. Потому что в процессе имитации стартап-деятельности во всех внешних проявлениях часто забывается одна вещь, которая является ключевой – делать что-то, что хотят использовать люди.

Игра

Мы так часто наблюдали, как это происходит, что даже придумали имя данному феномену: игровой дом. С течением времени я понял, почему это вообще происходит. Причина по которой молодые основатели приходят к выводу о необходимости основания стартапа заключается в том, что они были натренированы и научены идти

по этому пути с самого детства. Эдакая внеклассная активность. Даже в колледжах большая часть работ так же искусственна, как и бег хомяка в колесе.

Я не набрасываюсь на образовательную систему потому что она такая. В вашей работе всегда будет присутствовать определенный процент фейковости, тем более, когда вас учат чему-то. Если же попытаться замерять результат такой работы, то вы обнаружите большое количество артефактов, связанных с подобной псевдо-деятельностью.

Признаюсь – я и сам делал так в колледже. Я быстро обнаружил, что на многих занятиях существует 20 или 30 идей, которые формировали выпускные экзамены по предмету. После этого я сообразил, что лучшим способом готовиться к таким экзаменам является не зубрежка материала, разбираемого на занятиях, а отработка именно конкретных вопросов, формирующих итоговый тест. Когда я приходил на экзамен, основным моим чувством было любопытство – какой из моих же вопросов достанется мне в форме билета. Это сильно напоминало игру.

Неудивительно, что после того как мы тренируемся вести себя подобным образом, играя в подобные игры, все основатели стартапов пытаются делать тоже самое и с ними – понять и усвоить «трюки», позволяющие играть в эту «игру» без потерь. Так как привлечение средств стало мерилом успеха стартапов (хотя это глупая ошибка), все хотят знать трюки для убеждения инвесторов. В Y Combinator мы говорим, что лучшим способом убедить инвесторов является осознание факта, что у вас все получается, а это значит – что вы быстро растете. Это можно сказать им простыми словами. После этого все хотят узнать трюки, позволяющие вырасти быстро. И мы снова говорим, что лучший способ сделать это – просто сделать что-то нужное людям.

Огромное количество диалогов партнеров УС с молодыми основателями начинается с вопроса: «Как нам...» и ответом на него: «Просто...»

Почему же основатели постоянно так всё усложняют? Причина, как я понял, заключается в постоянном поиске «трюка».

Поэтому это третий контр-интуитивный факт, который необходимо запомнить о стартапах: здесь не работает игровая система, основанная на трюках и хаках. Это бы могло сработать, если вы пойдете на работу в крупную компанию-корпорацию. В зависимости от того, насколько «сломаны» в ней процессы, вы можете преуспеть просто «присосавшись» к нужным людям, или имитируя деятельность, и так далее. Но это не работает со стартапами. Нет босса, которого можно обмануть – только пользователи, каждый из которых переживает в первую очередь о том, выполняет ли ваш продукт его задачу и решает ли проблему. Стартапы также обезличены, как и физика. Вы просто должны сделать что-то, что необходимо пользователю, и в зависимости от того, насколько хорошо вы это сделали, вы и будете процветать.

Опасная вещь заключается в том, что имитация в некоторой степени может сработать на инвесторов. Если у вас очень хорошо получается говорить то, что люди хотят услышать и производить впечатление профессионала, вы можете обдурить инвесторов на, как минимум, один, а возможно и больше, раундов инвестиций. Но это не в ваших интересах, так как компания будет обречена, причем, ультимативно. Единственное, что вы сделаете – это потратите своё время и чужие деньги на очень быстром даунхилле.

Поэтому перестаньте искать трюки. В стартапах они могут иногда встречаться, как и в любой другой отрасли или виде деятельности, но это не поможет вам решить проблему пользователя. Основатель, который не знает ничего о привлечении средств, но имеет несколько пользователей, которые любят его продукт, с гораздо большей эффективностью найдет те самые средства, по-сравнению с человеком, который знает об этом все, но не имеет пользователей и их любви. И, что даже более важно, тот у кого есть пользователи преуспеет после того, как получит необходимые средства.

И несмотря на то, что в некотором смысле это «плохие новости» – отсутствие возможности «обыграть» систему успешных стартапов, я безумно рад тому, что игровая система в них не работает. Я рад, что все еще есть такие части света и люди, которые могут выиграть делая хорошую работу. Только представьте, как депрессивен бы был этот мир в ситуации, если бы все было как в школе или корпорациях, где вам бы приходилось тратить огромное количество времени, занимаясь откровенной хренью или проигрывать людям, которые не знают ничего другого. Я даже не представляю, кем и где бы я был сегодня, если во времена колледжа я бы осознал это с такой же силой, что в мире есть места, где игровые системы значат меньше других, или не значат вообще ничего. Сегодня я убежден в их существовании и предлагаю это знание и вам, особенно, когда вы думаете о будущем. Как вы можете быть успешным в любой работе, и чего вы хотите достичь, выполняя её?

Всепоглощающий

Всё сказанное подводит нас к четвертой контр-интуитивной точке – стартапы всепоглощающи. Если вы начинаете свой, он займёт настолько высокое место в вашей

жизни, что изначально вы даже не можете себе это представить. А если вы добьётесь успеха со своим проектом, он войдёт в вашу жизнь на очень долгое время: многие годы, минимально, скорее десятилетие, а возможно – и весь остаток вашей жизни. Поэтому вам придется заплатить определенную цену перспективы: её наличия, или отсутствия.

Может показаться, что жизнь Ларри Пейджа достойна зависти, но в ней есть и такие аспекты, которым никто бы не позавидовал. По-большому счёту, в 25 лет он начал бежать так быстро, как только мог, и с тех пор у него не было возможности остановиться на передышку. Каждый день в империи Google происходят проблемы, справиться с которыми может только CEO, и ему приходится решать их. Если он уедет в отпуск, предположим, на неделю, возникнет целый стек проблем, требующих срочного решения. И ему придётся справляться с ним не имея возможности пожаловаться кому-то, отчасти потому что он «папа», который не имеет возможности показать слабину или страх, а отчасти потому, что всем плевать на возможные проблемы и сложности миллиардеров. У этого явления есть странный сайд-эффект в виде того, что вся сложность построения и жизни успешного стартапа, и его основателя, скрыта от посторонних глаз. Никто детально не знает, «как это сделано», кроме тех, кто это делал.

Y Combinator к текущему моменту профинансировал несколько компаний, которые могут быть названы «успешными», и в каждом случае основатели говорят одно и то же: «Легче не становится». И не станет. Природа проблем меняется с течением времени и объёмом задач: вы будете думать о задержках в постройке здания для нового офиса в Лондоне вместо того, чтобы думать о сломавшемся кондиционере

жарким летом. Общий объём переживаний никогда не снизится, будет хорошо, если он не увеличится.

И здесь снова можно сравнить основание стартапа с осознанным решением завести детей – это как нажать кнопку, которая изменит вашу жизнь до неузнаваемости. И изначально вы не знаете, как конкретно это будет происходить. И хотя иметь детей — это замечательно, вы можете сделать много всего «перед» этим, для того, чтобы помочь будущему себе. И многое из этого проще сделать до того, как дети у вас появятся, чем после. Многие из этого сделает вас лучшим родителем. И так как вы можете подумать, остановится, перед тем как «нажать кнопку», связанную с детьми и подготовиться, большинство людей в богатых странах и городах так и поступает.

Но когда дело доходит до стартапов, множество людей считает, что чем ты моложе – тем больше у тебя шансов на успех, а начинать нужно в колледже или университете. Вы с ума сошли? А о чём думает преподавательский состав? Они озабочены тем, чтобы у студентов были контрацептивы для того, чтобы не допустить стыда в кампусах, и при этом они организуют предпринимательские программы и стартап-инкубаторы направо и налево.

Но, по-правде, у университетов связаны руки. Огромное количество поступающих студентов заинтересованы в стартапах, и от университетов, де-факто, ожидается подготовка студентов к этому – карьере. Поэтому те студенты, которые хотят основать свои стартапы надеются, что учебное заведение сможет это сделать. И вне зависимости от того, может ли в действительности университет справиться с этой

задачей, он вынужден говорить, что может, иначе студенты пойдут в другое заведение – которое ясно заявляет, что может.

Могут ли на самом деле университеты научить студентов тому, как делать стартапы? И да, и нет. Они могут обучить учащихся знанию о стартапах, но, как я объяснял ранее, это не то, что вам нужно знать. Что вам нужно знать – это потребности пользователей, но вам никак не узнать этого до тех пор, пока вы не организуете свою компанию или проект. Поэтому основание и управление стартапом, начинающим бизнесом – такая забавная штука, которую можно узнать только делая это. А в колледже или университете это сделать почти невозможно, по причине которую я тоже упоминал – это займёт всю вашу жизнь. Вы не можете основать компанию будучи студентом, потому что, если вы сделаете это, вы перестанете быть студентом. Номинально, вы можете числиться таковым, но фактически это сразу же изменится.

Учитывая это противоречие, каким из этих двух путей вам стоит идти? Быть студентом и не начинать стартап, или начать делать стартап и перестать быть студентом? На это я могу ответить. Не основывайте стартап в колледже или университете. «Как сделать свой бизнес и продукт успешным» – это лишь маленькая часть большего вопроса, который звучит как: «Как мне жить лучшей жизнью?». И хотя основание стартапа и вправду может быть путём к лучшей жизни для многих амбициозных людей, возраст «около 20» не лучший период для этого. Ведь основание собственного стартапа – это поиск «в глубину», а в 20 с чем-то вы должны искать в первую очередь «в ширину».

В 20 лет можно делать вещи, которые вы не можете делать до и не сможете делать после, такие как погружение в спонтанные проекты по любой прихоти или путешествовать без ощущения «границ». Для людей неамбициозных такие вещи обречены «опасением стать не успешным», но для амбициозных это единственный способ получить ценнейший опыт. Если в 20 вы сделаете стартап, который станет успешным, вы уже никогда не сможете это сделать.

Марк Цукерберг никогда не сможет бродить по городам какой-то страны в поисках впечатлений. Да, он может делать то, что недоступно многим – например, выкупить чартер, который увезёт его куда угодно. Но «успех» забрал огромное количество разнообразия из его жизни, а Facebook задаёт тон его существованию точно так же, как и он сам задал тон развития Facebook. И хотя это очень круто – ощущать себя неотъемлемой частью проекта, который вы считаете делом собственной жизни, в разнообразии тоже есть свои плюсы, особенно на заре жизни. Помимо всего прочего именно разнообразие привносит в вашу жизнь понимание того, чем конкретно вы бы хотели заниматься оставшееся время, над чем работать по жизни.

Здесь нет никакого «размена» или «бартера». Вы ничем не жертвуете основывая стартап в 20, но, с наибольшей вероятностью, вы добьётесь успеха в своём деле, если немного подождёте. В достаточно маловероятном случае развития событий один из ваших сайд-проектов может взлететь, как это было в случае с Facebook, и вам придётся решать – отдавать этому проекту всё своё время или нет, и в такой ситуации, действительно, обоснованно заниматься этим. Но в обычной ситуации основателям приходится очень сильно напрягаться и фантастически много работать, для того, чтобы добиться этого, и глупо было бы тратить самые яркие годы своей жизни на это.

Пытайтесь

Стоит ли вообще начинать заниматься этим, в любом возрасте? Сейчас я понял, что из сложившегося описания получается, что основание стартапа – очень сложно и почти неподъемное занятие. Если этого ещё не поняли вы, я повторю: основание стартапа это тяжелая работа. Что если слишком тяжелая? Как определить, справитесь ли вы?

Ответ на этот вопрос — пятая контр-интуитивная точка: невозможно сказать или угадать. Ваша жизнь к текущему моменту уже должна была намекнуть вам на весь массив информации связанный с тем, что и как произошло бы, реши вы стать математиком. Или профессиональным футболистом. Но, только в случае если у вас была крайне странная и нетипичная жизнь, вы никогда не узнаете как это – быть основателем успешного стартапа. Если вы начнете – это изменит всё, и всего вас. Поэтому то, что нужно оценивать, это то, куда и в кого вы бы смогли вырасти, и кто вообще способен на это.

Последние 9 лет моей работой было предсказание того, сможет ли человек которого я вижу перед собой стать основателем успешного бизнеса. Всегда было легко говорить людям, насколько они умны и большинство из тех, кто читает этот текст, наверняка не раз слышали это в свой адрес. Почти невозможно было, есть и будет сказать, насколько человек станет амбициозен и требователен к самому себе. Наверное, найдётся немного людей с таким же опытом, как у меня, и я говорю вам: не угадаешь. Для себя я уже давно научился держать ум открытым относительно того, какой проект из каждого набора окажется настоящей звездой.

Иногда основателям кажется, что «они знают». Многие приходят в Y Combinator с впечатлением, что им удастся «обыграть» нашу систему как тест, с которыми они уже справлялись в подобном (искусственном) ключе несколько раз в прошлом. Другие приходят, искренне удивляясь, как их умудрились выбрать и пытаюсь скрыть ошибки, которые могут произвести плохое впечатление. Но между этими двумя, диаметрально противоположными, изначальными настройками и конечным результатом на практике не возникает почти никакой корреляции.

Я читал, что в мире военных это тоже имеет место быть: невозможно сказать, кто станет лучшим офицером – солдат тихоня или бравый парень. Это происходит по той же причине – испытания, отделяющие их от офицерства и высокого чина, несравнимы с тем, с чем сталкивался каждый из них в прошлом.

Если вы совершенно напуганы основанием собственной компании – вероятно, вам и не стоит этого делать. Но если вы слегка не уверены, единственный способ проверить – это попробовать. Но не забывайте о времени и возрасте.

Идеи

Итак, если вы хотите однажды сделать стартап, что тогда вы должны делать сейчас? Изначально вам необходимо только две вещи: идея и команда. И ваш *modus operandi* должен заключаться в правильной временной синхронизации этих двух частей. Что подводит нас к шестой, и последней, контр-интуитивной точке: путь к

получению хороших идей для стартапов заключается в том, чтобы не думать об идеях для стартапов.

Я написал целое эссе на эту тему, поэтому я не буду повторяться полностью и приведу лишь краткую версию изложенного. Факт заключается в том, что пытаюсь сознательно думать о стартап-идеях, вы можете придумать что-то неплохо выглядящее на первый взгляд, но плохое. Что произойдёт дальше? Вы потратите уйму времени, прежде чем поймете, что идея всё-таки плоха.

Правильный путь «осознания» хороших стартап-идей заключается в том, чтобы сделать шаг назад. Вместо того, чтобы делать сознательное усилие для генерации стартап-идеи, сделайте усилие и сконцентрируйтесь на том, что не требует сознания для того, чтобы стать стартапом. Большинство сегодняшних супер-проектов изначально начинались, как, именно, несознательно выбранные поля действий, которые на старте даже не были похожи на проекты.

Это не просто «возможно» – так начали свой бизнес Apple, Yahoo, Google и Facebook. Ни одна из этих компаний даже не пыталась быть компанией – это были любительские проекты. Лучшим стартапам, фактически, приходится начинать как любительским проектам, потому что лучшие идеи всегда кажутся аутсайдерами в сознании любого нормального человека и не воспринимаются как идея для основания компании.

Как, в таком случае, вам настроить собственное сознание на такой тип работы, чтобы стартап-идеи формировались неосознанно? 1. Вам нужно знать многое о вещах, которые имеют значение и 2. работать над проблемами, которые вас интересуют с 3.

теми людьми, которые вам нравятся и которых вы уважаете. Не случайно третий факт как раз и формирует успешные команды со-основателей работающих над одной идеей.

В первый раз, когда я написал этот параграф, вместо «знать многое о вещах, которые имеют значение» я написал «стать специалистом в какой-нибудь технологии». Но данное описание, пусть и правильно, слишком заужено. Что было особенного в Брайане Чески и Джо Геббиа, так это то, что они вообще не владели технологией. Они были хороши в дизайне, и, что даже более важно, они были хороши в организации групп и осуществлении проектов. Поэтому вам не нужно уметь работать над или с технологией, как таковой, до тех пор пока вы заняты задачами, которые требуют с вас гибкости ума и действий.

Что это за задачи? На этот вопрос действительно сложно ответить в общем тоне. История полна примеров молодых энтузиастов, работавших над идеями, о которых никто кроме них даже не догадывался или не считал критичными, одновременно в разных частях света. Как узнать работаете ли вы над чем-то стоящим?

Я знаю, что я знаю. Реальные проблемы интересны, и я поощряю себя тем, что работаю над интересной вещью, даже если до неё нет дела никому другому (особенно, если до неё никому нет дела). Мне сложно работать со скучными задачами, даже если они кажутся важными.

Моя жизнь полна примеров того, как я работал над чем-то просто из своего личного и субъективного интереса, а после оказывалось, что моё решение понравилось кому-то ещё, иногда – многим людям. Y Combinator сам по себе был

чем-то, что казалось интересным. Я называю это «внутренним компасом», который помогает мне ориентироваться в пространстве. Но я не знаю, что находится внутри других людей и как они себе это представляют. Возможно, если я чуть дольше подумаю об этом, я смогу придумать какой-то алгоритм распознавания истинно-интересных проблем, но к настоящему моменту единственное, что я могу предложить, звучит следующим образом. Если у вас есть цель и желание разбираться с интересными задачами, поощрять этот интерес – лучший способ подготовить себя к основанию стартапа. Пожалуй, к жизни тоже.

И хотя я не могу в общих чертах описать то, что является интересной проблемой, я могу описать большое количество под-проблем. Если вы воспринимаете технологию как нечто, растущее как фрактал, каждая движущаяся точка на краю представляет собой интересную задачу. Поэтому один из гарантированных способов развернуть свой разум к получению идей для стартапов это заставить себя, как говорит об этом Пол Буххайт, «жить в будущем». Когда вы достигнете этой точки, идеи, которые другим людям кажутся неочевидным, будут казаться вам банальными. Вы можете даже увидеть в одной из них идею для стартапа, или не увидеть, но вы будете осознавать что вы думаете о чём-то, что существует или должно существовать.

К примеру, в 90-х годах в Гарварде один из общих знакомых моих однокурсников Роберта и Тревога написал свой собственный программный VoIP-программный комплекс. Он не хотел создавать стартап, он никогда не пытался превратить это в стартап. Он просто хотел общаться со своей подругой из Тайваня без фантастических счетов за телефон, а так как он был экспертом в области сетей, ему казалось очевидным, что голос можно превратить в пакеты и отправить по Интернету. Он не

сделал в программе ничего кроме того, что бы позволяло ему общаться со своей девушкой, и именно так рождаются лучшие стартапы.

Поэтому, как ни странно, оптимальное дело, которым можно заниматься в колледже, если вы хотите когда-то основать собственную IT-компанию, это не думать о том, как ее основать. Это классическая формулировка. Если вы хотите заняться чем-то своим после колледжа, то в колледже вы должны быть заняты всепоглощающими делами, неважно в чем. И учиться выполнять их как можно более эффективно. И если в вас есть интеллектуальная любознательность, вы создадите стартап занимаясь чем-то интересным, или полезным, самому себе.

Та часть предпринимательства, которая действительно играет значение, это экспертиза в определенной области: навыки + опыт. Единственный путь стать Ларри Пейджем заключается в том, чтобы быть экспертом в поиске. А для того, чтобы стать экспертом в поиске, всё, что вам нужно делать – это самореализовываться и идти «у себя на поводу», в хорошем смысле. Быть любознательным, истинно, а не «по причине».

Стартапы делаются не из корысти, а из-за скрытности в собственной любознательности. Когда вы хотите узнать что-то от «начала и до конца», концом будет, как раз, успешный стартап. В лучшем случае.

Как привлечь инвестиции в стартап

Большинство стартапов, привлекающих финансирование, делают это не единожды. Типичный путь для молодой компании выглядит примерно следующим образом: (1) получить несколько десятков тысяч долларов от бизнес-инкубатора или бизнес-ангелов, чтобы начать работу, (2) привлечь несколько сотен тысяч либо несколько миллионов, чтобы построить компанию, и (3) когда успех компании станет очевидным, привлечь еще один или несколько раундов для ускорения роста.

Реальность более разнообразна. Некоторые компании привлекают по несколько раундов на втором этапе. Некоторые компании пропускают первый этап и переходят сразу ко второму. [Y Combinator](#) получает все больше заявок от компаний, которые уже привлекли сотни тысяч долларов. Но в любом случае, три описанных этапа – это то, через что, с учетом возможных отклонений, проходят более или менее все компании.

Данный текст касается в основном второго из этих этапов. Именно на этом этапе находятся стартапы нашего акселератора, выступающие в «день презентаций» (Demo Day), и эта статья излагает те советы, которые мы им даем.

Действующие силы

Привлечение средств – это трудная задача во всех смыслах этого слова: это трудно в том же смысле, в каком трудно поднять тяжелый вес, и трудно в том же смысле, в каком трудно решить сложную головоломку. Трудно в первом смысле, потому что в принципе тяжело убедить людей расстаться с большой суммой денег. Эта задача не сводится к более простым; она должна быть трудной сама по себе. Но трудность во втором смысле можно по большей части устранить. Привлечение денег

только кажется запутанным: для большинства основателей стартапов это незнакомый мир. Я попробую очертить карту этого мира.

Поведение инвесторов часто кажется основателям загадочным – отчасти из-за того, что мотивация инвесторов непонятна, но отчасти также из-за того, что инвесторы намеренно их дезориентируют. И такое поведение инвесторов, в сочетании со склонностью неопытных предпринимателей принимать желаемое за действительное, может привести к неутешительным результатам. В УС мы всегда предупреждаем основателей о такой опасности, и инвесторы, по всей видимости, более осмотрительны в разговоре со стартапами из УС, чем с другими компаниями – но тем не менее, мы постоянно наблюдаем последствия таких ситуаций.[1]

Если вы – неопытный основатель бизнеса, для вас единственный способ выжить – это налагать на себя внешние ограничения. Нельзя доверять своей интуиции. Я надеюсь дать вам набор правил, которые помогут вам пройти процесс разговора с инвесторами – если такие правила в принципе существуют. В какой-то момент у вас будет искушение их проигнорировать. Поэтому – правило номер ноль: эти правила написаны не просто так. Вам бы не потребовалось правило, предписывающее вам делать одно, если бы не было мощных сил, склоняющих вас делать противоположное.

Те силы, которые действуют на вас, вызваны в свою очередь силами, действующими на инвесторов. Инвесторы зажаты между двумя страхами – страхом проинвестировать в стартап, который провалится, и страхом не проинвестировать в компанию, которая взлетит. Причина этого страха – тот же самый фактор, который делает стартапы такой привлекательной инвестицией: успешные стартапы растут очень быстро. Но быстрый рост означает, что инвесторы не могут сидеть и ждать. Если ждать, когда стартап точно станет успешным, будет уже слишком поздно. Чтобы получить максимальную отдачу от инвестиций, надо инвестировать в стартапы тогда, когда их возможный успех еще не стал очевидным. Но в этом случае инвесторы боятся

сделать неудачную инвестицию. И действительно, такие неудачные инвестиции часто случаются.

Инвесторы хотели бы иметь возможность подождать с вложением. Когда стартапу всего несколько месяцев, с каждой неделей они получают массу новой информации о нем. Но если ждать слишком долго, другие инвесторы могут их опередить. И, конечно, на других инвесторов действуют те же самые силы. Поэтому, как правило, все инвесторы ждут столько, сколько это возможно – и когда кто-то из инвесторов начинает действовать, остальные тоже вынуждены двигаться вперед.

Привлекайте деньги только в том случае, когда это необходимо и возможно

Большая часть успешных стартапов привлекает внешнее финансирование – поэтому может показаться, что привлечение денег – определяющая черта стартапа. На самом деле это не так. Основным отличительным признаком стартапа является быстрый рост. Большинство компаний, имеющих потенциал быстрого роста, (а) могут расти еще быстрее при помощи дополнительного финансирования, и (б) благодаря своему потенциалу роста легко могут привлечь деньги. Поскольку так много успешных стартапов удовлетворяют обоим условиям, практически все они привлекают внешнее финансирование. Но могут быть случаи, когда у компании нет потребности расти еще быстрее, либо дополнительные инвестиции не помогут ускорить рост. Если ваша компания подпадает под один из этих случаев, не стоит тратить время на привлечение инвестиций.

Второй случай, когда искать инвестиции не нужно – это когда это невозможно. Если вы будете пытаться привлечь инвестиции до того, как у вас появятся

убедительные аргументы для инвесторов, вы потратите свое время и испортите свою репутацию перед ними.

Будьте либо в «режиме поиска инвестиций», либо нет

Один из самых больших сюрпризов для основателей при привлечении финансирования – это то, насколько это отвлекает от работы над проектом. Когда вы начинаете работать над привлечением денег, вся остальная работа фактически останавливается. Проблема не в том, что оно отнимает много времени, а в том, что оно становится наивысшим приоритетом в вашей голове. Стартап не может долго переносить такое отвлечение внимания. Стартап растет на ранней стадии в первую очередь благодаря постоянным усилиям основателей – и если те переключаются на что-то еще, темпы роста резко уменьшаются.

Поскольку привлечение денег требует столько внимания, стартап должен либо находиться в режиме поиска инвестиций, либо нет. И если вы решили привлечь деньги, вам нужно полностью сосредоточиться над этой задачей, чтобы решить ее быстро и вернуться к работе.[2]

Вы можете получать деньги от инвесторов, и не находясь в режиме поиска. Вам просто не следует распылять на это свое внимание. Внимание в первую очередь тратится на две вещи – на убеждение инвесторов и на переговоры с ними. Соответственно, если вы не ведете поиск средств, принимайте деньги от инвесторов только тогда, когда это не требует убеждения, и когда они согласны проинвестировать на тех условиях, которые вы готовы принять без переговоров. Например, если инвестор с хорошей репутацией предлагает вам конвертируемый заем со стандартными условиями, без ограничения по цене конвертации либо с достаточно высоким ограничением, такое предложение можно принять без размышлений.[3] В этом случае условия инвестиций будут де-факто определяться вашим следующим

раунда акционерного финансирования. Под «не требует убеждения» имеется в виду, что вам не нужно будет тратить время на встречи с инвесторами и на подготовку материалов для них. Если инвестор говорит, что они готовы инвестировать, но нужно встретиться с кем-то из партнеров, то если вы не ищете деньги специально, говорите «нет» – участие в такой встрече уже представляет собой работу по поиску средств.[4] Ответьте им вежливо – скажите, что сейчас вы заняты бизнесом и вернетесь к ним, когда будете искать средства. Не позволяйте затянуть вас на скользкий путь.

Инвесторы будут стараться втянуть вас в переговоры и тогда, когда вы не ищете средства. Для них это выгодно – таким образом, у них будет шанс на сделку с вами прежде других инвесторов. Они будут вам писать, что хотят встретиться, чтобы узнать о вас больше. Если вам пишет незнакомый вам менеджер венчурного фонда, не соглашайтесь на встречу, даже если вы ищете средства. Сделки так не делаются.[5] Даже если вам пишет партнер, постарайтесь отложить встречу до момента, когда вы будете активно искать средства. Он может сказать, что хочет просто встретиться и поболтать, но инвесторы никогда не хотят встретиться просто поболтать. Что если вы им понравитесь? Что если они начнут говорить о возможном финансировании? Способны ли вы будете отклонить такой разговор? Если только у вас нет достаточного опыта в привлечении средств, чтобы провести с инвестором неформальную беседу, которая останется неформальной, лучше будет сказать, что будете рады встретиться позже, когда будете активно искать средства, но сейчас вы заняты бизнесом.[6]

Иногда компании, которые успешно привлекли средства на втором этапе, сохраняют отношения с несколькими инвесторами и после того, как завершили поиск средств. Это совершенно нормально – если вы успешно привлекли средства, вы сможете общаться с инвесторами без необходимости убеждать их в чем-либо и вести переговоры.

Просите представить вас инвесторам

Прежде чем говорить с инвесторами, необходимо, чтобы вас им кто-то представил. Если вы выступите на Demo Day, вы уже будете представлены сразу большой группе инвесторов. Но даже в этом случае, вам в дополнение к этому необходимо выходить на других инвесторов самостоятельно.

Необходимо ли, чтобы вас кто-то знакомил с инвесторами? На этапе 2 – необходимо. Некоторые инвесторы пишут, что готовы принять бизнес-планы по электронной почте, но уже из того, как выглядят их сайты, видно, что на самом деле им не нужны стартапы, обращающиеся к ним напрямую.

Не все пути выхода на инвесторов одинаково эффективны. Самый лучший способ – если вас представляет известный инвестор, который сам только что вложил в вашу компанию. Поэтому, когда вы получаете от инвестора предложение, попросите его представить вас другим инвесторам, которых они могли бы рекомендовать.[7] Следующий вариант – это рекомендация от основателя другой компании, в которую они вкладывались. Можно выходить на инвесторов и через других представителей стартап-сообщества, например, через юристов и журналистов.

Можно выходить на инвесторов через сайты – такие как AngelList, FundersClub и WeFunder. Мы рекомендуем стартапам относиться к таким сайтам, как к дополнительному каналу привлечения. В первую очередь, принимайте финансирование от тех, на которых вы вышли сами. Как правило, такие инвесторы лучше. Также, вам будет проще привлечь средства с помощью сайтов, когда у вас уже есть вложения от известных инвесторов.

Воспринимайте любой ответ как «нет», пока не услышите твердое «да»

Считайте, что инвесторы не согласны в вас вкладываться, пока они не скажут вам «да» – в форме твердого безусловного предложения.

Как я уже сказал, инвесторам выгодно ждать, пока это возможно. Особенно опасна для предпринимателей та форма, в которой они это делают. Фактически, они вас вводят в заблуждение. Они делают вид, что они вот-вот совершат сделку, до тех пор, пока они не сказали «нет». В худшем случае они вообще не скажут «нет» – они просто перестанут отвечать на письма. Инвесторы надеются, что это оставит им возможность проинвестировать в дальнейшем. Если они решат, что готовы вложиться – например, потому что им скажут, что ваша компания – выгодная инвестиция – они смогут сделать вид, что просто на что-то отвлеклись, и вернуться к разговору как ни в чем не бывало.[8]

Это не худшее, чего можно ждать от инвесторов. Некоторые инвесторы говорят так, как будто уже договорились о сделке – тогда как на самом деле не берут на себя никаких обязательств. И основатели, принимающие желаемое за действительное, готовы им поверить.[9]

Следующее правило представляет собой тактику против такого поведения инвесторов. Но чтобы его правильно применить, необходимо не дать себя обмануть отрицательным ответом, выглядящим как положительный. Основатели настолько часто здесь ошибаются, что мы разработали специальный [протокол](#), чтобы решить эту проблему. Если вы считаете, что сделка уже обговорена – попросите инвестора подтвердить это. Если ваши с ним взгляды расходятся – из-за того, что инвестор выразился неточно, или из-за того, что вы выдавали желаемое за действительное –

необходимость подтвердить предложение в письменном виде позволит это выявить. И пока инвестор не даст подтверждения, считаете, что он инвестировать не будет.

Ведите поиск в ширину с учетом ожидаемого выигрыша

При общении с инвесторами следует придерживаться стратегии, которую программисты называют «поиск в ширину». С инвесторами надо говорить параллельно, а не последовательно. Последовательное общение с инвесторами занимает больше времени, к тому же, они не чувствуют конкуренции, которая заставляла бы их быстрее продвигаться к заключению сделки. При этом не всем инвесторам следует уделять равное внимание: некоторые инвесторы являются более перспективными, чем другие. Оптимальным решением будет вести диалог параллельно со всеми потенциальными инвесторами, но уделять больше времени наиболее перспективным.[10]

Под ожидаемым выигрышем мы понимаем вероятность, с которой инвестор согласится инвестировать, помноженную на выгоду для вас от такой инвестиции. Например, фонду с хорошей репутацией, который может инвестировать крупную сумму, но которого сложно убедить сделать сделку, может соответствовать такой же ожидаемый выигрыш, как малоизвестному бизнес-ангелу, который вложит меньше, но убедить которого проще. В то же время, ожидаемый выигрыш от малоизвестного бизнес-ангела, который готов вложить лишь небольшую сумму и которому необходимо множество встреч, прежде чем принять решение, совсем низок. С такими инвесторами надо встречаться в последнюю очередь, либо не встречаться вообще.[11]

Такая стратегия защитит вас от инвесторов, которые не отказывают вам явно, но уходят от сделки – фактически вы также будете уходить от разговоров с ними. Примерно так же распределенный алгоритм может защитить вас от сбоев в части процессоров. Если кто-то из инвесторов перестает отвечать на письма или требует

множество встреч без какого-либо прогресса в сделке, вы автоматически будете тратить на него меньше времени. Но при оценке вероятностей необходим самоконтроль. То, насколько вы хотите сделку с каким-либо конкретным инвестором, не должно искажать ваш взгляд на то, насколько он сам хочет иметь с вами дело.

Твердо представляйте себе процесс

Как оценить ход вашего диалога с инвесторами, учитывая, что инвесторы всегда кажутся более оптимистичными, чем на самом деле? Необходимо судить по их действиям, а не словам. У каждого инвестора есть определенный процесс, который он должен пройти от первого разговора до перечисления денег, и необходимо всегда понимать, из чего этот процесс состоит, на каком этапе вы сейчас находитесь и насколько быстро вы продвигаетесь.

Никогда не завершайте встречу с инвестором, не спросив о дальнейших шагах. Что еще им необходимо, чтобы принять решение? Нужны ли им дополнительные встречи? Что будет обсуждаться на этих встречах? Когда они будут? Нужно ли им что-то обсудить между собой, либо со своими партнерами, либо прояснить какой-то вопрос? Сколько это займет времени? Не будьте слишком настырным, но выясните, на каком вы этапе. Если инвесторы отвечают на эти вопросы нечетко или уклончиво, предполагайте худшее – серьезно настроенные инвесторы, как правило, будут рады рассказать вам о шагах, необходимых для закрытия сделки, поскольку они уже прокручивают эти шаги у себя в голове.[12]

Если у вас есть опыт в переговорах, то, скорее всего, вы уже знаете, как задавать такие вопросы.[13] Если нет – отсутствие опыта не снижает вашей инвестиционной привлекательности. Технологический стартап может быть непривлекательным из-за отсутствия у основателей опыта в технологиях, но не из-за отсутствия опыта в привлечении инвестиций. Сергей Брин и Ларри Пейдж тоже были новичками в поиске

инвестиций. Просто признайтесь инвестору, что у вас нет опыта в привлечении денег, и попросите их рассказать, как выглядит процесс и на каком этапе вы сейчас находитесь.[14]

Добейтесь первого предложения

Важнейший фактор, влияющий на мнение о вас большинства инвесторов – это мнение других инвесторов. Как только вы получаете первые предложения от инвесторов, получить последующие предложения становится гораздо проще. Но с другой стороны, получить первое предложение, как правило, тяжело.

Получение первого значимого предложения часто занимает половину времени и усилий во всем процессе привлечения средств. То, насколько предложение является значимым, зависит от суммы и от того, кто это предложение делает. Средства от семьи и близких, как правило, не принимаются в расчет независимо от суммы. Но если вы получаете 50 тыс. долл. от известного венчурного фонда или бизнес-ангела, как правило, этого достаточно, чтобы получить и другие предложения.[15]

Дождитесь перевода денег

Сделка не завершена, пока деньги не поступили на банковский счет. Неопытные основатели часто говорят, например, «Мы получили 800 тысяч долларов», хотя на самом деле сумма, полученная из этих денег, пока равна нулю. Помните о страхах, которые терзают инвесторов – о страхе упустить выгодную возможность и о страхе вложиться неудачно? На венчурном рынке покупатели очень часто жалеют о только что сделанных инвестициях. И многие вещи могут стать для них поводом отказаться от сделки. Поведение инвесторов сильнее всего зависит от конъюнктуры фондовых рынков. Если завтра китайская экономика обвалится, все договоренности

будут отменены. Есть много факторов, из-за которых может сорваться и сделка с отдельным стартапом. Вдруг у вас завтра появится опасный конкурент, либо суд вынесет решение против вас, либо уйдет один из основателей?[16]

Даже при промедлении в один день может случиться что-то, из-за чего инвестор передумает. Поэтому, когда инвестор делает предложение, дождитесь получения денег. Необходимо понимать, на каком этапе процесса вы находитесь, и после того, как предложение сделано. Если инвестор сказал «да», выясните график следующих шагов для получения денег, и контролируйте процесс, пока средства не будут в вашем распоряжении. В фондах перечислением денег могут заниматься отдельные люди, но при работе с ангелами вам может понадобиться отловить их лично, чтобы получить чек.

Как правило, о только что подписанных сделках жалеют неопытные инвесторы. Те, кто уже давно работает на венчурном рынке, как правило, относятся к сделанному предложению как к прыжку с вышки. Также они беспокоятся о своей репутации. Но и у самых крупных венчурных фондов были случаи, когда они отказывались от подписанных сделок.

Избегайте инвесторов, не выступающих в качестве «ведущих»

Поскольку труднее всего получить первое предложение, при расчете вашего описанного выше ожидаемого выигрыша следует учитывать не только вероятность того, что инвестор представит предложение, но и того, что он даст предложение первым. Не для всех инвесторов эти вероятности пропорциональны. Некоторые инвесторы известны тем, что принимают решения быстро, и именно они наиболее полезны на первых этапах процесса.

Соответственно, инвесторы, которые инвестируют только при участии других инвесторов, на первых этапах процесса бесполезны. Большинство инвесторов смотрят на то, насколько вы интересны другим, но у ряда инвесторов принята официальная политика инвестировать только при участии других инвесторов. Такие люди часто говорят о «ведущих» (или «якорных») инвесторах. Они, как правило, говорят, что не выступают в качестве ведущих инвесторов, либо что проинвестируют, как только у вас будет ведущий инвестор. Иногда они даже говорят, что готовы выступить в качестве «ведущего» инвестора, имея при этом в виду, что не будут инвестировать, пока вы не получите определенную сумму от других инвесторов. (Хорошо, если называя себя «ведущими», они имеют в виду, что готовы вложиться в одностороннем порядке и в дополнение к этому помогут вам привлечь других инвесторов. Плохо, когда этот термин используют те, кто не будет инвестировать, пока вы не привлечете средства от других.)[17]

Откуда происходит термин «ведущий инвестор». За исключением последних нескольких лет, стартапы, привлекающие деньги на этапе 2, как правило, продавали акции или доли раундами. В каждом раунде множество инвесторов предоставляло деньги одновременно и на однотипных условиях. Можно было согласовать условия с одним «ведущим» инвестором, а затем подписать одинаковую документацию и провести расчеты одновременно со всеми участниками.

Инвестиции «серии А» и сейчас согласовываются по такому же принципу, но финансирование на более ранних этапах сейчас привлекается по-другому. Сейчас стартапы редко привлекают деньги раундами до «серии А» – как правило, стартапы получают финансирование от отдельных инвесторов по одному по мере необходимости.

Почему же тогда инвесторы до сих пор ссылаются на «ведущих» участников? Потому что это аккуратный способ сказать то, что они действительно думают – то есть

то, что их заинтересованность целиком и полностью определяется заинтересованностью в вас других участников. Фактически, такое мышление – это отличительный признак посредственного инвестора. Но при формулировке в терминах «ведущего» инвестора это выглядит как что-то структурированное, рациональное, и, соответственно, адекватное.

Когда инвестор говорит: «Я бы хотел проинвестировать, но я не выступаю в качестве ведущего инвестора», следует это понимать как «Нет, если только вы не окажетесь популярным предложением». А поскольку так по умолчанию думает о стартапе любой инвестор, по факту инвестор не сказал ничего значимого.

Когда вы начинаете искать средства, ожидаемый выигрыш от инвесторов, которые не выступают в качестве ведущих, равен нулю. Контактируйте с такими инвесторами в последнюю очередь, либо не контактируйте вообще.

Имейте множество альтернативных планов

Многие инвесторы будут вас спрашивать, какую сумму вы планируете привлечь. Это может создать впечатление, что вам следует планировать привлечь конкретную сумму. На самом деле это не так. В таком непредсказуемом деле, как поиск финансирования, будет ошибкой иметь жесткие планы.

Так почему же инвесторы спрашивают, сколько вы планируете привлечь? Потому же, почему продавец в магазине спрашивает, когда вы выбираете подарок другу, сколько вы планируете потратить. Скорее всего, у вас нет в голове точной суммы – вы просто хотите найти что-то подходящее, и если оно недорогое, то тем лучше. Продавец вас спрашивает не потому, что от вас требуется иметь точный план. Он хочет подобрать для вас подходящие вещи в нужном вам ценовом диапазоне.

Аналогично, когда инвесторы спрашивают, сколько вы планируете привлечь, они это делают не потому, что от вас требуется план. Они хотят видеть, насколько ваша

компания подходящий объект для инвестиций в их целевом диапазоне, а также насколько вы амбициозны, адекватны и на каком этапе вы находитесь в процессе поиска финансирования.

Если вы супер-опытны в разговорах с инвесторами, вы можете сказать: «Мы планируем привлечь 7 миллионов долларов в раунде А и принимаем терм-шиты до следующего вторника». Я знаю нескольких основателей, которые могли бы это сделать так, чтобы представители фондов не рассмеялись им в лицо. Но если вы – представитель неопытного, но честного большинства, то рекомендация та же, что и для [питча](#) перед инвесторами: придерживайтесь правильной стратегии и объясняйте инвесторам, что именно вы делаете.

А правильная стратегия при привлечении средств – иметь несколько планов в зависимости от того, сколько вы привлечете. В идеале, вы должны сказать инвесторам следующее – мы сможем стать прибыльными, даже если вообще не привлечем денег; если мы привлечем несколько сотен тысяч, то сможем нанять одного или двух толковых сотрудников, а если привлечем пару миллионов, то сможем нанять целую команду инженеров, и т. д.

Для различных инвесторов подходят различные планы. Если вы говорите с фондом, который участвует не менее чем в раундах А (хотя таких фондов сейчас мало), стоит рассказать в деталях только про самый амбициозный план. Если вы говорите с бизнес-ангелом, который инвестирует не более 20 тысяч за раз, и пока еще не привлекли денег, опишите в первую очередь самый скромный план развития.

Если вам повезло и вам приходится думать о том, на какой максимальной сумме остановиться, сделайте простую прикидку – умножьте количество сотрудников, которых хотите нанять, на 15 тысяч долларов и на 18 месяцев. В большинстве стартапов практически все расходы пропорциональны количеству людей, и типичные затраты в месяц на человека составляют 15 тысяч долларов (включая соцпакет и даже

аренду офиса). Пятнадцать тысяч в месяц – это большая сумма, не тратьте ее полностью. Но при привлечении денег можно взять именно такую сумму с запасом. Если у вас будут дополнительные затраты – например, на производство – добавьте их сверху. В предположении, что у вас таких затрат нет и что вы хотите нанять, например, 20 человек, максимальная сумма, которую вам стоит привлекать, составляет $20 \times \$15 \text{ тыс.} \times 18 = 5,4$ миллиона долларов.[18]

Начните с заниженной суммы

Хотя разным инвесторам можно озвучивать разные планы, вам стоит в целом скорее называть заниженную, нежели завышенную, сумму в ответ на вопрос, сколько вы планируете привлечь.

Например, если вы планируете привлечь 500 тысяч долларов, сначала имеет смысл сказать, что вы планируете привлечь 250 тысяч. В таком случае, когда у вас будут предложения на 150 тысяч, объем будет покрыт уже более чем наполовину. Это даст инвесторам понять две вещи: во-первых, что у вас дела идут хорошо, и во-вторых, что им следует принимать решение быстро, пока для них еще есть место. И напротив – если вы сказали, что планируете привлечь 500 тысяч, то 150 тысяч – это меньше трети планируемого объема. Если процесс поиска средств надолго застопорится на этой отметке, то про сделку начнут думать как про неудачную.

Если вы вначале скажете, что планируете привлечь 250 тысяч, вы не будете обязаны на этой сумме остановиться. Если ваша первоначальная цель будет достигнута и у инвесторов все еще останется интерес, вы сможете повысить объем. Вообще, большинство компаний, у которых процесс поиска финансирования идет успешно, привлекает больше средств, чем изначально планировалось.

Я имею в виду не то, что вы должны лгать, а то, что вам необходимо изначально умерить свои ожидания. Нет практически никаких рисков в том, чтобы начать с более

низкой суммы. Это не только не ограничит объем привлеченных средств, но и в конечном счете скорее позволит его увеличить.

Хорошая аналогия в данном случае – угол атаки крыла самолета. Если вы попытаетесь лететь со слишком высоким углом атаки, вы свалитесь в штопор. Если вы с порога скажете, что хотите привлечь раунд А объемом 5 миллионов, вы не только не получите эту сумму. Вы не получите вообще ничего – если только у вас нет каких-то исключительных сильных преимуществ. Лучше начать с низкого угла атаки, набрать скорость, а затем постепенно наращивать угол, если вам это надо.

По возможности будьте рентабельными

Вы будете выглядеть гораздо увереннее, если в ваших планах будет вариант действий при отсутствии внешнего финансирования – то есть, если вы сможете стать рентабельным без привлечения дополнительных средств. В идеале, вы должны иметь возможность сказать инвесторам: «Мы добьемся успеха независимо от исхода финансирования, но дополнительные деньги помогли бы нам вырасти быстрее».

Между привлечением средств и романтическими отношениями есть много общего, но одна из самых убедительных аналогий следующая: никто не захочет встречаться с вами, если вы кажетесь отчаявшимся. И лучший способ не выглядеть отчаявшимся – это не быть им. Именно по этой причине мы настойчиво просим у компаний YC к моменту Demo Day добиться того, что мы называем «[доширак-рентабельностью](#)». Это может показаться парадоксальным, но если вы хотите привлечь деньги, лучше всего в них не нуждаться.

Фактически есть два различных сценария при привлечении средств – в одном случае основатели, которым нужны средства, обходят инвесторов в поисках денег, потому что иначе придется закрывать компанию или, по крайней мере, увольнять людей. Во втором случае основатели, для которых деньги не критичны, привлекают

средства, чтобы расти быстрее, чем просто за счет своей выручки. Неопытные основатели читают об известных стартапах, привлекавших средства фактически по второму сценарию, и решают, что тоже должны привлечь деньги – так, по их мнению, работают стартапы. Но те компании, которые при привлечении денег не имеют четкой стратегии выхода на рентабельность, вынуждены разговаривать с инвесторами по первому сценарию – и удивляются тому, насколько это тяжело и неприятно.

Конечно, не все стартапы могут стать «доширак-рентабельными» за несколько месяцев. И даже среди тех, которые не могут, есть те, кто становится в диалоге с инвесторами хозяевами положения за счет других преимуществ – например, за счет исключительно высоких темпов роста или исключительно сильной команды основателей. Но при отсутствии рентабельности удерживать в диалоге с инвесторами сильную позицию становится все сложнее и сложнее с течением времени.[19]

Не стремитесь к максимальной оценке

На какую оценку вам следует ориентироваться при привлечении денег?

Важнейшее, что надо понять про оценку – это то, что оценка не слишком важна.

Зачастую основатели необоснованно гордятся высокой оценкой, по которой они привлекли деньги. Многие основатели любят дух соперничества, а поскольку оценка – это, как правило, единственная публично доступная характеристика стартапа, они соревнуются, по какой оценке они привлекут деньги. Это глупо: привлечение денег не является самоцелью для компании. Настоящей целью является выручка. Привлечение финансирования – это всего лишь средство. Гордиться тем, как успешно вы привлекли деньги – все равно, что гордиться своими оценками в институте.

Даже учитывая, что процесс привлечения финансирования не является самоцелью, оценка – не самое важное, к чему надо стремиться в этом процессе. Главное на этапе 2 – получить необходимую сумму денег, чтобы вернуться к бизнесу и

сосредоточиться на успехе своей компании. Второе по важности – найти хороших инвесторов. Оценка – максимум третий пункт в списке.

То, насколько оценка несущественна, можно увидеть на примерах. Dropbox и Airbnb – самые успешные на данный момент компании, которые участвовали в нашем акселераторе. После прохождения Y Combinator они привлекли деньги по оценкам (до поступления денежных средств) 4 миллиона и 2,6 миллиона долларов, соответственно. Сейчас цены настолько выросли, что если вы вообще можете привлечь деньги, вы их, скорее всего, привлечете по более высокой оценке. Возможно, это удовлетворит ваше тщеславие. Вы уже обогнали Dropbox и Airbnb! По параметру, который не имеет значения.

Когда вы начнете искать денежные средства, ваша изначальная оценка (или максимальная цена конвертации) будет определяться ценой сделки с тем инвестором, который сделал первое предложение. Если к вам будет значительный интерес, то для других инвесторов вы сможете повысить цену, но в любом случае, оценка, предложенная первым инвестором – это то, с чего вы будете начинать.

Поэтому, если вы привлекаете деньги от нескольких инвесторов – как делает большинство компаний на этапе 2 – вам следует опасаться привлечь первые деньги от слишком оптимистичного инвестора по оценке, которую вам не удастся удержать. Вы, конечно, при необходимости сможете снизить оценку (при этом вам нужно будет предоставить те же условия инвесторам, проинвестировавшим ранее по более высокой цене), но в процессе вы сможете потерять много перспективных инвесторов.

Если ваши первые инвесторы сверхоптимистичны, вы можете принять у них деньги на условиях конвертируемого займа без изначального ограничения цены конвертации с условием MFN – то есть, с условием, что если другой инвестор даст вам деньги по более выгодной оценке, то цена конвертации будет соответствовать этой оценке.

Привлечь деньги проще по более низкой оценке. Вообще говоря, такого быть не должно. Поскольку оценка на этапе 2 различается максимум в 10 раз, а доходность от по-настоящему успешных проектов составляет не менее 100 крат, инвесторы должны выбирать стартапы исключительно на основе вероятности того, что компания станет сверхуспешной, а не на основе оценки. Но хотя для инвесторов будет ошибкой беспокоиться о цене, многие беспокоятся. Стартапу, который нравится инвесторам, но в который не хотят инвестировать по цене x , будет проще привлечь деньги по цене $x/2$. [20]

Принципиальное согласие должно быть важнее, чем оценка

Некоторые инвесторы захотят узнать ваше мнение об оценке, прежде чем вообще говорить об инвестициях. Если у вас уже есть ориентир в виде оценки, по которой вкладывались предыдущие инвесторы, можно его назвать. Но если такого ориентира нет – поскольку у вас еще нет инвесторов – и при этом вас настойчиво просят назвать цену, не называйте ее. Привлечение первого инвестора является переломным моментом в привлечении средств. Вам надо закрыть сделку с ним как можно скорее, и надо сконцентрировать разговор на закрытии сделки, не отвлекаясь на обсуждение цены.

Есть способ не называть цену во время беседы с инвесторами. Это не просто переговорная хитрость, это то, как должны действовать и вы, и инвестор. Скажите им, что оценка для вас не главное и вы о ней особенно не думали, и что вы ищете инвесторов, которые были бы для вас в первую очередь надежными партнерами, и в первую очередь следует обсудить, согласны ли они вообще инвестировать. Затем,

если они решат, что хотят делать сделку, можно уже согласовать цену. Но разговаривать надо именно в таком порядке.

Поскольку главное – не добиться высокой оценки, а успешно запустить процесс привлечения средств, мы обычно рекомендуем основателям согласиться при сделке с первым инвестором на настолько низкую цену, насколько это необходимо. Этот путь безопасен, если придерживаться следующего совета.[21]

Избегайте инвесторов, озабоченных оценкой

Некоторые инвесторы называют себя «чувствительными к оценке». На практике это выливается в то, что они будут навязчиво торговаться с вами и тратить ваше время на то, чтобы выбить себе как можно более низкую цену. Соответственно, с такими инвесторами никогда не нужно вступать в переговоры в начале процесса. Хоть вы и не должны стремиться к высокой оценке, вам не следует привлекать средства по искусственно заниженной оценке из-за того, что первый инвестор, который, на чье предложение вы согласились, был озабочен вопросом оценки. Некоторые из таких инвесторов могут быть полезны, но разговаривать с ними следует в конце процесса привлечения средств, когда вы уже можете сказать – «вот цена, по которой инвестировали все остальные – если вас она не устраивает, не инвестируйте». Так вы не только добьетесь справедливой цены, но и потратите меньше времени.

В идеале вам следует знать, какие инвесторы известны своей чувствительностью к вопросам оценки, и отложить переговоры с ними до более поздних шагов. Но иногда неизвестный вам ранее подобный инвестор может появиться в начале процесса. Здесь вам поможет уже известное правило поиска в ширину с учетом ожидаемого выигрыша: вы сможете приостановить разговор с такими инвесторами и сосредоточиться на других.

Есть небольшая группа инвесторов, пытающихся проинвестировать по более низкой оценке, даже когда ориентир уже установлен. Таких инвесторов можно рассматривать как запасной вариант на случай, если выяснится, что по установленной цене вы не можете привлечь столько средств, сколько необходимо. Поэтому с такими инвесторами имеет смысл говорить, только если вы все равно собираетесь снижать цену. Но поскольку встречи с инвесторами назначаются как минимум за несколько дней, и за это время не всегда можно понять, придется ли снижать цену, на практике вряд ли вообще имеет смысл выходить на таких инвесторов.

Если инвестор предлагает вам неожиданно и неоправданно низкую цену, отложите это предложение как запасной вариант и не отвечайте на него. Когда кто-то делает справедливое предложение, вы можете чувствовать себя обязанным ответить на него оперативно. Но искусственное занижение цены – нечестный ход, и отвечать на него надо соответствующе.

Принимайте предложения по принципу «жадного алгоритма»

Я немного опасаясь использовать термин «жадный алгоритм», так как непрограммисты могут меня понять неправильно. Жадный алгоритм – это алгоритм, который «не пытается смотреть в будущее». Жадный алгоритм предписывает выбрать наилучший из тех возможных вариантов, которые уже есть перед глазами. И именно так должны действовать стартапы при привлечении денег на втором и последующих этапах развития. Не стоит пытаться смотреть в будущее, так как (а) будущее непредсказуемо, и вас могут намеренно дезориентировать, и (б) вашим первым приоритетом в любом случае должно быть как можно быстрее завершить привлечение средств и вернуться к работе.

Если кто-то делает вам приемлемое предложение, соглашайтесь. Если у вас несколько взаимоисключающих предложений, выбирайте лучшее. Не отказывайтесь от предложения из-за того, что ожидаете получить более выгодное в дальнейшем.

Эти простые правила касаются широкого круга ситуаций. Если вы привлекаете деньги от большого количества инвесторов, повышайте цену, пока они на это соглашаются. Когда вам будет казаться, что вы уже привлекли достаточно, вы сможете повысить порог того, что считается приемлемым.

Как правило, предложения остаются в силе в течение какого-то периода времени. Поэтому, если вы получаете приемлемое предложение, несовместимое с другими (например, если оно покрывает больше половины вашей потребности в средствах), вам нужно сообщить другим потенциальным инвесторам, что у вас уже есть достаточно хорошее предложение, и дать им несколько дней, чтобы сделать свои. При этом могут отпасть те из инвесторов, которые сделали бы предложение, если бы им дали больше времени, но вас по определению это не беспокоит: для вас приемлемо уже изначально полученное предложение.

Некоторые инвесторы, чтобы помешать вам получить предложения от их конкурентов, будут давать вам предложения, «сгорающие» в течение нескольких дней. Качественные инвесторы, как правило, такие предложения дают реже и срок принятия их предложений дольше. Например, Фред Уилсон, основатель Union Square Ventures, никогда не дает «горящих» предложений, так как уверен, что предприниматели в любом случае выберут его фонд. Но более мелкие и менее известные инвесторы очень часто дают предложения с коротким сроком на размышление, так как считают, что никто, у кого есть альтернативы, их не выберет. Приемлемым сроком принятия решения можно считать три дня. Если вы говорите с несколькими инвесторами параллельно, больше вам не понадобится. Но если вам дают меньший срок, это может

означать, что вы говорите со «скользким» инвестором. Как правило, их можно поймать на блефе, и возможно, что вам так и придется сделать.[22]

Может показаться, что вместо того, чтобы выбирать предложения «жадным» способом, вам надо добиваться сотрудничества с самым качественным инвестором. Безусловно, это достойная цель, но на этапе 2, как правило, эти две цели не противоречат друг другу, поскольку наиболее качественные инвесторы, как правило, принимают решения не дольше, чем все остальные. Единственный случай, когда эти две стратегии входят в конфликт – это когда вам приходится отказываться от предложения приемлемого для вас инвестора в надежде получить предложение от более качественного. Если вы говорите с инвесторами параллельно и не откладываете предложения со слишком коротким сроком на размышление, такого практически наверняка не случится. Но даже если это произойдет, стараться заполучить самого качественного инвестора будет, скорее всего, плохой стратегией. Лучшие инвесторы, как правило, действуют наиболее избирательно, так как имеют возможность выбрать из всех стартапов, представленных на рынке. Они отказывают практически всем компаниям, с которыми они общаются, поэтому в среднем невыгодно отказываться от твердого предложения приемлемого инвестора в обмен на шанс получить более предложение от более качественного.

(На первом этапе роста компании ситуация иная. Вы не можете подать во все инкубаторы одновременно, поскольку некоторые из них разносят свои расписания специально, чтобы избежать таких ситуаций. Здесь две стратегии по отбору предложений действительно противоречат друг другу – поэтому если вы хотите подать заявки в несколько инкубаторов, то пусть те инкубаторы, в которые вы хотите попасть больше всего, смогут решить первыми.)

Может случиться так, что если вы ведете переговоры о привлечении средств с несколькими инвесторами, разговор пойдет о финансировании серии А. В этом случае

данные правила также применимы. Если инвестор заводит с вами разговор о раунде серии А, продолжайте принимать более мелкие предложения от других инвесторов, пока вам не предоставят терм-шит. Здесь нет практических сложностей. Если мелкие предложения представляют собой конвертируемые займы, они будут просто сконвертированы в рамках раунда серии А. Возможно, крупный инвестор не захочет видеть более мелких инвесторов в вашем капитале – но тогда ему тем более не стоит затягивать с основными условиями. Пока вам их не предоставили, у вас нет точной уверенности, что их вам дадут – жадный алгоритм подскажет вам, что делать.[23]

Не продавайте на втором этапе более 25% доли

Если ваши дела пойдут хорошо, возможно, вы будете привлекать раунд серии А. Я говорю «возможно», так как ситуация меняется, и возможно, в дальнейшем стартапы будут пропускать этот этап. Но из тех компаний, которые мы финансировали, это удалось только одной, так что можно предполагать, что путь к успеху лежит через раунд А.[24]

Таким образом, на первоначальных раундах надо избегать вещей, которые могут помешать привлечению серии А. В частности, если вы продали более 40% своей компании до раунда А, привлечь финансирование будет сложно, так как фонды будут беспокоиться, что у основателей осталось слишком маленькая доля, чтобы сохранить достаточную мотивацию.

Наша общая рекомендация – не продавать на этапе 2 более 25% доли, в дополнение к той доле, которую вы продали на этапе 1 – которая, в свою очередь, должна быть не более 15%. Если вы привлекаете финансирование на условиях займа без максимальной цены конвертации, то вам придется делать предположения о том, какая может быть оценка в будущем раунде акционерного финансирования. Предположения должны быть реалистичными.

(Поскольку смысл этого правила – избежать помех при дальнейшем раунде А, его не надо применять в ситуации, когда привлечение финансирования на втором этапе выливается в раунд А.)

Пусть привлечением средств занимается один человек

Если у вас несколько основателей, выберите одного, который будет заниматься привлечением денег, чтобы остальные могли работать над бизнесом. Как мы уже говорили, основная опасность процесса общения с инвесторами – не то, сколько времени уходит на сами встречи, а то, что это становится основной заботой основателей. Поэтому пусть тот основатель, который занимается финансированием, приложит усилия, чтобы остальные не вовлекались в детали этого процесса.[25]

(Если между основателями есть недоверие, это может быть проблематично. Но если основатели не доверяют друг другу, перед вами более серьезные проблемы, чем привлечение финансирования.)

Основатель, который занимается финансированием, должен быть генеральным директором и, в свою очередь, наиболее убедительно выглядящим из всех основателей. Даже если генеральный директор – программист, а продажами занимается другой основатель? Да. Даже в этом случае, для целей общения с инвесторами у компании должен быть единственный основатель.

Привести на встречу с инвестором всех основателей нормально, если инвестор готов предоставить значительную сумму и требует такую встречу в качестве финального шага при принятии решения. Но дождитесь этого момента. Относитесь к знакомству инвестора со своими партнерами по проекту так же, как к знакомству вашей девушки или молодого человека с родителями – это уместно, только если между вами уже достаточно серьезные отношения.

Даже если во время привлечения финансирования один или несколько основателей продолжает заниматься развитием бизнеса, рост замедляется. Но попытайтесь сохранить темпы роста, насколько это возможно: поиск финансирования происходит не мгновенно. Он требует времени, и то, как вы вырастаете за это время, влияет на исход финансирования. Если между двумя встречами с инвестором ваши показатели сильно вырастут, инвестор будет сам стремиться закрыть сделку, и наоборот – если они останутся без изменений или будут снижаться, инвесторы начнут охладевать к вам.

Вам понадобится краткое резюме проекта и (возможно) презентация

Как правило, при поиске финансирования на втором этапе компания встречается с инвесторами и показывает презентацию. На сайте Sequoia описано, [из чего](#) такая презентация должна состоять. Они платят деньги – им можно верить на слово.

Я говорю «как правило» – я равнодушен к презентациям, и мне кажется (хоть, возможно, я излишне оптимистичен), что они выходят из моды. Многие из самых успешных стартапов на этапе 2 обходятся без слайдов. Они просто говорят с инвесторами и объясняют им, что собираются делать. Поскольку успешным стартапам, как правило, удается быстро привлечь интерес инвесторов, они могут сказать, что просто не успели подготовить слайды.

Вам также понадобится краткое резюме вашего проекта. Оно должно быть не длиннее одной страницы и должно описывать сухим языком, что вы планируете сделать, почему это хорошая идея, и чего вам уже удалось добиться в этом направлении. Цель этого документа – напомнить инвестору (который мог в течение дня говорить с большим количеством компаний), о чем вы говорили.

Если вы даете кому-то копию вашей презентации или краткого резюме, осознавайте, что они могут попасть к самым нежелательным лицам. Но это не должно быть поводом не давать копии инвесторам, с которыми вы встречаетесь. Подобные утечки информации – неизбежные издержки ведения бизнеса. На самом деле, вреда от них не так уж много – хоть предприниматели справедливо возмущаются, когда их планы попадают к конкурентам, я не знаю ни одной компании, которой бы это навредило.

Иногда инвестор будет просить вас прислать ему ваши слайды и/или краткое описание перед встречей, чтобы решить, стоит ли с вами встречаться. Я бы не стал этого делать. Это признак того, что он не слишком заинтересован.

Прекратите поиск финансирования, если он перестал давать результат

Когда вам стоит прекратить поиск финансирования? В идеале – когда вы привлекли уже достаточное количество средств. Но что делать, если вы не привлекли столько, сколько хотели? Когда следует прекращать?

Сложно дать общий совет на все случаи. Многие стартапы продолжали поиск денег, даже когда это казалось безнадежным, и им невероятным образом везло. Обычно я даю следующий совет. Когда вы пьете через трубочку, и через трубочку начинает идти много воздуха – это признак того, что напиток кончается. Когда ваши возможности по привлечению финансирования кончаются, это выглядит примерно так же. Прекратите сосать соломинку, если через нее идет один воздух. Лучше вам не станет.

Избегайте привыкания к процессу поиска финансирования

Для большинства основателей привлечение финансирования – лишняя забота, но для некоторых оно оказывается более интересным, чем сама работа над стартапом. Развитие стартапа в ранней стадии часто представляет собой [грязную, тяжелую и непривлекательную работу](#). Привлечение средств, особенно если оно идет успешно, представляет собой противоположность этому. Вместо того, чтобы сидеть в обшарпанной квартире и выслушивать жалобы пользователей на ваш продукт, вы обедаете с известными инвесторами в дорогих ресторанах и получаете от них предложения на миллионы долларов.[26]

Искушение от этого процесса особенно сильно, если он идет гладко. Всегда приятно работать над тем, что хорошо получается. Если у вас это хорошо получается – берегитесь! В отличие от выслушивания жалоб пользователей, привлечение финансирования не делает компанию успешной. Опасность привыкания к общению с инвесторами в первую очередь не в том, что вы потратите на это слишком много времени или привлечете слишком много денег. Если вы начнете думать, что уже добились успеха, вы можете потерять вкус к непривлекательной работе, необходимой для того, чтобы действительно добиться успеха. Это может разрушить компанию.

Когда я вижу, что компания с молодыми основателями добивается огромного успеха в привлечении финансирования, я для себя понижаю свою оценку вероятности их успеха. В прессе могут провозглашать их следующим Google, но про себя я думаю: «это плохо кончится».

Не привлекайте слишком большую сумму

Хоть это касается и очень маленькой доли стартапов, бывают ситуации, когда денег привлекают слишком много. У этих ситуаций есть скрытые опасные последствия. Во-первых, это задает слишком высокие ожидания. Если вы привлекаете слишком большую сумму денег, скорее всего, ваша оценка очень велика, и есть риск того, что вы не сможете ее достаточно повысить при следующем раунде.

Рынок ожидает, что стоимость компании растет с каждым следующим раундом финансирования. Обратное является признаком проблем с компанией и делает ее непривлекательной для инвесторов. Если вы привлекаете средства на этапе 2 по оценке в 30 миллионов, оценка вашей компании на следующем раунде (до привлечения денежных средств) должна быть не менее 50 миллионов. Но для того, чтобы привлечь средства по такой оценке, дела у компании должны идти очень, очень хорошо.

Не стоит допускать, чтобы конкуренция между инвесторами на текущем раунде задавала вам цели по успехам, которых нужно добиться в бизнесе, чтобы привлечь следующий раунд. Эти две вещи очень слабо связаны.

Но сами деньги могут быть еще опаснее, чем оценка. Чем больше вы привлечете, тем выше будут ваши затраты, а высокие затраты могут привести к катастрофическим последствиям для стартапа. Чем больше вы будете тратить, тем сложнее вам будет выйти на прибыльность, и, что еще хуже, тем менее гибкой будет ваша компания. Основное, на что в компании могут тратиться деньги – это люди, а чем больше у вас людей, тем сложнее поменять курс движения компании. Поэтому, если вы привлекли большую сумму, не тратьте ее. (Вы увидите, что этого совету будет практически невозможно следовать – настолько деньги будут жечь вам карман. Но, по крайней мере, попытайтесь.)

Будьте тактичны

Основатели стартапов в поисках финансирования часто отталкивают инвесторов своим высокомерием. Иногда это происходит потому, что они действительно высокомерны, а иногда – потому, что они новички, которые неуклюже пытаются подражать «крутым» опытным предпринимателям.

Заносчивое поведение перед инвесторами – это ошибка. Хотя в ряде случаев некоторым инвесторам нравится определенное высокомерие, инвесторы между собой сильно различаются, и от выходки, которая одному инвестору может понравиться, другой инвестор разозлится. Единственная надежная стратегия здесь – вообще не вести себя заносчиво.

Это требует определенной дипломатичности, поскольку советы, которые я давал до этого, вообще говоря, предписывают играть жестко. Когда вы отказываете инвестору во встрече из-за того, что сейчас не ищете финансирования, или приостанавливаете переговоры с инвестором, который движется слишком медленно, или рассматриваете условное предложение как отказ (которым оно фактически и является) и в соответствии с «жадным» механизмом принятия предложений отвечаете отказом, инвесторам это будет не нравиться. Вам надо будет смягчить удар вежливыми выражениями. В YC мы говорим компаниям ссылаться на нас. А сейчас, когда я это написал, если хотите, можете валить все на меня. Если вы еще сошлетесь на свою неопытность, это сработает: «извините, мы думаем, что вы очень подходящий для нас инвестор, но Пол Грэм пишет, что стартапы не должны делать того-то и того-то. Мы привлекаем средства впервые и поэтому не хотим рисковать».

Опасность скатиться в высокомерие сильнее всего, если у вас дела идут хорошо. Когда все хотят с вами работать, сложно устоять соблазну, особенно если незадолго до этого никто не хотел с вами иметь дела. Сдерживайте себя. Мир стартапов тесен, и в

бизнесе часто встречаются взлеты и падения. В этой отрасли, как нигде, гибели предшествует гордость.[27]

Будьте вежливыми и тогда, когда инвесторы вам отказывают. Хорошие инвесторы не упираются в свое изначальное мнение о вас. Если они отказали вам на этапе 2 и вы хорошо развиваетесь, они могут предоставить вам финансирование на этапе 3.

Вообще, инвесторы, которые вам отказали – одни из самых перспективных потенциальных инвесторов на последующих этапах. Инвестор, который потратил на вас существенное время, скорее всего, на каком-то этапе был достаточно близок к согласию. Возможно, у вас в фонде есть свой сторонник, которому нужно лишь еще немного аргументов, чтобы убедить сомневающихся коллег. Поэтому будет разумно не только вести себя вежливо с тем, кто вам отказывает, но и (если только они не вели себя некрасиво) рассматривать это как начало длительных отношений.

В следующий раз планка будет выше

Предполагайте, что деньги, которые вы привлекли на этапе 2 – последние, которые вам вообще когда-либо дадут. Вам нужно выйти на рентабельность с помощью этих денег, если это вообще возможно.

До последних нескольких лет, инвестиционное сообщество, как правило, выбирало небольшое количество «победителей» на ранних этапах развития и поддерживало их в последующие годы их развития. Сейчас ситуация постепенно изменилась. Инвесторы финансируют большое количество стартапов на ранней стадии и безжалостно отбраковывают их на последующих этапах. По всей видимости, это оптимальная стратегия для инвесторов. На ранней стадии выбрать победителей слишком сложно, и лучше доверить это рынку. Но для стартапов часто оказывается неприятным сюрпризом то, насколько тяжело привлечь деньги на этапе 3.

Когда вашей компании всего пара месяцев, все, что от нее нужно – представлять собой интересный эксперимент, на который можно дать деньги и посмотреть, что получится. Но к следующему этапу эксперимент должен оказаться успешным. Нужно быть на траектории, которая ведет к успеху. И хотя доказательства успеха могут быть основаны, например, на скорости ответов на запросы, как правило, требуется рентабельность. За некоторыми возможными исключениями, финансирование на этапе 3 должно привлекаться с позиции прибыльной компании.

Есть два сценария, в которых стартап может «испортиться» между вторым и третьим этапом. Некоторые стартапы просто слишком медленно развиваются. Они привлекают достаточно денег, чтобы прожить два года, и не чувствуют особой срочности в том, чтобы добиться рентабельности. Поэтому в течение года они не предпринимают усилий, чтобы заработать деньги. Но на втором году, жить, не зарабатывая деньги, уже входит в привычку. Когда они, наконец, пытаются выйти на рентабельность, им это не удается.

Другие стартапы позволяют затратам расти слишком быстро. Практически всегда это означает, что они нанимают слишком много людей. Не стоит нанимать восемь сотрудников сразу после того, как вы привлекли деньги на втором этапе. Обычно стоит подождать, пока у вас будет достаточный рост (и, как правило, выручка), чтобы это имело смысл. Многие венчурные фонды предлагают основателям быстро расширять штат. Отчасти они это делают потому, что склонны – как люди из мира финансов – решать проблемы с помощью денег, а отчасти потому, что хотят получить большую долю в вашей компании на последующих раундах. Не слушайте их.

Не переусложняйте

Я понимаю, что этот длинный трактат странно подытоживать рекомендацией не переусложнять процесс, но если вы вернетесь к началу и взглянете на него еще раз,

вы увидите, что он фактически сводится к простому совету с большим количеством следствий и пограничных случаев. Избегайте общения с инвесторами, пока вам не понадобятся деньги, а когда они вам понадобятся, общайтесь с ними параллельно, с учетом ожидаемого выигрыша, и принимайте предложения по принципу «жадного» алгоритма. Вот вся стратегия привлечения средств в одном предложении. Не вносите ненужных усложнений и не давайте усложнять процесс инвесторам.

Привлечение средств – не самоцель, чтобы стать успешным. Это лишь средство к достижению цели. Основной задачей должно быть как можно быстрее с этим закончить и вернуться к тому, что действительно приведет вас к успеху – к разработке продуктов и общению с пользователями. И путь, который я описал, для большинства стартапов самый надежный для достижения этой цели.

Ведите себя хорошо, берегите себя и не сворачивайте с пути!

Автор выражает благодарность Славе Ахмечету, Нейту Блехарчику, Джо Геббиа, Трэвису Дейлу, Мэттану Гриффелу, Джастину Кану, Биллу Клерико, Джону Коллисону, Патрику Коллисону, Паркеру Конраду, Рону Конуэю, профессору Мориарти, Никхилу Нирмелю, Сэму Олтману, Дэвиду Петерсену, Джеффу Ралстону, Джошуа Ривзу, Юрию Сагалову, Раджату Сури, Гарри Тану, Нику Томарелло, Джейсону Фридмену, Кевину Хейлу, Джейкобу Хеллеру, Айену Хогарту, Эммету Ширу и Адоре Чун за вычитку ранних версий этой статьи.

[1] Наихудший исход возникает, когда посредственные на первый взгляд стартапы контактируют с посредственными инвесторами. Хорошие инвесторы не водят основателей за нос – они слишком дорожат своей репутацией. А стартапы, которые выглядят перспективными, как правило, могут получить достаточно денег от хороших инвесторов, чтобы не общаться с посредственными. Соответственно, тем стартапам, которые не кажутся перспективными, приходится привлекать деньги от

посредственных инвесторов. И когда инвесторы колеблются, это им особенно вредит, так как неперспективные (с виду) стартапы больше нуждаются в деньгах.

(Не все стартапы, которые кажутся посредственными, терпят поражение. Компания может быть “гадким утенком” в том смысле, что она не соответствует текущей моде среди стартапов.)

[2] Один из участников YC сказал мне: «Мне кажется, в целом мы нормально провели привлечение средств, но я два раза совершил одну и ту же ошибку – я пытался одновременно развивать компанию и привлекать деньги».

[3] Здесь есть скрытая опасность, о которой будет сказано ниже: опасность получить слишком высокую оценку от оптимистичного инвестора, которая помешает получить деньги от других инвесторов в дальнейшем.

[4] Если им действительно нужна встреча, значит, они еще не готовы инвестировать – вне зависимости от того, что они говорят. Они еще не приняли решение, а это значит, вас просят прийти и убедить их. А это уже работа над привлечением средств.

[5] Инвестиционные менеджеры (англ. associate) в фондах регулярно пишут письма руководителям компаний, которые с ними не знакомы. Предприниматели наивно думают: «Вау, нами заинтересовался венчурный фонд!» Но менеджер – это не то же самое, что фонд. Он не принимает решений. И хотя он может представить компанию партнерам фонда, как правило, партнеры не относятся серьезно к проектам, которые приходят к ним таким образом. Я не знаю ни одной сделки с участием венчурного фонда, которая началась бы с того, что менеджер написал письмо в незнакомую с ним компанию. Если вы хотите переговорить с каким-то определенным фондом, постарайтесь выйти на его партнера через кого-то, кто пользуется его уважением.

Можно поговорить с менеджером, если вас представили фонду, или если они видели вас на Demo Day и для начала отправили менеджера узнать про вас побольше. Вряд ли этот инвестор окажется перспективным, и не следует выделять на него много ресурсов. Но, по крайней мере, это не совсем бесполезно, в отличие от контакта по электронной почте.

Поскольку у термина «инвестиционный менеджер» сложилась плохая репутация, многие фонды стали давать своим менеджерам титул «партнера», что может ввести вас в заблуждение. Если вы участвуете в YC, вы можете спросить у нас, кто есть кто; если нет – вам придется покопаться в интернете. У настоящих партнеров должность может называться по-другому. Настоящим партнером, например, может быть кто-то, кто выступает от имени фонда в прессе или корпоративном блоге, либо входит в советы директоров компаний.

Между титулами «менеджера» и «партнера» могут быть и другие ступени, например, «директор», «principal» или «венчурный партнер». Смысл этих названий слишком сильно зависит от компании, чтобы делать какие-либо обобщения.

[6] По тем же причинам старайтесь избегать неформальных бесед с теми, кто потенциально может приобрести вашу компанию. Это может отвлечь от бизнеса, что еще опаснее, чем при привлечении средств. Вообще не соглашайтесь на встречу с возможными покупателями, если только не собираетесь продавать компанию прямо сейчас.

[7] Джошуа Ривз специально рекомендует просить каждого инвестора представить вас двум другим инвесторам.

Не стоит просить инвесторов, которые вам отказали, представить вас другим инвесторам. Такая рекомендация может сработать против вас.

[8] Такое поведение не всегда бывает намеренным. Вообще, несостыковки и непонимание очень часто возникают из-за сложившейся в венчурном бизнесе практики

– которая не в последнюю очередь сформировалась именно в таком виде потому, что она удовлетворяет интересам инвесторов.

[9] Один из основателей, читавших черновик этого текста, сказал: «Это самый важный параграф. Я думаю, стоит сказать еще яснее: «Инвесторы будут намеренно изображать больший интерес, чем у них есть на самом деле, чтобы сохранить для себя варианты. Даже если кажется, что инвестор очень сильно в вас заинтересован, скорее всего, он не проинвестирует. Предполагайте худшее – что инвестор всего лишь притворяется заинтересованным – пока не получите твердое предложение».

[10] Хотя вам и стоит назначать встречи с инвесторами как можно ближе друг к другу по времени, Джеф Пён (Jeff Buyn) предлагает довод в пользу обратного: если график встреч слишком плотный, у вас не найдется времени обкатать свою речь и аргументы.

Некоторые основатели специально сперва назначают встречи с несколькими малоперспективными инвесторами, чтобы избавиться от недоработок в своем питче.

[11] Не надо думать, что есть четкая связь между необходимыми усилиями и ожидаемой выгодой. Самые требовательные инвесторы могут быть и самыми бесполезными.

[12] Это вообще базовый принцип продаж. Если хотите увидеть его в действии, поговорите с любым продавцом поддержанных машин.

[13] Я знаю одного очень харизматичного основателя, который заканчивал встречи с инвесторами словами: «Ну что, я могу рассчитывать на ваше участие?» таким же тоном, как он сказал бы «Можете передать мне соль?» Если вы не такой же опытный и харизматичный (если у вас есть сомнения – вы таким не являетесь), не пытайтесь повторить это. Нет ничего более отталкивающего для инвестора, чем зажатый основатель, пытающийся изобразить красноречивого бизнесмена.

Инвесторы не имеют ничего против того, чтобы финансировать «ботаников». И если вы являетесь один из них, лучше хорошо сработать в образе «ботаника», чем неудачно пытаться изобразить харизматичного продавца.

[14] Айен Хогарт предлагает хороший способ понять, насколько серьезен потенциальный инвестор: посмотрите, сколько ресурсов они на вас тратят после первой встречи. Если инвестор серьезно заинтересован, он будет пытаться помочь вам еще до того, как даст твердое предложение.

[15] В принципе вы можете задуматься о так риске называемых «рыночных сигналов». Если престижный фонд дает вам небольшие посевные инвестиции, вдруг они не захотят инвестировать в вас на следующем раунде. Другие инвесторы могут предположить, что раз фонд вас хорошо знает, то что-то с вами не так. Я говорю «в принципе», потому что в жизни это не такая большая проблема. Такая ситуация возникает редко, а если возникает, то, как правило, компания действительно развивается плохо и обречена в любом случае.

Если у вас есть шанс выбрать того, кто дает вам посевные инвестиции, то можно на всякий случай исключить венчурные фонды. Но это не критично.

[16] Конкуренты могут специально угрожать вам судебными исками, когда вы приступите к поиску средств, зная, что вам придется раскрыть этот риск потенциальным инвесторам, и надеясь, что это помешает вам привлечь деньги. Если это произойдет, скорее всего, вас это напугает больше, чем инвесторов. Опытные инвесторы знают об этой хитрости и о том, что такие угрозы редко приводят к настоящим искам. Поэтому если вы подверглись такой угрозе, будьте с инвесторами прямолинейны. Они сильнее насторожатся, если будут думать, что вы что-то скрываете, чем если вы им все расскажете.

[17] Близкая к этому фраза, которую можно услышать от инвесторов – это что они проинвестируют только при участии других инвесторов, потому что иначе вы будете

«недофинансированы». Как правило, это чушь. Они не могут с такой точностью оценить вашу минимальную потребность в средствах.

[18] Конечно, вам не понадобится нанимать все 20 человек сразу; также, за 18 месяцев вы скорее всего получите какую-то выручку. Но это все стандартные, или, как минимум, приемлемые, составляющие допустимой погрешности.

[19] Поиск финансирования по второму сценарию настолько проще, что стоит пересмотреть свою стратегию, чтобы выйти на прибыльность раньше. Один основатель сказал, что он бы оставил идеи, которые требуют больших изначальных инвестиций, предпринимателям с уже сложившейся репутацией.

[20] Я не знаю, почему это происходит – потому ли, что они не умеют считать, или потому, что считают себя абсолютно неспособными оценить вероятность успеха компании (в этом случае, по крайней мере, их поведение не кажется иррациональным). Выводы в любом случае одни и те же.

[21] Если вы участвуете в УС и инвестор по какой-то причине просит вас непременно самим назвать цену, любой партнер УС сможет определить рыночную цену для вашей компании.

[22] И наоборот – если инвестор ведет себя порядочно, ответьте ему тем же. Если инвестор дает вам твердое предложение без ограничения срока на размышление, вам стоит ответить быстро.

[23] Если инвесторы заводят с вами разговор о раунде А, расскажите им про инвестиции меньшего масштаба, которые вы привлекаете параллельно. Они должны знать о последних изменениях в вашей таблице капитализации; также это заставит их действовать быстрее. Им не понравится, что вы параллельно привлекаете деньги от других инвесторов, и они будут просить вас прекратить этот процесс, но вы не должны давать им обязательств, пока они также не дадут вам твердого предложения. Если они хотят, чтобы вы прекратили переговоры с другими инвесторами, им следует

предоставить вам терм-шит на финансирование серии А с условием об отказе от поиска других контрагентов.

Можно сделать небольшую уступку, если вы общаетесь с инвестором с хорошей репутацией, который явно стремится предоставить вам терм-шит как можно быстрее, особенно есть третья сторона – например, УС – которая следит, чтобы не было непониманий. Но будьте осторожны.

[24] Эта компания – Weebly. Им удалось выйти на окупаемость за счет посевных инвестиций в 650 тысяч долларов. Они пытались привлечь раунд серии А осенью 2008 года, но (естественно, отчасти потому что это была осень 2008 года) условия, которые им предложили, были настолько невыгодны, что они решили пропустить раунд А.

[25] Еще одно преимущество от участия во встречах с инвесторами только одного основателя – это возможность избежать переговоров в реальном времени, которые были бы невыгодны для неопытных предпринимателей. Один из участников УС говорил мне: «Инвесторы – профессиональные переговорщики, и они очень хорошо умеют обсуждать условия на месте. Если на встрече присутствует только один основатель, он может сказать: «Я должен посоветоваться со своим партнером», прежде чем давать какие-либо обещания. Я всегда так и делал».

[26] Считайте, что вам повезло, если процесс идет настолько успешно, что вызывает привыкание. Как правило, у основателей противоположная проблема – не пасть духом от того, что инвесторы им отказывают. Как сказал один участник УС (очень успешный) после прочтения черновика этой статьи:

«Справиться с самим фактом получения от инвесторов отказа очень тяжело, и если вы настроились неправильно, вы потерпите неудачу. Вы можете нравиться пользователям, но эти, по идее проницательные, инвесторы, могут вас совсем не понимать. Я до сих пор мучаюсь, получая отказы, но я пришел к пониманию, что большая часть инвесторов не слишком вдается в детали, и чтобы выиграть, надо

играть по определенным достаточно печальным правилам (многие из которых вы перечисляете)».

[27] Книга Притчей Соломоновых, 16:18: «Погибели предшествует гордость, и падению – надменность».

Как убедить инвесторов

Травмы при поднятии тяжестей обычно происходят от того, что люди напрягают мышцы спины, вместо мышц ног. Неопытные основатели совершают похожую ошибку, когда пытаются убедить инвесторов своим питчем. Большинству из них пошло бы на пользу, если бы сам стартап говорил за себя, если бы они начали с попытки понять, почему в их стартап имеет смысл инвестировать, а потом просто объяснили бы это инвесторам.

Инвесторы ищут стартапы, которые станут очень успешными. Легко сказать! В стартапах, как и в некоторых других областях, распределение стартапов по степени их успешности подчиняется степенному закону, только в стартапах кривая распределения ещё круче. Очень успешные стартапы настолько успешны, что затмевают собою все остальные. А поскольку число крупных успехов в год можно по пальцем пересчитать (есть мнение, что их в среднем 15 успешных стартапов в год), то инвесторы вообще смотрят на стартапы в черно-белых очках – либо у вас есть шанс стать одним из 15, либо нет.

(Есть ещё бизнес-ангелы, которым интересны стартапы средней степени успешности, но и от крупного успеха они не откажутся.)

Как сделать так, чтобы Ваш стартап воспринимался как один из таких 15 очень успешных стартапов? Вам понадобятся 3 ингредиента:

- напористые основатели
- крупный рынок

- текущие достижения.

Напористые основатели

Наиболее важный ингредиент – это основатели. Большинство инвесторов в первые минуты решает, победители вы или лузеры, и как только это мнение сформировалось, его уже трудно изменить. Любому стартапу присущи как благоприятные факторы для инвестирования, так и неблагоприятные. Если инвесторы думают о вас как о победителях, то они придают больший вес благоприятным факторам. Если наоборот, то наоборот. Например, у вашего стартапа крупный рынок, но каждая продажа занимает длительное время. Если Вы понравились инвесторам, они захотят инвестировать, поскольку это крупный рынок, а если нет, то они не захотят из-за длинного цикла продаж.

Они не пытаются этим ввести вас в заблуждение, просто они сами порой не понимают, почему им не приглянулся тот или иной стартап. Если вы выглядите победителями, им больше понравится ваша идея. Инвесторы тоже люди и им присущи все те же слабости, что и нам.

Идея, конечно тоже имеет значение. Идея — она как масло, которое подливается в огонь, зажжённый хорошим расположением к основателям. Стоит только вам понравиться инвесторам, им сразу же начнёт нравиться ваша идея: «да, и вы могли бы ещё добавить фичу х.» (В то время как, если бы вы им не приглянулись, они бы спросили вас: «да, но почему у вас нет фичи х?»)

Самое главное в убеждении инвесторов – это казаться напористыми. Напористый человек – это тот, который всегда добивается своего, независимо от обстоятельств. «Напористый» по смыслу близок к «уверенный», за тем лишь исключением, что можно быть уверенным и неправым одновременно. Напористые люди обоснованно уверены в себе.

Немногим людям удастся казаться напористыми — некоторым потому что они и в самом деле напористые, другим потому что они умеют казаться. Но большинству основателей, включая и тех, которые построили очень успешные компании, не очень хорошо удается казаться напористыми в тот самый первый раз, когда они приходят за инвестициями. Что же им делать?

Чего совершенно точно не стоит делать, так это вести себя вызывающе, как это иногда делают опытные основатели. Возможно инвесторы подчас не так хороши в своих оценках технологий, но неуверенность они за версту чувствуют. Если будете пытаться казаться кем-то, кем не являетесь, то обнаружите себя там, где не хотели быть: с одной стороны вы перестанете быть искренними, а с другой никогда не станете убедительными.

Правда

Путь к напористости лежит через честность. Степень напористости, которую Вы внушаете не постоянна. Она колеблется в зависимости от того, что Вы говорите. Большинство людей выглядят уверенно, когда говорят, что «один плюс один равно два», поскольку они знают, что это правда. Хотя, сильно неуверенных в себе можно оставить

в недоумении, если даже «1+1=2» инвестор встретит со скептицизмом. Магическая способность людей, умеющих казаться напористыми заключается в том, что они могут искренне сказать «мы будем зарабатывать миллиард долларов в год». Но и вы можете сказать подобное, если не про миллиард в год, то о чем-нибудь менее внушительном, если только сумеете убедить себя в этом.

Вот в чем дело! Убедите себя в том, что ваш стартап стоит того, чтобы в него инвестировали, и когда Вы будете объяснять это инвесторам, они вам поверят. И когда я говорю «убедите себя», я не имею в виду психологические трюки для повышения самооценки. Я имею в виду – оцените реально, достоин ли ваш стартап инвестирования. И если нет, то не пытайтесь получить инвестиции. Но если да, то когда Вы скажете инвесторам, что в Ваш стартап стоит инвестировать – они Вам поверят. Вам не нужно быть мастером презентаций, чтобы объяснить то, что Вы понимаете и во что Вы искренне верите.

Чтобы оценить стоит ли инвестировать в Ваш стартап, Вам придётся уметь разбираться в своей теме. Если не разбираетесь, то какой бы убедительной ни была ваша речь, она будет казаться инвесторам очередным примером эффекта Даннинга-Крюгера. Чем она зачастую и является. Инвесторы быстро определяют разбираетесь ли вы в теме по тому, как вы отвечаете на их вопросы. Так что изучите свою отрасль.

Почему основатели так настойчиво пытаются убедить инвесторов в том, во что не верят сами? Частично потому, что нас учат этому со школьного возраста.

Когда мои друзья, Роберт Моррис и Тревор Блэквелл были аспирантами, профессор сказал одному из их студентов в конце доклада:

В какие из этих умозаключений Вы действительно верите?

Одним из побочных эффектов нынешней системы образования является наша способность говорить даже тогда, когда нам нечего сказать. Если вам нужно написать 10-страничную работу, тогда вы растягиваете её на десять страниц, даже если идей у вас всего на одну страницу (это относится и к данной работе). Многие стартапы поступают так же, когда ищут инвестиции. Когда приходит пора готовить презентацию, они берут канву фиксированного размера и размазывают по ней масляное масло, только очень тонким слоем.

Искать инвестиции надо не тогда, когда они вам нужны, или когда наступил день встречи с инвесторами, а тогда, когда Вы сможете убедить инвесторов, и не раньше. Если только Вы не отличный актер, Вам не убедить инвесторов в том, в чём Вы сами не уверены. Они отлично распознают туфту, даже если Вы производите её не намеренно. Не тратьте своё время, лучше остановитесь, подумайте и организуйте свои мысли. Чтобы убедить себя в том, что стартап стоит того, чтобы в него инвестировать, Вам предстоит выяснить почему в него имеет смысл инвестировать. Само размышление над этим придаст Вам уверенности и сформирует в голове план достижения успеха.

РЫНОК

Вы наверно уже обратили внимание на то, как аккуратно я подбираю слова. Я отличаю стартапы в которые стоит инвестировать, от стартапов, которые добьются успеха. Никто не знает, добьется ли стартап успеха. Для инвесторов это тоже хорошо,

поскольку если бы Вы знали заранее какой стартап преуспеет, текущая оценка стоимости стартапа была бы уже его будущей оценкой, а значит получить прибыль инвестируя было бы невозможно. Инвесторы знают, что любая инвестиция – это ставка, причем в очень неравной игре.

Поэтому чтобы доказать, что в вас стоит инвестировать, Вам нужно доказать не то, что Вы преуспеете, а то, что Ваши шансы достаточно хороши. Что делает Ваши шансы достаточно хорошими? В дополнение к напористым основателям, Вам нужен реалистичный способ получения большого куска большого рынка. Основатели думают о стартапах как об идеях, а инвесторы думают о них, как о рынках. Если существует X платящих клиентов, которые заплатят в среднем $\$Y$ в год за то, что мы делаем, тогда общий адресуемый рынок (TAM, Total Addressable Market) Вашей компании = $\$XY$. Инвесторы не ждут, что Вы все эти деньги получите, но это потолок того, что Вы можете получить.

Ваш целевой рынок должен быть крупным и осваиваемым. Не обязательно крупным сейчас. На самом деле, иногда лучше начать на маленьком рынке, который либо превратится в крупный, либо из которого Вы можете двинуться в крупный. Просто должна быть реалистичная последовательность шагов, которая приведет к доминирующей позиции на крупном рынке через несколько лет.

Степень ожидаемой инвесторами реалистичности зависит от стадии стартапа. Трехмесячной компании на демо-дне достаточно сформулированного эксперимента для проверки гипотезы, требующего денег. В то время как двухлетней компании поднимающий Раунд А, нужно показать, что эксперимент сработал.

Каждой крупной компании, слегка повезло, они поймали какую-то внешнюю волну. Вам тоже нужно обнаружить некий тренд, обычно задавая себе вопрос «Почему сейчас?» Если это такая уж отличная идея, то почему никто её ещё не реализовал? Идеальный ответ на этот вопрос звучит так: «до недавнего времени эта идея была плохой, но сейчас кое-что изменилось, и пока никто этого не заметил».

Майкрософт, например, вообще не делал ставку на BASIC. Но к тому времени микрокомпьютеры становились достаточно мощными, чтобы поддерживать его. А их распространение стало той самой волной, которую никто не мог предугадать до 1975 года.

Хочется думать, что Майкрософт предвидел эту волну заранее, но скорее всего это не так. Любая успешная компания в самом начале была не более, чем просто хорошей ставкой. Майкрософт оказался отличной ставкой, но в начале это было совсем не очевидно. Примерно половина компаний, в которые мы инвестировали, казались такой же хорошей ставкой, какой казался в своё время Майкрософт. Что ещё нужно инвестору!

Отказы

Если Ваш стартап достоин инвестиций настолько же, насколько Майкрософт был достоин инвестиций в своё время, удастся ли Вам убедить инвесторов? Не обязательно. Многие инвесторы отказали бы и Майкрософту. Многие отказали Гуглу. Отказы ставят Вас в трудное положение, поскольку другие инвесторы задают Вам

вопрос: «кто ещё инвестирует? » Что ответить, если вы уже ищете инвестиции приличное время, а никто ещё не согласился?

Люди, которым удается казаться напористыми часто решают эту проблему, говоря инвесторам, что несмотря на то, что никто пока не инвестировал, некоторые собираются это сделать. Это весьма сомнительная тактика. Хотя это и отстойно, что инвесторы меньше интересуются Вашим стартапом, и больше тем, как на него смотрят другие инвесторы, но перелукавить лукавого у Вас вряд ли выйдет. Это самая распространенная ложь инвесторам, и нужно хорошо уметь врать, чтобы они в неё поверили.

Если вы не профессиональный переговорщик (да даже если и профессиональный), лучшим решением будет объяснить почему инвесторы отвергли Вас и почему они ошибаются. Если Вы знаете, что на верном пути, тогда Вам известно почему инвесторы ошибаются, отвергая Вас. Опытные инвесторы знают, что самые лучшие идеи также самые пугающие. Они прекрасно помнят инвесторов, отвергнувших Гугл. Вместо того, чтобы уклончиво и стыдливо говорить о том, что Вас отвергли (тем самым признавая, что те были правы), Вам нужно честно рассказать, что могло отпугнуть инвесторов. В лучшем случае Вы будете казаться более уверенными и лучше представите этот аспект Вашего стартапа. В худшем случае, сказав правду, Вы освободите себя от неприятных сюрпризов в будущем, когда неприятная правда вскрыется.

Эта стратегия сработает с лучшими инвесторами, с которыми непросто блефовать и которые уверены, что большинство других инвесторов – плохо запрограммированные клоны, которые из раза в раз выпускают самородки из рук.

Поскольку лучшие инвесторы намного умнее остальных, а лучшие идеи изначально кажутся плохими, то вероятнее всего Вас отвергнет большинство инвесторов, за исключением немногих самых лучших. Это случилось например с Dropbox. Y Combinator был запущен в Бостоне, и первые 3 года мы попеременно работали то в Бостоне, то в Долине. Поскольку Бостонских инвесторов было мало и они были все такие робкие, мы привозили Бостонский поток на второй демо-день в Долину. Dropbox был в Бостонском потоке, а значит на него сначала смотрели Бостонские инвесторы, и ни один из них не вложился в него. Очередная штука для бэкапа и синхронизации, думали они. А через пару недель, Dropbox получил Раунд А от Sequoia.

Другой способ

Таким образом основатели думают, что им нужно продать инвесторам что-то очень неопределенное – убедить их, что стартап станет огромным. А инвесторы ждут от них кое-что гораздо менее спекулятивное – подтверждение того, что компания обладает признаками хорошей ставки. Понимая это, Вы можете подойти к решению этой задачи принципиально другим способом – вы сможете убедить себя, и потом убедить их.

И чтобы убедить их, Вы воспользуетесь не той расплывчато-напыщенной маркетинговой речёвкой, которую заготовили сначала, а той аргументацией, которой Вам удалось убедить самих себя.

Просто будьте кратки. Многие инвесторы используют это в качестве теста, поясняя, что если Вы не можете рассказать сжато свои планы, то Вы их не полностью

понимаете. Но даже если у инвестора и нет такого правила, то ему все равно будет неприятно выслушивать неясные объяснения.

Итак, вот рецепт того, как впечатлить инвесторов, даже если Вы не кажетесь такими уж напористыми:

- Сделайте что-то, во что имеет смысл инвестировать.
- Поймите почему в это имеет смысл инвестировать.
- Объясните это инвесторам.

Если Вы говорите правду, Вы будете выглядеть уверенными. У кого правда тот и сильнее.

Создавайте продукты, которые не масштабируются

Один из наиболее универсальных советов, которые мы даем в Y Combinator, это браться за сложную работу. Многие начинающие основатели верят, что стартапы или «взлетают» или нет. Вы создаете что-то, делаете это доступным, и, если вы придумали самую лучшую мышеловку, люди, как и было обещано, сами придут к вам. Или не придут, в таком случае у вас нет рынка. [\[1\]](#)

На самом деле стартапы взлетают, потому что основатели заставляют их взлетать. Существует лишь небольшое количество стартапов, которые выросли сами, поскольку обычно для их раскачки требуются определенные усилия. Здесь можно провести сравнение с заводной ручкой, которой комплектовались автомобили до появления электрических стартеров. Если двигатель заводили, он работал, однако запуск представлял собой отдельный трудоемкий процесс.

Привлечение клиентов

Самая распространенная сложная работа, за которую основатели должны браться на старте, это самостоятельное привлечение пользователей. Этим должны заниматься почти все стартапы. Нельзя ждать, когда пользователи к вам придут. Вы должны сами пойти и привести их.

Stripe – один из самых успешных стартапов, которые мы финансировали, и проблема, которую они решили, была неотложной. Если кому и можно было сидеть и ждать пользователей, так это Stripe. Однако в рамках Y Combinator этот проект известен своим агрессивным привлечением пользователей на ранней стадии.

Стартапы, которые создают что-то для других стартапов, имеют большой пул потенциальных клиентов других компаний, которые мы финансируем, и никто не воспользовался этим лучше, чем Stripe. В Y Combinator мы называем придуманный ими метод «установкой Коллисонов». Более робкие основатели спрашивают: «Не хотите ли попробовать нашу бета-версию?» и в случае положительного ответа говорят: «Отлично, мы пришлем вам ссылку». Но братья Коллисоны ждать не собирались. Как только кто-то соглашался попробовать Stripe, они говорили: «Отлично, а теперь дай-ка мне свой ноутбук» и сразу же производили установку.

Есть две причины, по которым основатели отказываются выходить в народ и привлекать пользователей индивидуально. Первая – это сочетание застенчивости и лени. Лучше сидеть дома и писать код, чем выйти и разговаривать с кучей незнакомцев и, вероятнее всего, получить отказ от большинства из них. Однако для успеха стартапа по меньшей мере один основатель (обычно исполнительный директор) должен потратить много времени на продажи и маркетинг. [\[2\]](#)

Вторая причина, по которой основатели игнорируют этот путь, это то, что конкретные цифры кажутся поначалу слишком маленькими. Крупные известные стартапы не могли так начинать, думают они. И делают ошибку, недооценивая силу совокупного роста. Мы просим каждый стартап измерять прогресс недельными

[темпами роста](#). Если у вас 100 пользователей, вам нужно получить еще 10 за следующую неделю, чтобы темпы роста составили 10% в неделю. И даже если 110 кажутся не намного лучше, чем 100, поддерживая темпы роста на отметке 10% в неделю, вы удивитесь, какие большие цифры в итоге получите. Через год у вас будет 14000 пользователей, а через два – 2 миллиона.

Вы будете действовать совершенно по-другому, когда будете получать пользователей тысячами, и темпы роста постепенно замедлятся. Но если существует рынок, то обычно можно начать привлекать пользователей вручную и потом постепенно переключиться на автоматизированные методы. [\[3\]](#)

Airbnb – классический пример этого метода. Рынок настолько сложно сдвинуть с мертвой точки, что сначала нужно быть готовыми к героическим подвигам. В случае Airbnb это было хождение по домам в Нью-Йорке, привлечение новых пользователей и помощь уже существующим. Я вспоминаю Airbnb во времена Y Combinator: вечно с сумками на колесах, потому что на ужины по вторникам они постоянно откуда-то прилетали.

Понимание хрупкости стартапа

Сейчас Airbnb кажется силой, которую невозможно остановить, однако в самом начале проект был настолько хрупким, что его успех или провал зависел от тех приблизительно 30 дней хождения по квартирам с целью индивидуального привлечения пользователей.

Изначальная хрупкость была присуща не только Airbnb. Почти все стартапы поначалу хрупкие. И это одна из главных вещей, которую неопытные основатели и инвесторы (а также журналисты и всезнайки на форумах) истолковывают неправильно, несознательно оценивая стартапы в зачаточной стадии по стандартам уже сформировавшихся стартапов. Это все равно что посмотреть на новорожденного и сказать: «Это крошечное создание никогда не сможет ничего достичь».

Нестрашно, если журналисты и всезнайки не верят в ваш стартап. Они всегда все понимают неправильно. Также нормально, если инвесторы не верят в ваш стартап, они изменят свое мнение, когда увидят ваш рост. Самое опасное, если вы сами не верите в свой стартап. Мне часто приходится подбадривать основателей, которые не видят полный потенциал того, что создают. Даже Билл Гейтс совершил такую ошибку. Он вернулся в Гарвард на осенний семестр после основания Microsoft. И хотя остался он там ненадолго, мог бы вообще не возвращаться, если бы понимал, что Microsoft станет пусть даже долей того, чем он стал. [\[4\]](#)

На ранней стадии стартапа следует спрашивать не «Завоюет ли компания мир?», а «Насколько крупной может стать компания, если ее основатели все сделают правильно?». А правильные шаги могут одновременно казаться трудоемкими и нелогичными. Microsoft не сильно впечатлял, когда это были всего лишь пару парней в Альбукерке, которые писали интерпретаторы Basic для рынка из нескольких тысяч «хоббистов» (как их тогда называли), однако, если оглянуться назад, это был оптимальный путь, который позволил компании занять доминирующую позицию на рынке программного обеспечения для персональных компьютеров. И я знаю, что Брайан Чески и Джо Геббия (основатели Airbnb) не думали, что находятся на пути к большому успеху, когда делали «профессиональные» снимки первых сдающих

квартир. Они просто пытались выжить. Но, как показало время, это тоже был верный путь, который позволил занять доминирующую позицию на огромном рынке.

Как находить пользователей для привлечения вручную? Если вы создаете что-то, что [решает ваши собственные проблемы](#), тогда вам необходимо лишь искать подобных себе, что обычно довольно просто. В остальных случаях необходимо приложить более продуманные усилия и найти самый перспективный поток пользователей. Обычно можно получить первую группу пользователей, сделав сравнительно нецелевой запуск, а дальше пронаблюдать, кто проявит больше энтузиазма и искать подобных им. Например, Бен Зильберман заметил, что многие из первых пользователи Pinterest интересовались дизайном, поэтому для привлечения пользователей он посетил конференцию блогеров, пишущих о дизайне, и это отлично сработало. [\[5\]](#)

Удовольствие для пользователя

Необходимо делать все возможное не только для того, чтобы получить пользователей, но также чтобы они чувствовали себя счастливыми. Wufoo, например, посылали каждому новому пользователю написанное от руки письмо с благодарностью столько времени, сколько могли (получилось на удивление долго). Ваши первые пользователи должны чувствовать, что, зарегистрировавшись у вас, сделали правильный выбор. А вы в свою очередь должны находить новые способы их порадовать.

Почему нам приходится учить этому стартапы? Почему основатели не понимают этого сами? Я думаю, по трем причинам.

Во-первых, многие основатели стартапов прошли подготовку как разработчики, а работа с клиентами в такую подготовку не входит. От вас ожидают разработки чего-то надежного и прекрасного, а не раболепского внимания к каждому пользователю, как от продавца. Как ни странно, разработка противопоставляется наставничеству, и эта традиция возникла во времена, когда разработчики были менее влиятельными и стояли лишь во главе своей узкой области разработки, а не командовали парадом. Можно быть упрямым, если вы Скотти, но не Кирк.

Вторая причина, по которой основатели не уделяют должного внимания отдельно взятым клиентам, это опасения, что такая тактика не сработает. Когда основатели стартапов в зачаточной стадии выражают такое беспокойство, я объясняю, что в текущем состоянии им нечего терять. Может, если они приложат особые усилия, чтобы сделать существующих пользователей суперсчастливыми, в один прекрасный день пользователей станет так много, что они уже не смогут продолжать это делать. Было бы замечательно столкнуться с такой проблемой. И когда такое вдруг случится, вы поймете, что радовать пользователей проще, чем казалось. Частично потому, что обычно можно найти более простые способы, чем предполагалось изначально, а частично потому, что желание радовать пользователей к тому времени прочно войдет в вашу культуру.

Я никогда не видел стартап, который бы зашел в тупик из-за того, что слишком усердно пытался осчастливить своих первых пользователей.

Но самой главной причиной, по которой основатели не понимают, насколько внимательными они могли бы быть к своим пользователям, вероятно является то, что они сами никогда не испытывали такого внимания. Их стандарты работы с клиентами сформировались под влиянием компаний, клиентами которых они являются, а это в основном крупные компании. Тим Кук не посылает вам написанную от руки благодарность за покупку ноутбука. Он не может. А вы можете! Это одно из преимуществ маленькой компании: вы можете обеспечить уровень обслуживания, который не под силу обеспечить ни одной крупной компании. [\[6\]](#)

Как только вы поймете, что взаимодействие с пользователем не ограничивается существующими традициями, стоит подумать о том, как далеко вы можете зайти, пытаясь порадовать своих пользователей.

Опыт пользователя

Я пытался придумать словосочетание, которое бы передавало, насколько чрезмерным должно быть внимание к пользователю, и понял, что это уже сделал Стив Джобс: оно должно быть безумно великим (insanely great). Стив использовал слово «безумно» не как синоним слова «очень». Он в буквальном смысле имел в виду, что необходимо сконцентрироваться на качестве исполнения в такой степени, которая в повседневной жизни считалась бы паталогической.

Со всеми самыми успешными стартапами, которые мы финансировали, так и было, и это вероятно не удивляет потенциальных основателей. Что основатели-новички не понимают, так это во что превращает стремление к «безумно

великому» зачаточный стартап. Когда Стив Джобс начал использовать это выражение, Apple уже был состоявшейся компанией. Стив имел ввиду Mac (включая его документацию и даже упаковку – такова природа одержимости), который должен был стать безумно великим в плане задумки и исполнения. Разработчикам это понять несложно. Это просто более бескомпромиссная версия разработки надежного и прекрасного продукта.

Основателям сложно понять (может Стиву самому было сложно это понять), что дает «безумно великое» в первые несколько месяцев жизни стартапа. Не продукт должен быть безумно великим, а user-experience ваших пользователей. Для большой компании продукт — доминирующая составляющая. Но вы можете и должны обеспечивать пользователям безумно великий опыт с ранним, незавершенным и несовершенным продуктом, компенсируя недоработки вниманием.

Возможно, это можно сделать, а нужно ли? Да. Чрезмерное внимание к первым пользователям – не просто допустимый метод стимуляции роста. Для большинства успешных стартапов – это необходимый элемент взаимосвязи, необходимой для получения хорошего продукта. Создание лучшей мышеловки (ловушки для клиентов) – не неделимая операция. Даже если вы начнете подобно самым успешным стартапам и создадите что-то, что нужно вам самим, первый ваш продукт никогда не будет достаточно правильным. Кроме областей, где ошибки стоят слишком много, часто лучше не настраиваться на совершенство с самого начала. Особенно это касается программного обеспечения: обычно лучше представить пользователям продукт, как только он будет иметь некоторую полезность, и далее посмотреть, что они будут с ним делать. Перфекционизм часто является оправданием затягивания, в любом случае

первая модель пользователей всегда неточная, даже если выявляетесь одним из них.

[\[7\]](#)

Отзывы, которые вы получаете, общаясь напрямую со своими первыми пользователями, будут самыми полезными. Став крупной компанией, вы будете вынуждены использовать фокус-группы и жалеть о том, что не можете прийти к своим пользователям домой или на работу и посмотреть, как они используют ваш продукт, как вы делали, когда этих пользователей было совсем мало.

Сдерживание пламени

Иногда правильным будет сконцентрироваться на очень узком рынке. Это подобно разжиганию костра: сначала вы разводите небольшой огонь и даете ему разгореться, а потом добавляете больше дров.

Именно так было с Facebook. Сначала он предназначался лишь для студентов Гарварда. В той форме его потенциальным рынком было лишь несколько тысяч человек, но, поскольку ресурс действительно удовлетворял их потребности, зарегистрировалась критическая масса. Далее на некоторое время к Гарварду добавились определенные колледжи. Когда я разговаривал с Марком Цукербергом в Школе стартапов, он отметил, что составление списка курсов для каждого колледжа было трудоемким занятием, но именно благодаря ему студенты чувствовали себя на сайте как дома.

Любой стартап, который можно описать как рынок, обычно начинается в каком-либо сегменте рынка, но это может работать и для других стартапов. Всегда стоит задуматься о том, существует ли сегмент рынка, где можно быстро набрать критическую массу пользователей. [\[8\]](#)

Большинство стартапов, которые используют стратегию сдерживания пламени, делают это несознательно. Они создают что-то для себя и своих друзей, которые становятся первыми клиентами, и только позже понимают, что могут предложить свой продукт более широкому рынку. Стратегия работает также хорошо при ее неосознанном применении. Однако самая большая опасность неосознанного применения этой модели лежит в наивном отказе от ее части. Например, если вы не создаете что-то для себя и своих друзей, или даже если создаете, но пришли из корпоративного мира, и ваши друзья не являются вашими первыми клиентами, вы больше не получаете идеальный первоначальный рынок на блюдечке с голубой каемочкой.

Среди компаний лучшими первыми клиентами обычно являются другие стартапы. Они более открыты новому по своей природе и, только начав работу, еще не успели сделать выбор по всем пунктам. Плюс, если они окажутся успешными и начнут быстро расти, вы будете расти вместе с ними. Одним из многих непредусмотренных преимуществ модели Y Combinator (и особенно расширения Y Combinator) стало то, что B2B стартапы сейчас имеют под рукой мгновенный рынок из сотен других стартапов.

Путь Meraki

Стартапы [аппаратного обеспечения](#) могут поступать подобно Meraki. И хотя мы не финансировали Meraki, основателями были выпускники Роберта Морриса, поэтому мы знаем их историю. Они начали действительно со сложного: сами собирали свои роутеры.

Стартапы аппаратного обеспечения сталкиваются с препятствием, которое отсутствует на пути у программных проектов. Стоимость минимального заказа для отправки на завод обычно составляет несколько сотен тысяч долларов. Это может загнать вас в ловушку-22: без продукта невозможно обеспечить рост, необходимый для привлечения средств для производства продукта. Раньше, когда стартапы аппаратного обеспечения вынуждены были полагаться на деньги инвесторов, нужно было быть очень убедительным, чтобы преодолеть это препятствие. Возникновение краудфандинга (или точнее предварительных заказов) очень помогло. Но все равно я советую стартапам по возможности поступать как Meraki. Это сделали Pebble. Они [собрали](#) первые несколько сотен часов самостоятельно. Если бы не было этой стадии, они, наверное, не продали бы часов на 10 миллионов долларов, оказавшись на Kickstarter.

Как и чрезмерное внимание к первым клиентам, самостоятельное производство оказывается ценным для стартапов аппаратного обеспечения. Вы можете быстрее изменить дизайн, и вы узнаете то, чего другим образом не смогли бы узнать. Эрик Мигиковски из Pebble рассказал, что среди того, что он узнал, было «насколько важно иметь хорошие винты». Кто бы мог подумать?

Консультирование

Иногда мы советуем основателям B2B стартапов доводить внимание к клиентам до крайности: выбрать одного пользователя и действовать так, будто они консультанты, создающие что-то только для него одного. Первый пользователь служит формой для отлива, продолжайте ее корректировать, пока не будете идеально соответствовать его потребностям, так обычно можно получить то, чем захотят воспользоваться другие пользователи. Если даже их будет не много, вероятно существуют смежные рынки, где можно будет найти больше. Если вы можете найти одного пользователя, которому действительно что-то нужно, и будете работать над удовлетворением этой потребности, вы будете работать над тем, что нужно людям, именно это изначально должен делать стартап. [\[9\]](#)

Консультирование представляет собой типичный пример сложной работы. Оно (как и другие способы проявления внимания) безопасно, пока вы не получаете за это деньги. Именно здесь компании переступают черту. Пока вы являетесь продуктовой компанией, которая просто чересчур внимательна к клиенту, они вам благодарны, даже если вы не решаете все их проблемы. Но как только за эту внимательность вам начинают платить, от вас ожидают, что вы будете делать все.

Еще один подобный консультированию метод привлечения изначально неохотных пользователей – использование собственного ПО от их имени. Мы делали это в Viaweb. Когда мы общались с продавцами и спрашивали, хотели бы они использовать наше ПО для создания онлайн-магазинов, некоторые отвечали, что не хотели бы, но

позволяли нам создавать такие онлайн-магазины для них. Поскольку мы были готовы на все для получения пользователей, мы делали это. Мы чувствовали себя довольно паршиво в то время. Вместо организации крупных стратегических партнерств в сфере электронной коммерции мы пытались продавать чемоданы, ручки и мужские рубашки. Сейчас мы понимаем, что тогда это было правильным занятием, потому что благодаря ему мы поняли, как бы чувствовали себя продавцы, используя наше ПО. Иногда обратная связь была почти мгновенной: создавая сайт какого-либо магазина, я понимал, что необходима функция, которой у нас нет, поэтому я тратил несколько часов на ее реализацию и продолжал строить сайт.

Работа вручную

Есть более крайний вариант, когда вы не просто используете свое ПО, а сами работаете в качестве ПО. Имея лишь небольшое количество пользователей, иногда можно делать вручную то, что планируется автоматизировать позже. Это позволяет запуститься быстрее, и когда вы в конце концов будете автоматизировать процесс, вы будете точно знать, что делать, потому что самостоятельное выполнение этих действий обеспечит вам мышечную память.

Когда ручные компоненты кажутся пользователю программными, это начинает напоминать злую шутку. Например, когда Stripe раздавал «мгновенные» аккаунты своим первым пользователям, основатели просто вручную тайно регистрировали обычные аккаунты.

Некоторые стартапы на начальном этапе могут быть полностью ручными. Можно найти кого-то, перед кем стоит проблема, требующая решения, решить эту проблему вручную и продолжать это делать настолько долго, насколько это возможно, постепенно автоматизируя узкие места. Вас может немного пугать то, что проблемы пользователей решаются еще не автоматизированным способом, однако это не так страшно, как более распространенный случай наличия автоматической функции, которая еще не решает ничьи проблемы.

Отказ от громких запусков

Следует отметить одну начальную тактику, которая обычно не работает: громкий запуск. Я иногда встречаю основателей, которые верят, что стартапы представляют собой неуправляемые ракеты, а не пилотируемые самолеты, и что успеха можно добиться, только если запуск будет произведен с достаточной начальной скоростью. Они желают получить публикации сразу в 8 различных изданиях. И запуститься, конечно же, во вторник, потому что они где-то читали, что это лучший день для запуска.

Понять, насколько мало значат запуски, очень просто. Подумайте о каких-либо успешных стартапах. Сколько из их запусков вы помните? Все, для чего нужен запуск, это некоторая начальная база пользователей. Насколько хорошо пойдут дела через несколько месяцев зависит от того, насколько счастливыми вы сделаете этих пользователей и сколько их было. [\[10\]](#)

Так почему основатели думают, что запуск имеет значение? Это сочетание эгоизма и лени. Они думают, что то, что они создают, настолько великое, что каждый, кто про это услышит, сразу же зарегистрируется. Кроме того, работы будет существенно меньше, если можно будет получать пользователей, просто заявляя о своем существовании, а не привлекая каждого отдельно. Даже если вы действительно создаете что-то великое, получение пользователей всегда будет процессом постепенным отчасти потому, что великое обычно еще и новое, но в основном потому, что пользователям есть о чем думать кроме вашего продукта.

Партнерства также обычно не работают. Они не работают для стартапов в общем, но особенно не работают, если их используют для стимулирования роста.

Распространенная ошибка неопытных основателей – вера в то, что партнерство с крупной компанией обеспечит крупный прорыв. Через шесть месяцев они все говорят одно и то же: работы оказалось намного больше, чем мы ожидали, а в итоге мы практически ничего от этого не получили. [\[11\]](#)

Недостаточно просто создать что-то экстраординарное с самого начала. С самого начала нужно приложить экстраординарные усилия. Любая стратегия, которая не предполагает усилий – ожидание громкого запуска для получения пользователей или крупного партнера – подозрительна в силу самого факта.

Векторный подход

Необходимость делать что-то пугающе трудоемкое в самом начале почти универсальна, поэтому возможно стоит перестать рассматривать идеи стартапов как

скаляры. Вместо этого следует попробовать рассматривать их как сочетание того, что вы собираетесь создать, и сложной работы, которую вы собираетесь проделать, чтобы заставить компанию работать.

Такой подход к идеям стартапов может быть интересным, потому что теперь, когда есть два компонента, можно постараться творчески подойти как ко второму, так и к первому. Однако в большинстве случаев второй компонент будет тем, чем он обычно является: ручным привлечением пользователей и обеспечением им необыкновенно приятного опыта. Основная польза векторного подхода к стартапам – это напоминание основателям, что они должны усиленно работать в двух направлениях. [\[12\]](#)

В лучшем случае оба компонента вектора станут ценным вкладом в ДНК вашей компании: сложная работа, которую вы должны проделать на старте, это не неизбежное зло, а необратимые перемены к лучшему. Если вам приходится агрессивно привлекать пользователей, пока вы еще малы, вероятно, став крупными, вы не перестанете быть агрессивными. Если вам приходится производить собственное аппаратное обеспечение или использовать свое программное обеспечение от имени пользователей, вы научитесь тому, чему в другой ситуации не смогли бы научиться. И самое важное, если вам приходится тяжело работать, чтобы радовать пользователей, когда у вас их совсем немного, вы продолжите это делать, когда их число станет большим.

Примечания

[1] На самом деле Эмерсон никогда конкретно не упоминал мышеловки. Он писал: «Если у человека есть хорошее зерно, древесина, доски или свиньи на продажу или он может делать стулья, ножи, котлы или церковные органы лучше, чем кто-либо другой, к его дому будет вести широкая протоптанная дорога, даже если этот дом стоит в лесу».

[Назад](#)

[2] Спасибо Сэму Альтману за совет, я скажу прямо. Нет, вы не можете избежать занятия продажами, наняв кого-то, кто будет это делать за вас. Сначала вы сами должны заниматься продажами. Впоследствии можно будет нанять реального продавца, который вас заменит. [Назад](#)

[3] Это работает потому, что, по мере того как вы растете, ваш размер помогает вам расти. Патрик Коллисон написал: «В какой-то момент произошла очень заметная перемена в самоощущении Stripe. Он перестал быть той глыбой, которую мы должны были толкать, и стал вагоном, который движется по инерции». [Назад](#)

[4] Одним из более хитрых способов, которым Y Combinator может помочь основателям, является корректировка амбиций, потому что мы точно знаем, как выглядели многие успешные стартапы, когда только начинали. [Назад](#)

[5] Если вы создаете что-то, для чего не можете собрать небольшую группу пользователей, за которыми сможете наблюдать (например, корпоративное ПО), и в сфере, в которой у вас нет связей, вам придется положиться на холодные звонки и рекомендации. Но стоит ли вообще браться за такую идею? [Назад](#)

[6] Гарри Тэн отметил интересные ловушки, в которые попадают основатели на старте. Они настолько хотят казаться крупными, что имитируют даже недостатки крупных компаний, такие как безразличие к индивидуальным пользователям. Это кажется им более «профессиональным». На самом деле лучше смириться с фактом того, что вы малы, и использовать все преимущества этой ситуации. [Назад](#)

[7] Ваша пользовательская модель почти никогда не может быть идеально точной, потому что потребности пользователей часто меняются в ответ на то, что вы для них создаете. Создайте для них компьютер, и им вдруг захочется работать на нем с электронными таблицами, потому что благодаря появлению вашего компьютера кто-то изобрел электронные таблицы. [Назад](#)

[8] Если вам необходимо выбрать между группой, которая регистрируется быстрее всех, и группой, которая будет платить больше, обычно лучше выбрать первую, потому что вероятно эти люди станут вашими первыми клиентами. Они лучше повлияют на ваш продукт, и вам не придется тратить так много усилий на продажи. У них меньше денег, но вам и не нужно много, чтобы поддерживать целевые темпы роста на ранней стадии. [Назад](#)

[9] Да, я могу представить случаи, когда можно в итоге работать над чем-то, что в действительности было нужно только одному пользователю. Но это обычно очевидно даже для неопытных основателей. Поэтому, если это не очевидно, создавая что-то для рынка из одного пользователя, не беспокойтесь об этом. [Назад](#)

[10] Может существовать даже обратная зависимость между грандиозностью запуска и успехом. Единственные запуски, которые я помню, это такие знаменитые

провалы, как Segway и Google Wave. Wave – особенно тревожный пример, так как я считаю, что изначально идея была великолепной, но частично ее убил слишком раздутый запуск. [Назад](#)

[11] Google вырос на фоне Yahoo, но это не было партнерством. Yahoo был их клиентом. [Назад](#)

[12] Это также напомним основателям, что идея, второй компонент которой пустой (идея, где вы не можете ничего сделать, чтобы заставить ее работать, потому что не знаете, как найти пользователей, которых можно привлечь вручную) вероятно плохая идея, по крайней мере для этих основателей. [Назад](#)

Спасибо Сэму Альтману, Полу Бухгайту, Патрику Коллисону, Кевину Хейлу, Стивену Леви, Джессике Ливингстон, Джоэффу Ральстону и Гарри Тэну за прочтение черновиков этой статьи.

*** Название статьи в оригинале звучит как — Do Things that Don't Scale. В этом есть определенная игра слов: с одной стороны, scale — масштабирование (проекта); с другой, unscalable — это неприступный, трудный. Первое значение, — наиболее привычное и общепринятое, но по сути является провокацией. Второе — отражает суть статьи. В общем, не поддавайтесь на провокацию))

Что изменилось в мире стартапов

Пол Грэм – создатель легендарного инкубатора Y Combinator, часто делится со стартаперами своими философскими рассуждениями о предпринимательстве и венчурном бизнесе. На этот раз он рассказывает о глобальных изменениях на венчурном рынке. Мы публикуем этот текст, который был написан для выступления перед инвесторами, с небольшими сокращениями.

Y Combinator к нынешнему моменту профинансировал 564 стартапа, в том числе 53 – из нынешней партии. Общая стоимость тех 287 стартапов, которые получили оценку – около \$11,7 млрд, и 511 до нынешней партии в общей сложности привлекли средств на \$1,7 млрд.

Как обычно, тут несколько очень крупных успехов: на топ-10 стартапов приходится \$8,6 млрд из тех \$11,7 млрд. Но за ними выстраивается очередь из более молодых стартапов. У примерно 40 есть шанс стать реально большими.

Одно из последствий того, что мы финансируем так много стартапов – это то, что мы рано замечаем тренды. И поскольку мы помогаем стартапам в том числе и привлекать средства, у нас достаточно возможностей следить за новыми трендами в инвестировании.

Начнем с самого простого вопроса: окажется ли будущее лучше или хуже прошлого? Будут ли инвесторы в среднем зарабатывать больше или меньше?

Я думаю, что больше. Здесь несколько факторов; одни будут сокращать прибыль, а другие — увеличивать. Не могу точно предсказать, какие силы возобладают, но я опишу их, а вы решите сами.

В финансировании стартапов есть два больших вектора: организовать стартап становится дешевле, и стартапы становятся все более нормальным занятием.

Когда в 1986 году я закончил университет, было, по сути, два варианта: устроиться на работу или идти учиться в аспирантуру. Теперь есть третий: создать собственную компанию. Это большие перемены. В принципе и в 1986 году можно было открыть свое дело, но тогда это не казалось реальным вариантом. Вернее, казалось возможным открыть консалтинговую компанию или какую-нибудь нишевую фирму, но не создать бизнес, который превратится в крупную корпорацию.

Это огромный социальный сдвиг, какой случается раз в несколько поколений. И я думаю, что он только начинается. Трудно предсказать, каким масштабным он будет. Таким же, как промышленная революция? Может быть. А может, и нет. Но он достаточно велик, чтобы застать многих врасплох.

Что можно сказать точно – будет гораздо больше стартапов. Монолитные, иерархические компании середины 20 века сменяются сетями более мелких фирм. Этот процесс начался десятилетия назад, и сейчас он добрался уже до автомобильной отрасли. И многое еще впереди.

Другой драйвер перемен – тот факт, что стартапам теперь нужно меньше денег – означает, что у предпринимателей теперь будет больше преимуществ перед инвесторами. Вам по-прежнему нужны вся их энергия и воображение, но им от вас уже не нужно столько денег. Поэтому основатели стартапов будут сохранять за собой все большую долю акций и все больше контроля над своими компаниями. А значит, инвесторам достанется меньше акций и меньше контроля.

Значит ли это, что инвесторы будут зарабатывать меньше денег? Не обязательно, ведь будет больше хороших стартапов. Общий объем привлекательных акций стартапов, доступных для инвесторов, наверное, увеличится, потому что число

привлекательных стартапов будет расти быстрее, чем будет сокращаться доля акций инвесторов в стартапах.

В венчурном бизнесе есть такое наблюдение: каждый год примерно 15 компаний добиваются реального успеха. Хотя многие инвесторы подсознательно относятся к этой цифре, как будто это какая-то космологическая константа, я уверен, что это не так. Наверняка есть ограничения по скорости развития технологий, но сейчас барьер явно не в этом – а в количестве достаточно достойных предпринимателей, и это число может и будет расти. До сих пор есть масса людей, которые могли бы стать великолепными предпринимателями, но так и не берутся за создание своего дела. Это видно по тому, насколько случайно появляются на свет многие очень успешные стартапы.

Возможно, хороших предпринимателей в десять или в пятьдесят раз больше. Если они начнут создавать свои стартапы, успешных компаний за год может стать и 50, и даже 100.

Но что насчет прибыли? Думаю, что ведущие фирмы станут зарабатывать больше, чем в прошлом. Высокая прибыль достигается не за счет инвестирования на самом старте, а за счет инвестиций в компании, которые приносят хорошие результаты. Если таких будет больше, то и лучшие венчурные фонды будут чаще попадать в цель.

Значит, в венчурном бизнесе будет больше вариаций. Фирмы, которые смогут обнаруживать и притягивать к себе лучшие стартапы, будут еще более успешными, потому что хороших стартапов просто станет больше. Ну а плохим фирмам, как и сейчас, достанутся остатки, причем платить они за них будут дороже.

И я не думаю, что если предприниматели будут дольше сохранять контроль в компании, то это будет какой-то проблемой. Тут факты ясны: инвесторы зарабатывают больше, если подчиняются предпринимателям, чем когда командуют ими. Хоть это и

немного унизительно, это хорошая новость: обслуживание предпринимателей требует меньше времени, чем микроменеджмент.

Как с бизнес-ангелами? Думаю, здесь полно возможностей. Было время, когда быть ангелом было отстойно. У тебя обычно не было доступа к самым выгодным сделкам, а когда ты все-таки вкладывался в стартап, потом приходили венчурные фонды и обдирали тебя как липку. Теперь бизнес-ангел может поехать на Demo Day или открыть AngelList и увидеть те же возможности, какие есть у венчурных фирм.

Думаю, одна из главных неиспользованных пока возможностей при инвестировании в стартапы – это вовремя сделанные ангельские инвестиции. Немногие инвесторы понимают, какова для стартапа цена получения от них денег. Когда в компании работают одни сооснователи, во время фандрейзинга все тормозится, а это может занять месяца полтора. Эта высокая цена привлечения денег означает, что остается пространство для «недорогих» инвесторов. А в этом контексте недорогие – это те, кто быстро принимает решение. Если бы появился надежный инвестор, который вкладывал бы \$100 000 на хороших условиях и обещал ответить «да» или «нет» в течение 24 часов, он получил бы доступ практически ко всем лучшим сделкам, потому что к такому инвестору первым делом обратился бы любой приличный стартап. И оставалось бы только выбирать (потому что плохие стартапы тоже выстроились бы в очередь). Если же инвестор известен тем, что долго обдумывает или затягивает переговоры, такого инвестора стартаперы оставят напоследок. А в случае с самыми многообещающими стартапами это будет означать попросту отказ.

Будет ли так же быстро расти число больших успехов? Вероятно, нет. Во-первых, раньше был довольно надежный фильтр: создавать стартап было страшно. Теперь, когда цена провала становится ниже, стартаперов будет больше. И это неплохо. Это нормально, когда инновации снижают цену ошибки и увеличивают число провалов.

Во-вторых, хорошие идеи будут все чаще сталкиваться. Все же достойных идей – конечное число, и чем больше стартапов, тем больше будет компаний, делающих одно и то же в одно и то же время.

Что все это значит для инвесторов? С одной стороны, появится больше возможностей для инвесторов на самой ранней стадии, потому что именно тогда наш воображаемый задел будет расти быстрее всего. Это прежде всего возможности для новых инвесторов, потому что уровень приемлемого риска для уже существующих инвесторов и фирм – это одна из тех вещей, которые очень сложно поменять. Разные типы инвесторов готовы к разному уровню риска.

Думаю, главная опасность для венчурных инвесторов – и одновременно самая большая возможность – это инвестиции в раунде А. Или, точнее, в том, что называлось раундом А, пока раунды А не превратились де-факто в раунды В.

Сейчас венчурные инвесторы зачастую осознанно инвестируют слишком много в раунде А. Они считают, что должны заполучить большой кусок на раунде А, чтобы компенсировать себе издержки выбора. А значит, когда за один и тот же стартап конкурируют несколько инвесторов, растет оценка компании (и вложенная сумма), а не продаваемая доля в компании. А это значит – особенно в случае более перспективных стартапов, – что инвесторы раунда А зачастую заставляют компании взять больше денег, чем им не нужно.

Некоторые инвесторы врут и доказывают, что компании действительно требуется столько денег. Другие – честнее, они признают, что по их финансовой модели требуется иметь определенную долю во всех портфельных компаниях. Но все мы знаем, что суммы, которые стартапы «поднимают» в раунде А, не определяются соображениями того, что лучше для компании. Они определяются той долей акций, которой венчурные фирмы хотят владеть, и рыночной оценкой компании.

Как и многие другие неприятности, это происходит не целенаправленно. Традиции и финансовые модели венчурных фирм создавались тогда, когда предприниматели больше нуждались в инвесторах. В те дни для предпринимателей было естественно продать венчурному инвестору большой пакет акций в раунде А. Теперь они предпочитают продавать меньшую долю, а венчурные инвесторы упираются, потому что не уверены, смогут ли заработать, если в раунде А будут покупать меньше 20% акций компании.

Это опасно потому, что интересы инвесторов раунда А все больше начинают противоречить интересам стартапов, которым они вроде бы должны помогать, и это в конце концов бьет по ним рикошетом. Но это и возможность, потому что теперь рынки уходят от традиционной венчурной модели, и значит, первый венчурный инвестор, который оторвется от стада и начнет покупать в раунде А столько акций, сколько хотят продать стартаперы, начнет получать массу выгод.

Что будет с венчурным бизнесом, когда такое случится? А я и не знаю. Но уверен, что эта конкретная фирма вырвется вперед и заполучит к себе самые лучшие стартапы. А там и будут реальные деньги.

С силами рынка нельзя бороться вечно. Когда-то продажа 40% акций в раунде А была нормой. Теперь венчурные инвесторы сражаются за 20%. Но я постоянно жду, что этот рубеж обороны падет. Это точно случится. Лучше и вам на это рассчитывать.

Кто знает, может, венчурные фирмы заработают больше, если начнут поступать правильно. Большие успехи должны стать лишь чуть-чуть менее случайными, чтобы оправдать двукратное снижение доли акций, продаваемых в раунде А.

Если вы хотите найти новые возможности для инвестирования, ищите проблемы, на которые жалуются основатели стартапов. Предприниматели – вот ваши клиенты, и то, на что они жалуются – это неудовлетворенный спрос. Я привел два примера того, на что чаще всего жалуются основатели – слишком долгие размышления инвесторов и

продажа слишком большого пакета акций в раунде А, – и с этих двух пунктов стоит начать. Но общий рецепт таков: делайте то, чего хотят стартаперы.

Как найти идею для стартапа

Лучший способ найти идею для стартапа — не думать о ней. Найдите проблему, и лучше — если она есть у вас самого.

У лучших стартап идей есть 3 общих черты: там есть что-то, что нужно самим фаундерам; они сами могут это создать; и только нескольким другим людям это что-то кажется достойным реализации. Microsoft, Apple, Yahoo, Google, Facebook — все прошли по этому пути.

Проблемы

Почему же так важно работать над проблемой, которая есть у вас самих? Одна из причин — убедиться, что проблема действительно существует. Звучит очевидно, что работать надо только над проблемами, которые реально существуют. И тем не менее это самая частая ошибка, совершаемая стартапами, — решать проблему, которой ни у кого нет.

Я и сам ее совершил. В 1995 запустил проект, призванный вывести все художественные галереи в онлайн. Но так не работает бизнес искусства. Так почему я потратил 6 месяцев, работая над этой идиотской идеей? Потому что игнорировал пользователей. Я изобрел модель мира, которая не соответствовала реальности, и

работал, исходя из нее. И я не заметил, что модель неверна, пока не попытался убедить пользователей платить за то, что мы разработали. Даже после этого потребовалось много времени, пока я не осознал все. Я был так привязан к своей модели мира и так много потратил времени на разработку софта, что пользователи были обязаны хотеть его!

Так почему так много фаундеров строят проекты, которые никому не нужны? Потому что они начинают с попыток придумать идею для стартапа. Такой способ мышления вдвойне опасен: он не просто не принесет никаких хороших идей, он породит плохие идеи, которые покажутся достаточно правдоподобными, чтобы обмануться и начать работать над ними.

У нас в YC (YCombinator) мы называем их «выдуманными» или «ситкомками». Представьте кто-нибудь из телесериала решит начать стартап. Сценаристу пришлось бы придумать что-нибудь. Но придумать хорошую стартап-идею тяжело. Это не то, что можно сделать по просьбе. Поэтому сценарист предложит идею, которая будет звучать правдоподобно, но на самом деле будет плохой.

Например, социальная сеть для владельцев домашних питомцев. Она не кажется безусловно ошибочной. У миллионов есть питомец. Зачастую они очень заботятся о них и тратят на них много денег. Конечно многие из владельцев хотели бы иметь сайт, чтобы общаться с другими владельцами. Вероятно не все из них, но если бы 2-3 процента из них постоянно посещали сайт, у вас могли бы быть миллионы пользователей. Вы могли бы показывать им целевую рекламу и возможно предложить какие-нибудь премиум фичи.

Опасность подобной идеи в том, что если вы опросите ваших друзей, имеющих питомцев, они никогда не скажут, что никогда не воспользуются данным сервисом. Они скажут: «Да, я могу себе представить, что пользуюсь чем-то подобным». Даже когда стартап будет запускаться, оно будет звучать правдоподобно для многих людей. Сами они не хотят это использовать, по крайней мере прямо сейчас, но они могут представить, что другие люди пользуются этим. Сагрегируйте эту реакцию среди всего населения и в результате получите ноль пользователей.

Колодец

Когда стартап запускается, должно быть по крайней мере несколько пользователей, которые реально нуждаются в том, что вы делаете. А не просто люди, которые возможно видят себя когда-нибудь пользующимися вашим сервисом, но которым он не нужен прямо сейчас. Обычно эта первоначальная группа пользователей мала. Причина проста: если бы эта группа, которой срочно что-то требуется, была большой и это что-то можно было построить теми силами, которые стартапу обычно требуются для разработки первой версии, оно вероятно уже существовало бы. Таким образом, вам необходимо чем-то пожертвовать: вы можете построить что-нибудь для большой аудитории, которой это не очень нужно; либо для маленькой аудитории, которой это действительно нужно. Выбирайте второе! Не все идеи этого типа хорошие стартап-идеи, но почти все хорошие стартап-идеи относятся к этому виду.

Представьте график, где ось X отражает количество людей, которые хотят ваш продукт, а ось Y — как сильно они хотят. Если зеркально отобразить ось Y относительно оси X, можно представить себе компании в виде дыр. Google будет

огромным кратером: сотни миллионов людей используют его и он им очень нужен. Новорожденный стартап не должен ожидать, что выроет котлован такого объема. Таким образом, у вас две опции относительно формы дыры, с которой вы начинаете: либо вы роете широкую, но плоскую дыру; либо узкую, но глубокую, как колодец.

Надуманые стартап-идеи обычно относятся к первому типу. Много людей средне заинтересованы в социальной сети для владельцев домашних питомцев.

Почти все хорошие стартап-идеи — второго типа. Microsoft был колодцем, когда делал Altair Basic. Было всего несколько тысяч пользователей, но без него им пришлось бы программировать на машинном языке. 30 лет спустя у Facebook была такая же фигура. Их первый сайт был только для студентов Гарварда, всего для несколько тысяч, но эти пользователи хотели этот сайт сильно.

Если у вас есть идея для стартапа, спросите себя: кому это нужно прямо сейчас? Кому нужно это так сильно, что он будет пользоваться даже уродливой первой версией продукта, сделанной стартапом из двух человек, о котором он никогда не слышал? Если у вас нет ответа, возможно у вас плохая идея.

Но вам не нужна узость колодца сама по себе. Вам нужна его глубина. Узость получается как побочный продукт оптимизации глубины (и скорости). И вы ее — узость — почти всегда получите. На практике связь между глубиной и шириной так сильна, что это всегда хороший сигнал, когда вы знаете, что идея сильно притягивает определенную группу или тип пользователей.

И хотя спрос в форме колодца является почти необходимым условием хорошей стартап-идеи, оно не достаточное. Если бы Марк Цукерберг построил что-то, что могло бы понравиться только студентам Гарварда, это не было бы хорошей стартап-идеей. Facebook был хорошей идеей, потому что запускался на небольшом рынке в то время как был быстрый путь «наружу». Колледжи достаточно похожи в том смысле, что если ты построил facebook, который подходит Гарварду, оно подойдет и любому другому колледжу. Так, что вы можете распространить идею быстро среди всех колледжей. После того, как у вас все студенты колледжей, вы получите всех остальных просто пуская их в систему.

Тоже самое с Microsoft: Basic для Altair; Basic для других вычислительных машин; другие языки, помимо Basic; операционная система; софт; IPO.

Сознание

Но как определить, есть ли путь «наружу» у идеи? Как понять, является ли это зачатком большой компании или всего лишь продуктом, обреченным на узкую нишу? Часто это не возможно сделать. Фаундеры Airbnb не осознавали в начале, на рынок какого масштаба они покусались. Изначально у них была более узкая идея. Они собирались позволить владельцам сдавать свое пространство во время выставок, конференций. Они не предвидели экспансию этой идеи; она сама себя навязывала постепенно. Все что они знали в начале, что на крючке какая-то рыба. Возможно, это столько же, сколько знали изначально Билл Гейтс и Марк Цукерберг.

Изредка очевидно с самого начала, что у идеи есть путь «наружу» из первичной ниши. А иногда я вижу путь, который сразу не очевиден — это одна из наших специализаций здесь в YC. Но все же есть пределы того, как точно это можно сделать. И не важно, сколько у вас опыта. Самое главное в понимании пути «наружу» — признать факт, что его сложно увидеть.

Но если ты не можешь предсказать, есть ли у идеи этот большой путь, — как выбирать между идеями? Правда огорчительна, но интересна: если вы человек правильной «породы», то у вас правильный тип интуиции. Если вы на острие достижений в области, которая быстро меняется, и у вас предчувствие, что чем-то стоит заняться, вероятность того, что вы правы, выше.

В книге «Дзэн и искусство ухода за мотоциклом» Роберт Пирсинг пишет:

«Вы хотите знать как нарисовать совершенный рисунок? Это просто. Сделайте самого себя совершенным, а потом просто рисуйте совершенно естественно».

Я удивлялся этому отрывку с тех пор как прочитал его в универе. Я не уверен, насколько этот совет полезен конкретно для рисования, но идеально описывает нашу ситуацию. Эмпирически: лучший путь к хорошей стартап-идеи — стать тем типом человека, который их имеет.

Быть на острие достижений в какой-то области не означает, что вам нужно быть тем, кто двигает это все вперед. Можно быть и просто юзером на острие. Facebook показался Марку хорошей идеей, не столько потому, что он был программистом, сколько потому, что он пользовался компьютером много. Если бы вы спросили

большую часть 40-летних людей в 2004 году, не хотели бы они сделать свою жизнь полу-публичной в интернете, они бы ужаснулись этой идеей. Но Марк уже жил в онлайне; для него это было естественно.

Пол Бухайт говорит, что люди на острие быстроизменяющейся области «живут в будущем». Если эту фразу соединить с фразой Пирсинга, получим:

Живи в будущем и создавай то, чего не хватает.

Это отлично описывает путь, по которому многие (если не все) большие стартапы начинали свое путешествие. Ни Apple, ни Yahoo, ни Google, ни Facebook не планировали в начале стать компаниями. Они выросли из вещей, которых, как казалось их фаундерам, не хватает в этом мире.

Если вы посмотрите на способ, которым успешные фаундеры находили свои идеи, то обнаружите, что обычно это результат какого-либо внешнего раздражителя, поражающего «подготовленное» сознание. Билл Гейтс и Пол Аллен услышали о Altair и подумали «Бьюсь об заклад, мы могли бы написать интерпретатор бэйсика для него». Дрю Хастон понял, что забыл свою USB-флэшку и подумал «Мне нужно сделать так, чтобы мои файлы жили в онлайне». Многие люди слышали о Altair, многие забывали флешки. Причина, по которой эти раздражители заставляли их фаундеров начинать проекты, заключалась в том, что их опыт научил замечать те возможности, которые им представляются.

Глагол, который следует использовать с уважением к стартап-идеям, — не «придумывать», а «замечать». У нас YC мы называем идеи, выросшие естественным

образом из опыта их фаундеров, — органическими стартап-идеями. Большинство успешных стартапов начинают именно так.

Возможно, это не то, что вы хотели услышать. Вероятно, вы ожидали услышать рецепт, как придумать идею, а вместо этого я вам рассказываю, что ключевое — иметь правильно подготовленное сознание. Но это тоже тип рецепта: просто такой, следование которому может занять в неблагоприятном случае год вместо одних выходных.

Если вы не на острие чего-то быстроизменяющегося, вы можете туда попасть. Например, любой достаточно умный человек может попасть на острие программирования (как то разработка мобильных приложений) в течение года. Поскольку успешный стартап съест 3-5 лет вашей жизни, год подготовки был бы резонным инвестированием. Особенно, если вы еще ищете ко-фаундера.

Но вам не нужно учиться программировать, чтобы быть на острие сферы, которая быстро меняется. Другие сферы тоже меняются быстро. И хотя учиться программировать не обязательно, это резонно для обозримого будущего. Как говорит Макр Андрэссен, софт съедает мир, и этот тренд будет продолжаться ближайшие десятилетия.

Умение программировать также означает, что когда у вас будут идеи, вы будете в состоянии их реализовать. Это не вопрос жизни и смерти (Джэф Безос -основатель Amazon.com — не умел), но преимущество. Хорошее преимущество, если вы рассматриваете идею о запуске Facebook. Вместо простых размышлений типа «Это интересная идея», вы можете думать «Это интересная идея. Постараюсь построить

первую версию сегодня вечером». Оно даже лучше, когда вы программист и одновременно целевой пользователь, так как тогда цикл разработки новой версии и тестирования ее на пользователях может происходить в одной голове.

Замечать

Как только вы начинаете жить в будущем (в каком-то отношении), способ заметить стартап-идею — это посмотреть на вещи, которых не хватает. Если вы действительно на острие быстроразвивающейся сферы, то всегда найдете кучу вещей, которых не хватает. Что не будет очевидным, так это то, что они — идеи для стартапа. Поэтому, если вы хотите найти стартап-идею, необходимо не просто включить фильтр «Чего не хватает?» Также нужно выключить любой другой фильтр, в частности «Может ли это стать большой компанией?» Будет еще достаточно времени сделать эту проверку позже. Но если вы будете думать об этом изначально, это приведет к тому, что вы не только отфильтруете много хороших идей, но и к тому, что вы сфокусируетесь на плохой идее.

Большинство вещей, которых не хватает, потребуют некоторого времени, чтобы их заметить. Нужно практически обмануть самого себя, чтобы увидеть эти идеи вокруг нас.

Но мы знаем — идеи окружают нас. И нет такой проблемы, у которой нет решения. Вероятность ничтожно мала, что сейчас именно тот момент, когда технологический процесс остановится. Можете быть уверенными, люди построят в ближайшие пару лет вещи, которые вас заставят удивиться: «Как же я жил без этого до сих пор?»

И когда эти проблемы будут решены, вероятно, ретроспективно они будут выглядеть невероятно очевидными. Поэтому вам необходимо выключить фильтр, который мешает видеть их. Самая мощное препятствие — это воспринимать текущее состояние мира как данность. Даже самые открытые и восприимчивые из нас часто страдают этим. Вы не смогли бы добраться от вашей кровати до входной двери, если бы не перестали подвергать все сомнению и задаваться вопросами.

Но если вы ищите стартап-идею, вы можете пожертвовать некоторой эффективностью принятия все как данность, и начать задаваться вопросами. Почему наша почта переполнена? Потому что мы получаем слишком много писем или потому что тяжело удалить письмо из входящей папки? Почему мы получаем слишком много писем? Какие проблемы люди пытаются решить с помощью писем? Есть ли способы лучше решить ее? Почему мы не удаляем письма после прочтения? Является ли входящая папка идеальным решением для этого?

Обратите особое внимание на вещи, которые вас раздражают. Преимущество от принятия текущего положения вещей в качестве данности не только в том, что это делает жизнь (локально) более эффективной, но и в том, что мы становимся более терпимыми. Если бы вы знали про все те вещи, что появятся в следующие 50 лет, но не имели бы сейчас, вам бы показался сегодняшний день весьма ограниченным, также как если бы вас отправили назад на 50 лет в машине времени. Если вас что-то раздражает, возможно, это потому, что вы живете в будущем.

Если вы найдете правильный тип проблемы, вероятно вы сможете описать ее как очевидную. По крайней мере для вас самих. Когда мы запускали Viaweb, все онлайн

магазины создавались руками: веб-дизайнеры создавали каждую страницу отдельно в HTML. Для нас, программистов, было очевидно, что эти сайты должны генерироваться автоматически софтом.

Это означает достаточно странную вещь, что нахождение стартап-идеи — вопрос видения очевидного. Это говорит о том, на сколько весь процесс странный: вы пытаетесь увидеть вещи, которые очевидны, но тем не менее, которые еще не видели.

Поскольку, все что вам нужно сделать, это отпустить сознание, возможно, лучше не пытаться в лоб атаковать проблему, т.е. сесть и начать думать о ней. Лучшее решение — просто запустить процесс в фоновом режиме и приглядываться к вещам, которых еще не хватает. Работайте над сложными проблемами, следуя вашему любопытству, но найдите секунду заглянуть самому себе через плечо, отмечая недостатки и «аномалии».

Дайте себе немного времени. У вас достаточно контроля над скоростью, с которой вы превращаете свое сознание в «подготовленное», но у вас гораздо меньше контроля над внешними раздражителями, зажигающими идеи, когда они — раздражители — поражают сознание. Дрю Хастон работал над менее перспективной идеей до Dropbox: стартап по подготовке к SAT (экзамен). Но Dropbox был намного лучшей идеей: как в абсолютном смысле, так и в плане соответствия его опыту и навыкам.

Один из способов обмануть себя, чтобы приметить идею, — работать над проектом, который кажется должен быть крутым. Когда вы чем-то подобным занимаетесь, вы неизбежно, совершенно естественно склонны строить вещи, которых нет. Строить что-то, что уже существует, не показалось бы вам таким интересным.

В то время как попытка придумать стартап-идею обычно заканчивается плохо, работа над штукой, которая могла бы быть отвержена как «игрушка», часто приводит к хорошим идеям. Когда что-то описывается как игрушка, это означает, что у нее есть все, что присуще идеи, кроме значимости. Это круто; юзерам нравится, просто оно не имеет значимости. Но если вы живете в будущем, и вы строите, что-то крутое, что нравится юзерам, то это может иметь большее значение, чем оно кажется посторонним. Микро-компьютеры казались игрушками, когда Apple и Microsoft начали работать над ними. Я достаточно стар, чтобы помнить об этой эпохе: людей, владевших своим собственным компьютером, называли «любителем». BackRub казался непоследовательным научным проектом. Facebook был всего лишь способом для студентов подглядывать друг за другом.

У нас в YC мы всегда заинтригованы встретить стартап, работающий над чем-то, что в нашем представлении какой-нибудь всезнайка с форума назовет игрушкой. Для нас это добрый знак, что идея хорошая.

Если вы можете себе позволить принять долгосрочную перспективу (а вы не можете не позволить), фраза: «Живи в будущем и создавай то, чего не хватает» следует перефразировать:

Живи в будущем и создавай то, что кажется интересным.

Университет

Вместо того, чтобы пытаться научиться «предпринимательству», я бы посоветовал студентам колледжей следующее: предпринимательство — это навык, который лучше всего приобретается «в бою». Примеры самых успешных фаундеров тому доказательство. В колледже стоит тратить время на перемещение себя в будущее. И колледж в этом смысле — бесподобная возможность. Какое упущение, пожертвовать возможностью решить сложную часть задачи запуска стартапа — стать тем типом людей, у которых есть органические идеи, — потратив время на изучение простой части. Особенно, если принять во внимание, что вы даже сильно ничему не научитесь. Не больше того, что можно узнать о сексе, сидя в классе. Все, что вы учите, — слова.

Стык областей — особенно плодородный источник идей. Если вы умеете программировать и начинаете учить что-то из другой области, вы вероятно встретите проблемы, которые софт мог бы решить. На самом деле, вероятность найти хорошую проблему в других областях даже выше: во-первых, обитатели этих областей вряд ли имели опыт решения проблем при помощи софта, такой как у программистов; во-вторых, поскольку вы проникаете в новую область абсолютно несведущим, вы ничего не знаете о ее состоянии, которое воспринималось бы как данность.

Так, если вы студент по теории вычислительных машин, и вы хотите запустить стартап, то лучше вместо курса по предпринимательству взять курс, например, по генетике. Или еще лучше: пойти работать в компанию, связанную с биотехнологиями. Студентам-программистам обычно легко устроиться на летнюю практику в компании,

занимавшиеся железом или софтом. Но если вы хотите найти стартап-идею, то лучше найти стажировку в какой-нибудь не связанной области.

Или просто не берите дополнительных курсов и просто создавайте вещи. Это не случайность, что и Microsoft, и Facebook оба стартовали в январе. В Гарварде это «время чтения», когда у студентов нет занятий, потому что они готовятся к выпускным экзаменам.

Но у вас не должно быть чувства, что вы должны создать вещь, которая станет стартапом. Это всего лишь предварительная оптимизация. Просто создавайте. Желательно, совместно с другими студентами. Не только занятия делают университет хорошим местом по перемещению себя в будущее. Вы также окружены другими людьми, которые пытаются делать те же вещи. Если вы будете работать с ними над проектами, то это закончится тем, что вы не просто будете создавать органические идеи, но и органические идеи в органической команде — и это, по моему опыту, лучшая комбинация.

Остерегайтесь исследований. Если студент создает что-то, что все его друзья начинают использовать, то это скорее всего представляет из себя хорошую идею. В то время как кандидатская диссертация — вряд ли. По какой-то причине, чем больше проект должен считаться исследованием, тем меньше вероятность, что там есть что-то, что можно было бы превратить в стартап. Я думаю, что причина в том, что подмножество идей, которые могут считаться предметом исследования, такое узкое, что весьма невероятно, что проект, который удовлетворяет этим ограничениям также удовлетворяет ортогональным ограничениям, заключающимся в решении какой-либо пользовательской проблемы. В то время как если студент (или профессор) работают

над побочным проектом, они автоматически тяготеют в сторону решения чей-нибудь проблемы — возможно даже с дополнительной энергией, источник которой — освобождение от множества ограничений исследования.

Конкуренция

Поскольку хорошая идея должна выглядеть очевидной, то когда у вас будет именно такая, вы будете склонны думать, что уже опоздали. Пусть это вас не пугает. Беспокойство о том, что вы опоздали — один из признаков хорошей идеи. 10 минут поиска в интернете обычно решают этот вопрос. Даже если вы найдете еще кого-то, работающего над этой же идеей, то возможно, вы еще не опоздали. Редкий случай, когда стартап гибнет от рук другого стартапа. Так редко, что этой вероятностью можно пренебречь. Если только вы не обнаружили конкурента, который замыкает на себе пользователей (lock-in — типа соцсетей), препятствуя им выбрать вас, — не отбрасывайте идею!

Если вы не уверены, спросите пользователей. Вопрос о том, опоздали ли вы, является частью другого вопроса: нужно ли срочно кому-нибудь то, что вы планируете делать. Если у вас есть что-то, чего нет у конкурентов и некоторое подмножество пользователей срочно в этом нуждается, считайте, у вас есть хороший плацдарм.

Вопрос только в том, достаточно ли большой этот плацдарм. А еще важнее — кто там окажется: если плацдарм будет состоять из людей, которые делают что-то, чем будут пользоваться гораздо больше людей в будущем, то этот плацдарм достаточно большой, каким бы маленьким он сейчас ни был. Например, вы создаете что-то

отличное от конкурентов, но оно работает только на новых смартфонах, — это, вероятно, все равно достаточно большой плацдарм.

Ошибайтесь на той же стороне, что и ваш конкурент. Неопытные фаундеры преувеличивают опасность конкурента, которую он реально из себя представляет. Добьетесь ли вы успеха зависит гораздо больше от вас, чем от конкурента. Так что лучше хорошая идея и конкуренты, чем плохая — но без них.

Вам не нужно беспокоиться о выходе на переполненный рынок пока у вас есть четкое понимание того, что все остальные упускают из вида. На самом деле это очень перспективная отправная точка. Google был именно такого рода идеей. Ваше понимание должно быть более точным, чем «мы собираемся сделать X, которое будет не отстойным». Даже если. Вы должны быть в состоянии сформулировать это с точки зрения того, что упускают из вида конкуренты. Лучше всего, если вы можете сказать, что у них не хватило мужества следовать своим убеждениям. А вы планируете сделать то, что сделали бы они, следуя, не смотря ни на что, своему пониманию проблемы. И Google опять тому пример. Предшествующие поисковые системы уклонялись от наиболее коренных внедрений, над которыми они работали. В частности, потому что, чем лучше бы они делали свою работу, тем быстрее уходил пользователь.

Переполненный рынок на самом деле хороший знак, так как это означает две вещи: во-первых, что есть спрос; во-вторых, что ни одно из существующих решений достаточно хорошее. Стартап не должен надеяться зайти на рынок, который и большой, и на котором нет конкурентов. Таким образом, любой стартап, добивающийся успеха, либо входит на рынок с существующими конкурентами (но вооружен секретным оружием, которое позволит переманить пользователей; например

— Google), либо входит на рынок, который выглядит маленьким, но который станет большим (например, Microsoft).

Фильтры

Есть еще два фильтра, от которых вам нужно избавиться, чтобы начать замечать стартап-идеи: фильтр «непривлекательности» и фильтр «геморроя».

Большинство программистов мечтают начать стартап следующим образом: написать гениальный код, выложить на сервер и приобрести пользователей, которые платят им кучу денег. Они предпочитают не связываться со скучными проблемами или грязной работой из реального мира. Это предпочтение вполне резонно, поскольку такие вещи наводят тоску. Но это предпочтение настолько распространено, что пространство с удобными стартап-идеями уже обобрали подчистую. Если вы позволите своему сознанию спуститься по улице на несколько кварталов вниз к грязным, скучным идеям, вы найдете пару ценных, которые только сидят и ждут реализации.

Фильтр «геморроя» так опасен, что я написал отдельное эссе о том состоянии, в которое он вводит, и которое я называю «геморройная» слепота. Я привожу в пример Stripe: стартап, который извлек пользу от устранения этого фильтра. И пример достаточно яркий. Тысячи программистов могли увидеть эту идею; тысячи программистов знают, каким неудобным был процесс оплаты до Stripe. Но когда они ищут идею для стартапа, они не видят эту идею, потому что подсознательно они избегают иметь дело с платежными системами. Для Stripe все эти системы тоже

геморрой, но вполне выносимый. На самом деле они, возможно, имели его вовсе не так много. Поскольку страх от геморроя с платежными системами удерживал большинство людей на расстоянии от идеи, это позволило Stripe достаточно гладко решить проблемы в других вопросах, которые обычно болезненные. Например, наращивание пользовательской базы. Им не нужно было сильно стараться, чтобы те обратили на них внимание, потому что пользователи в отчаянии ждали то, что Stripe создавал.

Фильтр «непривлекательности» похож на фильтр «геморроя», за тем исключением, что он держит вас в стороне от проблем, которые вы презираете, а не которых боитесь. Мы преодолели этот фильтр, когда работали над Viaweb. Были интересные вещи, связанные с архитектурой софта, но мы не были заинтересованы в e-commerce как таковом. Мы просто видели, что это та проблема, которая требует решения.

Устранение фильтра «геморроя» важнее, чем устранение фильтра «непривлекательности», поскольку геморрой скорее всего лишь иллюзия. И даже если это в какой-то степени не так, он — худшая форма потакания своим слабостям. Успешный стартап — дело достаточно тяжелое и утомительное. И не важно, о чем ваш стартап. И даже, если сам продукт не подразумевает большого количества геморроя, все равно придется иметь дело с инвесторами, наймом и увольнением сотрудников и т.д. Таким образом, если у вас есть какая-то идея, о которой вы думаете, что она крутая, но вы сторонитесь ее из-за страха огрести проблем, — не беспокойтесь: любая достаточно хорошая идея обеспечит вас геморроем в избытке.

Фильтр «непривлекательности», хоть и источник ошибок, но не на столько бесполезен как фильтр «геморроя». Если вы работаете на острие быстроменяющейся

сферы, ваше понимание о том, что привлекательно, будут в какой-то степени коррелировать с тем, что действительно полезно на деле. Особенно с годами и приобретением опыта. Плюс, если вы найдете привлекательную идею, вы будете работать над ней с большим энтузиазмом.

Рецепты

И хотя лучший способ обнаружить стартап-идею — стать тем типом людей, у которых они есть, и после этого создавать с интересом все, что бы то ни было, — тем не менее часто это роскошь, которую мы не можем себе позволить. Иногда вам нужна идея прямо сейчас. Например, вы работаете над стартапом, и ваша первоначальная идея оказывается неудачной.

Остаток эссе я посвящу уловкам, которые помогают найти стартап-идею по требованию. И хотя, по моему опыту, лучше использовать органический путь, этот способ тоже может привести вас к успеху. Просто вам потребуется больше самоконтроля. Когда вы используете органический подход, вы даже не замечаете идею, если только она не заявляет во всеуслышание, что чего-то по-настоящему не хватает. Но когда вы предпринимаете сознательную попытку подумать об идее для стартапа, вам необходимо заменить свои естественные ограничения на самоконтроль. Тогда вы увидите гораздо больше идей; большинство из них — плохих. Поэтому вы должны быть в состоянии отфильтровать их.

Органические идеи таят в себе опасность, они ощущаются как вдохновение. Есть куча историй про успешные стартапы, которые начинались, когда у фаундеров было то, что казалось сумасшедшей идеей, но они «просто знали», что их идея перспективна. Когда у вас такое чувство по отношению к идее, которую вы пытались выдумать, вероятно, вы ошибаетесь.

Когда ищите идею, сфокусируйтесь на сферах, в которых вы разбираетесь. Если вы эксперт по базам данных, не создавайте приложение-чат для подростков (если только вы сами не подросток). Возможно, это и хорошая идея, но вы не можете доверять своим суждениям относительно этого, поэтому — игнорируйте ее. Должны быть другие идеи с базами данных, о качестве которых вы можете судить. Вам кажется, тяжело найти хорошую идею с использованием БД? Все потому, что ваши опыт и знания завышают стандарты. Но ваши суждения о приложении-чате такие же плохие, вы просто позволили себе пройти в эту область, воспользовавшись [эффектом Даннинга — Крюгера](#).

Но правильное место для начала поиска идей — вещи, которые нужны вам. Всегда есть вещи, которые вам необходимы.

Неплохой трюк — спросить себя, не случилось ли на вашей предыдущей работе, что бы вы говорили: «Ну почему никто не сделает X? Если бы кто-нибудь это сделал, мы бы купили это в следующий же момент». Если вы можете припомнить о таком X, о котором люди так говорили, возможно, у вас уже есть идея. Вы знаете, что есть спрос, а люди не стали бы так убиваться по поводу вещей, которые невозможно создать.

В целом, постарайтесь спросить себя, нет ли чего-то необычного у вас, что делает ваши потребности отличными от потребностей других людей. Возможно, вы не одиноки. Особенно хорошо, если вы отличаетесь тем, к чему люди неизбежно, но постепенно придут.

Если вы поменяли идею, то одна необычная вещь у вас уже есть — идея, над которой вы работали до этого. Не обнаружили ли вы каких-либо потребностей, пока работали над ней? Несколько хорошо известных стартапов начинали именно так. Hotmail начинали как нечто, что его фаундеры написали, чтобы общаться по поводу их предыдущего стартапа во время нахождения на основной работе.

Особенно перспективный способ быть необычным — это быть молодым. Некоторые из наиболее ценных идей уходят корнями в подростковый (13-20) и 20-летний возраст. И хотя у молодых фаундеров есть некоторые недостатки, они единственные, кто реально понимает своих сверстников. Было бы очень сложно кому-нибудь, кто не учился в колледже, придумать Facebook. Если вы молодой фаундер (до 23), есть ли вещи, которые вы и ваши друзья хотели бы сделать, но которые не позволяют сделать текущие технологии?

Но лучше вашей личной неудовлетворенной потребности — неудовлетворенная потребность кого-то другого. Постарайтесь поговорить со всеми, с кем можно, про пробелы, которые они обнаружили в этом мире. Чего не хватает? Чего бы они хотели сделать, но не могут? Чего утомительного и раздражающего, и особенно в их работе? И пусть разговор будет достаточно общим; не слишком усердствуйте в поисках стартап-идеи. Вы всего лишь ищите что-нибудь, что сможет зажечь в вас идею.

Возможно, что обнаружите проблему, которую они не осознавали, потому что, в отличие от них, вы знаете, что ее можно было бы решить и как.

Когда вы найдете неудовлетворенную потребность, чужую, она может показаться сперва очень размытой. Человек, которому что-то нужно, может не знать, что именно. В этих случаях я рекомендую фаундерам действовать в роли консультантов: действовать так, как если бы их пригласили решить проблему данного пользователя. Проблемы людей достаточно похожи, поэтому код, написанный вами таким способом, может быть использован вновь для другого человека. А то, что не пригодится, будет небольшой ценой за уверенность, что вы достигли дна колодца.

Один из способов убедиться, что вы действительно решаете чужие проблемы, — сделать их своими. Когда Раджат Сури из E la Carte решил написать софт для ресторанов, он нашел работу в качестве официанта, чтобы узнать, как устроены рестораны. Это может показаться крайностью, но стратапы сами по себе крайность. Мы любим, когда фаундеры делают подобные вещи.

На самом деле, одна из стратегий, которые я рекомендую людям, ищущим новую идею, — не просто избавиться от фильтров «непривлекательности» и «геморроя», а именно искать идеи, которые непривлекательны и геморройны. Не пытайтесь создать Twitter. Эти идеи настолько редкие, что их невозможно найти, ища. Сделайте что-нибудь «непривлекательное», за что люди будут вам платить.

Хороший прием обойти фильтр «геморроя» и в какой-то степени «непривлекательности» — спросить, чтобы вы хотели, чтобы кто-то другой создал, а вы бы могли использовать. А сколько вы готовы были бы за это заплатить?

Поскольку стартапы часто утилизируют обанкротившиеся компании и отрасли, хороший прием — присмотреться к тем из них, кто умирает или заслуживает этого, и попытаться представить, какой тип компании мог бы извлечь выгоду из их смерти. Например, журнализм сейчас находится в свободном падении. Но возможно можно получить прибыль от чего-то, похожего на журнализм. Какой тип компании может заставить людей в будущем сказать «это пришло на смену журнализму» в каком-то аспекте?

Но представьте, что спрашиваете это в будущем, а не сейчас. Когда одна компания или отрасль сменяет другую, это происходит обычно с неожиданной стороны. Поэтому не ищите заменитель чему-то; ищите что-то, о чем люди потом скажут, что оно оказалось заменителем X. И включите воображение относительно тех измерений, в которых будут происходить эти преобразования. Традиционная журналистика, например, это способ для читателей получить информацию и убить время, для журналистов — заработать деньги и привлечь внимание, и кроме всего механизм для размещения нескольких типов рекламы. И она могла бы видоизменяться в любом из этих измерений (на самом деле, процесс уже начался и во всех направлениях).

Когда стартапы съедают гигантов, они обычно начинают с обслуживания небольшого, но важного рынка, который большие игроки игнорируют. Особенно хорошо, если присутствует некоторое пренебрежение в позиции большого игрока, поскольку это часто сбивает их с толку. Например, после того, как Стив Возняк создал компьютер, который стал Apple I, он чувствовал себя обязанным передать своему тогдашнему работодателю Hewlett-Packard возможность производить его. К счастью для него HP отказался. И одна из причин — компьютер использовал ТВ в качестве

монитора, что казалось недопустимым снижением класса для компании, производящей высококачественное железо, как HP в те времена.

Но есть ли группы нечесаных, но утонченных пользователей, какими были ранние любители микрокомпьютеров, которые сейчас игнорируются большими игроками? Стартап с прицелом на большие вещи зачастую может легко захватить маленький рынок, потратив усилия, которые оправдаются за счет одного этого рынка.

Поскольку наиболее успешные стартапы обычно ловят волну, которая больше их самих, может быть хорошим трюком поиск таких волн и вопрос как извлечь из них пользу. Ценность секвенирования генома и 3D печати медленно снижается по аналогии с законом Мура. Какие вещи мы сможем делать в новом мире, в котором мы будем жить через 5 лет? Что мы исключаем подсознательно как невозможное, но что будет возможным скоро?

Органика

Но, если говорить о прямолинейном поиске этих волн, хотелось бы уточнить, что такой рецепт — это план «Б» в поиске стартап-идеи. Поиск волн — это по сути имитация органического подхода. Если вы на острие быстроменяющейся сферы, то вам не нужно искать волны; вы и есть волна.

Поиск стартап-идей — тонкое дело, и поэтому так много людей, из тех кто пытается, терпят неудачу. Не получится просто придумать хорошую стартап-идею. Если получилось, то у вас, скорее всего, плохая идея, которая выглядит

правдоподобной, но от того только опаснее. Лучший способ — менее прямой: если у вас правильный бэкграунд, хорошие стартап идеи будут казаться вам очевидными. Но даже тогда — не сразу. Займет некоторое время, чтобы столкнуться с ситуацией, где вы заметите, что чего-то не хватает. И часто эти пробелы не будут казаться идеями, способными стать компаниями, они будут просто вещами, которые будет интересно построить. По этой причине хорошо иметь время и склонность строить вещи просто потому, что они интересны.

Живите в будущем и стройте то, что кажется интересным. Как бы оно странно ни звучало: это и есть реальный рецепт.

Железный ренессанс

Одно из преимуществ Y Combinator состоит в том, что мы видим тенденции гораздо раньше большинства людей. В последней волне профинансированных нами стартапов видна одна такая тенденция. Семь из восьмидесяти четырёх компаний занимаются железом. Это много. И в целом их успехи выше среднего.

Конечно, стартапы, производящие железо, наталкиваются на сопротивление инвесторов. У инвесторов есть глубоко сидящее предубеждение против них. Но мнение инвесторов — лишь вторичный индикатор. Самые талантливые основатели видят будущее гораздо лучше самых проницательных инвесторов, ведь они сами его создают.

Эта тенденция не имеет единой движущей силы. Хардварные проекты [хорошо идут](#) на краудфандинговых сайтах. Распространение планшетов и смартфонов открывает возможности для создания устройств, [контролируемых](#) ими, или даже [включающих](#) их в себя. Улучшается технология производства [электродвигателей](#). Беспроводные сети есть почти везде. Проще стало организовать производство. Arduino, 3D-печать, лазерные резак и доступные фрезеровальные станки с ЧПУ облегчают создание прототипов. Распространение становится всё меньшей проблемой, так как люди всё больше покупают в интернете.

Я могу ответить на вопрос, почему вдруг производить железо стало круто. На самом деле это было круто всегда. Вещи, которые можно пощупать — это прекрасно. Просто до недавнего времени это был далеко не такой прекрасный способ построить

быстрорастущий бизнес, как софт. Но положение может измениться. Оно ведь сложилось не так давно, примерно в 1990 году. Возможно, окажется, что преимущество софтверных компаний было временным. Хакеры обожают делать физические устройства, а потребители — покупать их. Поэтому если лёгкость производства и распространения железа прибилжается к легкости производства и распространения софта, «железные» стартапы растут как грибы после дождя.

Не первый раз то, что когда-то было плохой идеей, вдруг оказывается хорошей. И не в первый раз основатели преподают урок инвесторам.

Так что, если вы хотите создавать физические устройства, пусть вас не останавливают опасения, что инвесторы посмотрят на вас косо. Конкретно мы, Y Combinator, будем только рады, если вы придёте к нам с «железным» стартапом.

Мы твёрдо уверены, что в истории найдётся место для второго Стива Джобса. И почти наверняка знаем, что и для первого <подставьте своё имя> тоже.

Почему «парикмахерская» не может быть стартапом

Стартап – компания, созданная для быстрого роста. Это означает, что не все основанные «с нуля» компании могут называть себя стартапами. Не имеет значения сфера работы, технологии, привлечение инвестиций, продукт на выходе – рост является основой всех основ, и все, что связано с понятием «стартап», так или иначе связано с ростом в первую очередь.

Пожалуй, это самая главная мысль, которую необходимо усвоить, прежде, чем открывать стартап. Если будет рост, все остальное обязательно встанет на свои места. Он должен быть вашим компасом и, одновременно, определяющим фактором при принятии решений.

Для того, чтобы понять разницу между различными новыми бизнесами, рассмотрим главное отличие, которое часто упускается из виду. Ежедневно по всему миру открываются миллионы новых компаний. Большинство из них представляют сектор услуг – рестораны, парикмахерские и т.д. – и не являются стартапами (исключения, как мы знаем, бывают везде, но все же): парикмахерская не создана для ускоренного роста, в то время, как поисковые системы только ради этого и существуют. У стартапов попросту другое предназначение, нежели чем у обычного малого бизнеса. Чтобы

прочувствовать разницу, подумайте о предназначении саженцев красного дерева в сравнении с ростками бобов?!

Если бы все компании имели схожую судьбу, а их успешность зависела от затраченных усилий и везения основателя, мы бы не нуждались в отдельной категории для «особенных компаний». Мы могли бы просто говорить о более успешных и менее успешных бизнесах, однако же стартапы отличаются от подобных компаний в своей базовой структуре, если хотите – «ДНК». Google – это не какая-нибудь «парикмахерская», владелец которой был более трудолюбив, чем все остальные. Google изначально был другим...

Для быстрого роста стартап должен выдавать продукт, который обязательно будет востребован на мировом рынке. Это еще одно отличие Google от стандартной «парикмахерской».

Быстрый рост означает а) производство того, чего желают очень многие, б) возможность обслужить всех клиентов, вне зависимости от расстояния, времени и т.д. На стадии «а» успешно функционируют все «парикмахерские» (каждому из нас время от времени требуется стрижка). Проблема же кроется в другом: бизнес «парикмахерской», как правило, «привязан» к местности, а значит люди из отдаленных районов, скорее всего, не поедут за новой прической далеко.

**Чтобы не вводить в заблуждение, поясним: речь идет не о большом количестве пользователей услуги, а о большом рынке (количество*

покупателей, умноженное на их покупательскую способность). Самое главное здесь – не попасться в ловушку: высокая покупательская способность ограниченно малого количества «покупателей» превратит вас из стартапа в консультационную фирму.

В то же время написание программного софта, без труда справляющегося с условием «б», может столкнуться с проблемой «а»: даже открытый доступ к программе по изучению Тибетского языка в Венгрии может нивелироваться малым спросом на такой продукт.

Большие компании жестко ограничены условиями «а» и «б». Сильные и перспективные стартапы – нет.

Ограничения, существующие у традиционного бизнеса, как бы это ни было парадоксально, охраняют его. Возвращаясь к примеру с парикмахерской: открывая ее, вы, скорее всего, будете конкурировать лишь с парикмахерскими в вашем округе. Поисковая система же будет конкурировать со всем миром!

Секрет успеха прост: затеяв стартап, думайте о чем-то, ранее не существовавшем, потому что, выходя на глобальный рынок, вы должны реализовывать ту идею, которая никому в голову не пришла раньше вас. Иногда кажется, что для поиска такой идеи нужна осознанная, долгая, целенаправленная работа мозга, однако, как показывает практика, на самом деле все происходит совсем не так: основатели успешным стартапов

просто-напросто «другие» люди с «другим» образом мышления, поэтому в тех вещах, которые обычному человеку кажутся очевидными, стартапер находит что-то свое, то, что все «проморгали» — the next big thing. Забавным является тот факт, что судьбоносные решения, как правило, принимаются руководителями стартапов подсознательно.

Еще одно отличие успешных основателей стартапов заключается в том, что они способны ответить на очень разные по своей сути вопросы: эдакая комбинация технологической грамотности и навыка с возможностью вовремя и уместно применить эту грамотность для решения широкого спектра задач. Вчерашняя «плохая» идея сегодня может оказаться гениальной просто потому, что технологический мир меняется слишком стремительно, а с ним меняются и потребности и возникают новые проблемы. Например: молодой Стивен Возняк хотел персональный компьютер, что для 1975 года было очень неожиданным желанием. На помощь ему пришла технологическая грамотность, потому что Стив, не только хотел ПК, он еще и знал, КАК его сделать. Решенная им задача в итоге вылилась в продукт, который Apple сегодня продает миллионам людей на планете. Плюс ко всему, Стив опередил своих современников: к тому моменту, как многие осознали, насколько привлекателен рынок компьютеров, компания Apple уже во всю оперировала на нем, захватит значительную долю.

Та же история случилась и с Google: Лари Пэйжд и Сергей Брин хотели исследовать Интернет. В отличие от большинства специалистов, у них хватало компетенции и знаний для того, чтобы оценить все несовершенство

существующих «поисковиков», а также возможности для их улучшения. За следующие несколько лет проблема Пэйджа и Грина стала всеобщей, и уже каждый, даже не самый требовательный пользователь, невооруженным взглядом видел слабые места поисковых систем. Однако, Google в этом вопросе уже слишком оторвался от только-только появлявшихся конкурентов.

На этих примерах можно проследить одну из взаимосвязей между идеей для стартапа и существующими технологиями: резкие изменения в определенной области с одной стороны обнажают проблемы, а с другой, дают широкие возможности для их решения! Отсюда же вытекает и другая связь: в процессе решения новых проблем, стартапы создают новые технологии, что замыкает круг постоянного развития.

Насколько стремительно должна развиваться компания для того, чтобы быть стартапом? На этот вопрос не существует однозначного ответа. Скорее его стоит переформулировать таким образом: «Насколько стремительно развивается УСПЕШНЫЙ стартап». Для основателя бизнес это, скорее, философский вопрос, равнозначный вопросу «На правильном ли я пути?»

По мнению Пола Грэма, развитие успешного стартапа, как правило, имеет 3 стадии:

1. Стадия зародыша и медленного роста, когда основатель пытается понять, в каком направлении двигаться
2. Стадия стремительного роста, когда основатель, наконец, находит и создает продукт, востребованный многими людьми
3. Стадия перехода от успешного стартапа к крупной компании, когда развитие компании замедляется из-за ограничений рынка

Если изображать эти стадии в виде графика, то угол наклона кривой – это как раз-таки темп роста. Это основной показатель стартапа. Не просчитав темп роста своей компании, вы никогда не поймете, на правильном ли вы пути.

Когда общаешься со стартапами и задаешь им вопрос о темпах роста, они как правило отвечают что-то типа «сто новых клиентов в неделю». Это неправильно, потому что рост не измеряется абсолютным числом, а является пропорцией роста числа новых клиентов к уже существующим! Если вы имеете стабильное абсолютное одинаковое число новых клиентов от месяца к месяцу, время бить тревогу – вы не развиваетесь!

Y Combinator предлагает своим стартапам измерять рост в недельном цикле: во-первых, потому что у них есть не так много времени до Demo Day, а, во-вторых, стартапам нужен как можно более частый фидбэк, чтобы иметь возможность корректировать курс развития. Если говорить о цифрах, то 5-7%

роста – это хороший результат. Если процент достигается отметки в 10, то у вас впечатляющий прогресс, если рост составляет всего 1% — скорее всего, вы просто пока не определились, куда вы движетесь. Как правило, лучший эквивалент показателю роста – объем выручки. На втором месте – число активных пользователей/клиентов.

Обычно инкубаторы и акселераторы предлагают стартапам проанализировать свои возможности и выбрать тот темп роста, который они смогут стабильно поддерживать каждую неделю. Ключевое слово здесь – «стабильно».

Фокусирование внимания на достижении поставленных целей по темпам роста за неделю, в целом, положительно влияет на развитие стартапа и сужает круг проблем от многогранных и сложных к одной-единой. Вы делаете выбор, исходя только из достижения показателей, все, что дает вам рост, является искомым решением проблемы. Нужно ли Вам ехать на конференцию? Стоит ли нанимать еще одного разработчика? Уделять ли больше внимания маркетингу? Искать ли много мелких клиентов, или сосредоточить все усилия на одном крупном? Делайте все, что приведет к росту!

Недельная оценка роста совсем не означает, что вы не должны оценивать более долгосрочную перспективу. Однажды, не достигнув поставленной цели и испытав чувство разочарования, вы начинаете совершать действия в расчете на будущий успех. Так, например, новый программист вряд ли моментально

поможет вам достичь краткосрочных успехов. Однако, он же, возможно, станет залогом вашего успеха в будущем, через месяц, внедрив новый продукт, оптимизировав программный код и т.д. Существует, правда, возможность попасть в хитрую ловушку и, слишком сильно думая о завтрашнем дне, упустить ситуацию дня текущего.

Теоретически, такая политика «подъема в гору», когда вы целенаправленно достигаете намеченных показателей, может привести к итоговой стагнации, но на практике такое ни разу не случилось. В 10 случаях из 10, какое-либо действие всегда лучше бездействия: там, где многие тратят дни на детализацию стратегии, успешные предприниматели действуют наугад, на интуиции, и попадают в самое яблочко!

Немного о цифрах: нетрудно посчитать, что стартап, который растет на 1% в неделю, вырастет в 1,7 раза за год, в то время как 5% роста в неделю дадут вам 12,6-кратный рост в год. В первом случае, зарабатывая \$1000 в неделю, через 4 года вы будете зарабатывать \$7900. Во втором начальный доход в ту же \$1000 приведет к гораздо более внушительным \$25 миллионам в неделю через 4 года! Впечатляющие цифры, не правда ли?

Темп роста, а также риски, играют определяющую роль в оценке привлекательности стартапа. Вдумайтесь: при ожидаемом доходе в \$100 млн., однопроцентный шанс на успех все еще эквивалентен \$1 млн! А у группы инициативных, образованных и способных предпринимателей шансы на успех

явно превышают 1%. Становится ясным, почему сегодня многие запускают собственные проекты (в то время, как собственники бизнеса из другой категории сокрушаются «почему стартапы постоянно в центре внимания?!»).

Обобщая вышесказанное: процесс постоянного следования намеченному плану роста помогает идентифицировать, а иногда даже и модифицировать стартап. По сути, это и является главным «ограничителем», в широком смысле слова, который направляет стартап в правильное русло. Проводя параллель с обычным бизнесом, можно привести пример, как географическое положение определяет стиль и публику того или иного бара или ресторана.

Как говорил Ричард Фейнман, один из крупнейших физиков XX столетия: «Воображение природы всегда было богаче, чем воображением человека, поэтому, следуя за истинным знанием, можно открыть вещи, гораздо более удивительные в реальности, чем в любом из воображаемых миров». Темп роста, в данном случае – это как раз то «истинное знание» для успешного стартапа!

Прочные связи

Почему инвесторы так любят стартапы? Зачем они вкладывают свои кровные деньги в инстаграммы, вместо крупного бизнеса с большими оборотами? Причины различны.

Показателем инвестиционной привлекательности в данном случае выступают риски. Стартапы заслуживают внимание инвесторов хотя бы потому, что, будучи авантюрой, в случае успеха возвращают вложенные ресурсы в многократном размере. Однако, это не единственная причина.

Второй аспект – это принцип работы инвесторов: они получают большие премиальные в том случае, когда возвращают вложенные деньги. Как вы понимаете, шанс пополнить свой баланс в случае успешного выхода стартапа на IPO слишком соблазнителен. Обогащая себя, стартап обогащает инвестора: все сделки довольно прозрачны, а значит легко отслеживаемы – у основателя стартапа мало шансов скрыть свои доходы и свою прибыль.

Теперь давайте разберемся, зачем стартапу нужны деньги инвестора? Конечно, это, опять же, рост. Связь между ростом и хорошей идеей очень сильна. Если у вас хорошая (необязательно масштабируемая) идея, но нет стремительного роста, конкуренты оставят вас позади. Медленный рост – самоубийство в стартап-бизнесе.

Любая компания нуждается в капитале для начала. Иногда, стартапы привлекают инвестиции, даже не имея острой необходимости. Кому-то продажа доли в своей компании по цене, заведомо меньшей, чем в будущем (в случае успеха), может показаться глупой, однако такой шаг не менее оправдан, чем страхование собственной жизни. Все очень просто: дополнительные средства, полученные в результате привлечения инвестиций, помогают ускорить рост.

На самом деле, инвесторы нуждаются в стартапах не меньше, а иногда даже больше, чем стартапы в инвесторах: развиваясь на собственные деньги, стартап хоть и ставит себя под угрозу и замедляет рост, однако, все же, имеет шанс выжить. В свою очередь инвестор, не вкладывая в потенциально успешные стартапы, просто выходит из бизнеса! Данный факт приводит нас к следующему выводу: любой мало-мальски успешный стартап может привлечь большие суммы от инвесторов на заведомо выгодных условиях.

Помимо инвестиций, успешные стартапы часто получают предложения о полном выкупе долей другой компанией. Почему? Что приводит к подобным мыслям руководителей элитного эшелона крупного бизнеса?

И тут ответ находится на поверхности: доля в быстро растущей компании является лакомым куском: когда eBay выкупил PayPal, было ясно, что взамен на деньги компания получит контроль над сделками, а значит, и над прибылью. Кроме того, немаловажной причиной покупки стартапов является страх конкуренции. Стартап, расширяясь, постепенно начинает претендовать на рыночные доли крупных компаний. Даже если компания не боится самого стартапа и его продуктов, топ-менеджмент явно опасается того, как конкуренты могут применить их технологические новинки, в случае поглощения. Именно поэтому зачастую компании платят за выкуп стартапов суммы даже большие их реальной стоимости.

Как отличать гениальные бизнес-идеи от никчемных

За годы моей жизни я занимался несколькими довольно разными делами, но я не знаю столь парадоксального занятия, как инвестирование в стартапы. Две самых важных вещи, которые нужно понять об инвестировании в стартапы как бизнесе, это: 1) практически всю прибыль приносят несколько суперуспешных проектов; 2) самые лучшие идеи вначале кажутся ужасными.

Первое правило я осознавал рационально, но не ощущал его в полной мере, пока именно это не произошло с нами самими. Общая стоимость компаний, в которые мы инвестировали — это плюс-минус 10 миллиардов. Но три четверти этой суммы приходится всего на две компании — Dropbox и [Airbnb](#).

В сфере стартапов сверхуспешные игроки оказываются настолько велики, что это разрушает все наши представления о вероятностях и вариации. Не знаю, врожденные ли это представления или благоприобретенные, но как бы то ни было, мы просто не готовы к той вариации, которая возникает при инвестировании в стартапы — результаты разных компаний могут отличаться в тысячу раз.

Это приводит к разного рода странным последствиям. К примеру, с чисто финансовой точки зрения, в каждой серии стартапов нашего фонда Y Combinator есть (вероятно) в лучшем случае одна компания, которая существенно повлияет на наши доходы, а остальные представляют собой лишь издержки ведения бизнеса. Я все еще не в полной мере усвоил этот факт, отчасти в силу его парадоксальности, а отчасти потому, что мы занимаемся всем этим не только по денежным мотивам: [Y Combinator](#)

был бы ужасно одиноким местом, если бы в каждой «партии» стартапов у нас была бы только одна компания. И все же это так.

Чтобы добиться успеха в области, которая противоречит всем вашим интуитивным представлениям, вам нужно научиться отключать их, как летчик, пролетающий через облака. Вам нужно делать то, что правильно с рациональной точки зрения, даже если это выглядит неправильным.

Для нас это постоянная битва. Трудно заставить себя идти на достаточно серьезный риск. Когда говоришь с основателями стартапа и думаешь: «У них вполне может получиться», трудно не профинансировать эту компанию. И все же — по крайней мере, с финансовой точки зрения — успех бывает только один: либо компания войдет в число суперуспешных игроков, либо нет — и если нет, то не важно, профинансируете вы ее или нет, поскольку даже в случае ее успеха отдача на инвестиции будет незначительной. В тот же день собеседований вы можете наткнуться на 19-летних парней, которые даже не решили, чем им по-настоящему заниматься. Их шансы на успех кажутся маленькими. Но опять-таки, важна не вероятность их успеха, а вероятность, что они добьются реально большого успеха. Шансы войти в число суперуспешных игроков микроскопически малы для любой организации, но у кучки 19-летних эти шансы могут быть выше, чем у другого стартапа, вложения в который кажутся вам более безопасными.

Вероятность большого успеха — это не просто фиксированный процент от вероятности успеха как такового. Если бы было так, то можно было бы финансировать любую компанию, которая имеет шансы на успех как таковой, и получать свою долю больших прорывов. Увы, выбирать победителей труднее. Нужно игнорировать стоящего перед вами слона, игнорировать вероятность, что эта компания добьется успеха, и вместо этого сосредоточиться на самостоятельном и практически

неощутимом вопросе о том, сможет ли эта компания добиться реально большого успеха.

Осложнения

Все осложняет тот факт, что лучшие идеи в мире стартапов сперва выглядят дурными идеями. Я уже писал об этом: если бы хорошая идея была очевидно хорошей, то ее уже реализовал бы кто-то еще. Поэтому самые успешные стартаперы обычно работают над идеями, качество которых мало кто, кроме них самих, осознает. Это смахивает на описание безумия — пока вы не дойдете до точки, в которой видны результаты.

Когда [Питер Тиль](#) выступал в Y Combinator, он изобразил диаграмму Венна, блестяще иллюстрирующую эту ситуацию. Он нарисовал два пересекающихся круга, один помечен «Похоже, это плохая идея», другой — «Хорошая идея». Их пересечение — это «золотая середина» для стартапов.

Концепция простая, но в виде диаграммы она многое проясняет. Она напоминает нам, что существует область пересечения — хорошие идеи, которые кажутся плохими. Она также напоминает нам, что подавляющее большинство идей, кажущихся плохими, и вправду плохие.

В силу того факта, что хорошие идеи выглядят плохими, еще труднее выявлять настоящих победителей. Это означает, что вероятность действительно большого успеха для стартапа — это не просто процент от вероятности его успеха, и более того, что стартапы с высокой вероятностью большого успеха будут отличаться непропорционально низкой вероятностью успеха как такового.

Большие успехи переписывают историю: в ретроспективе кажется очевидным, что те или иные компании должны были преуспеть. Именно в силу этого одно из самых

ценных моих воспоминаний — то, как убого звучала для меня идея Facebook, когда я впервые о ней услышал. Сайт, где студенты будут убивать время? Казалось, это абсолютный пример плохой идеи — сайт: 1) для нишевого рынка; 2) для безденежной аудитории; 3) для занятий чем-то совершенно не важным.

[Microsoft](#) и [Apple](#) когда-то можно было описать в тех же выражениях.

Новые осложнения

Но стойте: все еще хуже. Вам не только предстоит решить эту сложную проблему, вам еще и предстоит это сделать, не имея перед собой никаких индикаторов, говорящих, преуспеваете вы или нет. Если вы и выбрали будущего победителя, вы не будете знать об этом еще два года.

В то же время тот показатель, что вы все-таки можете измерить, опасен и способен ввести вас в заблуждение. То, что мы можем точно отследить — это насколько успешно стартапы привлекают деньги после демонстрации своих проектов (Demo Day — презентации для инвесторов, которые дважды в год проводят стартапы, выбранные Y Combinator). Но мы знаем, что это ложный индикатор. Нет никакой корреляции между процентом стартапов, которые получают финансирование, и финансово значимым показателем: есть ли в этой группе стартапов будущий сверхуспешный игрок или нет.

Но есть показатель обратного. Это может испугать: успехи в привлечении средств — это не просто бесполезный индикатор, это однозначно вводящий в заблуждение индикатор. В нашем бизнесе приходится искать аномалии, которые выглядят совсем не многообещающе, и масштаб их успехов означает, что мы можем раскидывать свою сеть очень широко. Отдача от сверхуспешных стартапов может превысить инвестиции в 10 000 раз. Это значит, что на каждую такую компанию мы можем выбрать тысячу стартапов, которые не принесут ничего, и все равно получить десятикратную отдачу.

И если бы хоть раз случилось так, что 100% профинансированных нами стартапов смогли привлечь инвестиции после демонстрации своих проектов, то это почти наверняка означало бы, что мы отбирали их слишком консервативно.

И чтобы воздержаться от этого, нужны сознательные усилия. После 15 циклов подготовки стартапов к общению с инвесторами и дальнейшего наблюдения за их результатами я могу теперь посмотреть на те стартапы, что мы отбираем, глазами будущих инвесторов. Но это неправильный взгляд!

Мы можем позволить себе как минимум в десять раз больше риска, чем эти инвесторы. И поскольку риск обычно пропорционален вознаграждению, то если вы можете позволить себе больший риск — вам стоит на него пойти. Что означает десятикратно более высокий риск? Что мы должны быть готовы финансировать в десять раз больше стартапов, чем более традиционные инвесторы.

Я не знаю, какая доля наших стартапов «поднимает» больше денег после демонстрации проектов. Я сознательно избегаю подсчета этого числа, поскольку если ты что-то измеряешь, ты начинаешь это оптимизировать; а я знаю, что это не та вещь, которую нужно оптимизировать. Но эта доля определенно выше 30% (и заметно). Честно говоря, при мысли о 30% успехе в привлечении средств мне становится нехорошо. Demo Day, в результате которого лишь 30% стартапов окажутся способны привлекать средства — это катастрофа. Все скажут, что Y Combinator пошел под откос. Мы бы сами чувствовали, что идем под откос. И все же все мы были бы не правы.

К лучшему или нет, подобные рассуждения никогда не выйдут за пределы мысленного эксперимента. Мы бы не выдержали подобного. Как вам это, достаточно парадоксально? Я могу изложить то, что — я знаю — является правильным методом действий, и все же действовать не так. Я могу выдумать всевозможные правдоподобные обоснования. Наш бренд оказался бы под угрозой (по крайней мере, среди людей, не умеющих считать), если бы мы инвестировали в гигантское

количество рискованных и быстро стухающих стартапов. Это может размыть ценность сети наших «выпускников». И, что самое убедительное, постоянные провалы деморализовали бы нас самих. Но я знаю, что подлинная причина нашего столь консервативного подхода — то, что мы еще не прочувствовали факт тысячекратной вариации в отдаче на наши инвестиции.

Наверное, мы никогда не сможем заставить себя идти на риски, пропорциональные отдаче в этом бизнесе. Лучшее, на что мы можем надеяться — это что когда мы начнем проводить очередное собеседование с группой предпринимателей, и нам придет в голову мысль: «Вроде бы это достойные ребята, но что подумают инвесторы об их безумной идее?», то мы сможем ответить себе: «Да кого волнуют эти инвесторы?» Вот что мы подумали, выбирая Airbnb, и если мы хотим получить новые Airbnb, нам надо и дальше уметь думать именно так.

Пол Грэм задумался о смерти и обновил свой

TODO-лист

Медсестра Бронни Вэир, оказывающая моральную поддержку душевнобольным, составила список самых больших сожалений перед смертью. Этот список выглядит очень правдоподобно. И я совершал (и до сих пор совершаю) минимум 4 из этих 5 ошибок.

Главная мысль — не будьте винтиком в системе. Из этих пяти сожалений и состоит образ пост-индустриального человека, который вгоняет себя в рамки своих реалий и покорно вертится в них, пока не остановится.

Настораживает то, что все эти ошибки, которые приводят к сожалению, это «ошибки упущения». Вы забываете на свои мечты, игнорируете свою семью, подавляете свои чувства, пренебрегаете своими друзьями и забываете быть счастливыми. «Ошибки упущения» = самый опасный тип ошибок, потому что вы совершаете их по умолчанию.

Мне бы хотелось избегать таких ошибок. Но как? В идеале вы должны изменить свою жизнь так, чтобы она имела другие «установки по умолчанию». Но это может быть невозможно сделать полностью. Пока вы совершаете эти ошибки, вы, вероятно, должны напоминать себе, что их не стоит делать. Я решил инвертировать этот список сожалений в список пяти команд:

- не забивайте на свои мечты;
- не работайте слишком много;
- говорите всегда то, что думаете;
- поощряйте дружбу;
- будьте счастливы.

А потом поместил их в начало списка своих дел.

Как хорошо писать и хорошо выступать

Я не очень хороший оратор. Я часто говорю «э-э». Иногда мне приходится делать паузу, когда я теряю мысль. Хотелось бы мне уметь лучше выступать. Но не настолько, насколько мне хочется научиться лучше писать. Чего мне на самом деле хочется — это побольше хороших идей. А это гораздо больше помогает хорошо писать, чем хорошо говорить.

Хорошие идеи — главная составляющая хорошего текста. Если вы знаете, о чем говорите, то вы можете выразить это в самых простых словах, и читатели воспримут это как хороший стиль. С разговорным жанром все наоборот: хорошие идеи — тревожно малая составляющая успешных выступлений.

Впервые я это заметил на одной конференции несколько лет назад. На ней выступал еще один человек — выступал гораздо лучше меня. На его выступлении мы все катались от смеха. По сравнению с ним я казался неловким, запинаящимся. После этого я, как обычно, вывесил свою речь в интернет. По ходу дела я попытался представить себе, как выглядела бы расшифровка выступления того другого человека. И только тогда я понял, что сказал он не так уж много.

Может быть, это стало бы очевидно для того, кто знает больше об ораторстве. Но для меня то, насколько мало идеи значат в искусстве выступления, стало откровением.

Несколько лет спустя я услышал выступление человека, не просто говорящего лучше меня — он был знаменитым оратором. О, как он был хорош. И я решил внимательно прислушаться к тому, что именно он говорит, чтобы понять, как он это

делает. Примерно десять предложений спустя мне в голову пришла мысль: «Я не хочу быть хорошим оратором».

Умелое ораторство не просто никак не пересекается с наличием хороших идей, но во многих отношениях толкает вас в противоположном направлении. К примеру, когда я собираюсь выступать, я обычно пишу текст заранее. Я знаю, что это ошибка. Я знаю, что рассказывать заранее написанный текст — это усложняет работу с аудиторией. Привлечь внимание аудитории можно, если отдать ей все свое внимание. А когда вы выступаете с заранее написанным текстом, ваше внимание неизбежно делится между аудиторией и речью — даже если вы заучили ее наизусть. Если вы хотите общаться с аудиторией, лучше начать лишь с наброска того, что вы хотите сказать, и сочинять конкретные предложения на ходу, импровизировать. Но если вы поступаете так, вы не можете тратить на обдумывание каждой фразы больше времени, чем занимает ее произнесение. Иногда сам факт разговора с новой аудиторией побуждает вас придумать нечто новое. Но в целом этот процесс не настолько стимулирует к выдвижению новых идей, как письмо, когда вы можете потратить на каждое предложение столько, сколько хочется.

Если вы достаточно прорепетируете записанный заранее текст, вы можете приблизиться к тому взаимодействию с аудиторией, какого вы добиваетесь при импровизации. Актеры так и делают. Но здесь все равно придется идти на компромисс между гладкостью речи и наличием идей. Все то время, что вы репетируете речь, вы могли бы потратить на то, чтобы улучшить ее. Актеры не сталкиваются с таким искушением, за теми редкими исключениями, когда они сами пишут сценарий. Но любой оратор сталкивается. Прежде чем я выхожу на сцену, я обычно сижу где-то в углу с распечатанным текстом, пытаюсь мысленно его отрепетировать. Но я всегда в итоге трачу большую часть времени на переписывание текста. Всякий раз я выступаю по тексту, в котором много всего вычеркнуто или переписано. В силу этого, конечно, я

еще чаще говорю «э-э», потому что у меня просто нет времени, чтобы отрепетировать новые фрагменты текста.

Все зависит от аудитории: вы можете столкнуться с еще более неприятным компромиссом. Аудитории нравится, когда ей льстят. Ей нравятся шутки. Ей нравится, когда ее сбивает с ног стремительный поток слов. По мере снижения интеллекта аудитории хороший оратор все больше должен уметь вешать лапшу на уши. Это касается и написания текстов, конечно, но с выступлениями кривая идет вниз более круто. Любой отдельно взятый человек будет глупее в роли слушателя, чем в роли читателя. Подобно импровизирующему оратору, который может тратить на обдумывание предложения не больше, чем понадобится на его произнесение, слушатель может потратить на обдумывание предложения не дольше, чем слышит его. К тому же люди в аудитории всегда обращают внимание на реакции окружающих, и реакции, которые распространяются от одного слушателя к другому, заметно более грубого свойства. Подобно тому, как низкие ноты лучше проходят через стены, чем высокие. Любая аудитория — это потенциально неистовствующая толпа, и хороший оратор пользуется этим. Я так много смеялся на выступлении хорошего оратора на той самой конференции отчасти потому, что смеялись все остальные.

Так что, выступления бесполезны? В качестве источника идей они определенно хуже, чем письменное слово. Но выступления нужны не только для этого. Когда я иду на выступление, обычно меня интересует оратор. Большинство из нас не могут вступить в настоящую беседу с кем-нибудь вроде президента страны, и выслушать выступление — самое близкое к такому разговору, что нам достается.

Выступления также успешно мотивируют меня что-то сделать. Наверное, это не совпадение, что многие известные ораторы удачно выступают с мотивирующими речами. Может быть, в этом и есть смысл публичных выступлений. Возможно, для этого они и были придуманы. Эмоциональные реакции, которые вы можете вызвать

своей речью — мощная сила. Хотелось бы сказать, что эта сила чаще используется в
благих целях, но в этом я не уверен.

Дать определение «собственности»

Будучи ребенком, я прочел книгу рассказов о знаменитом судье XVIII века Тадасукэ Ооока. Одно из дел, которые он рассматривал, было возбуждено владельцем продуктового магазина. Бедный студент, который мог позволить себе только рис, ел этот рис, наслаждаясь ароматом свежеприготовленной пищи, исходящим из магазина. Владелец хотел, чтобы студент платил за приятный запах. Студент крадёт его аромат!

Я часто вспоминаю эту историю, когда слышу, что Американская ассоциация звукозаписывающих компаний и Американская киноассоциация обвиняют людей в краже музыки и фильмов.

Для нас считать запах за имущество — нелепость. Но я могу представить сценарии, при которых можно было бы взимать плату за запах. Вообразите, что мы живем на лунной базе, где нам приходится покупать литрами воздух. Можно предположить, что поставщики воздуха смогут добавлять запахи за дополнительную плату.

Относить запахи к имуществу нам кажется нелепым, потому что это не сработает. Хотя, это будет работать на лунной базе.

То, что считается собственностью, зависит от того, что мы готовы принять за собственность. И это восприятие не только может измениться — оно уже изменилась. Люди всегда (в случаях определенного значения слов «люди» и «всегда») относились к

маленьким вещицам, которые нес человек как к собственности. Однако охотники никогда не относили землю к собственности, как мы это делаем сейчас.[1]

Причина, почему многие люди думают, что собственность можно описать единым неизменным определением, в том, что это определение меняется очень медленно. [2] Но мы живем в самой гуще такого изменения.

Звукозаписывающие и киностудии распространяли свой продукт так же как поставляли бы через трубки воздух на лунную станцию. Но с приходом сети Интернет был равнозначен переезду на планету с пригодной атмосферой. Сведения сегодня распространяются как запах. А из-за союза желания выдавать желаемое за действительное и краткосрочной алчности, студии оказались в качестве того самого владельца продуктового магазина, который обвиняет нас в краже запахов.

(Я употребил «краткосрочная алчность», так как основная проблема звукозаписывающих и киностудий в том, что руководящие ими людьми больше заинтересованы в получении сиюминутных бонусов больше, чем капитала. Если бы они руководствовались последним, они бы искали пути получать выгоду с технологического изменения, а не бороться с ним. Однако строительство нового занимает слишком много времени. Их бонусы зависят от доходов текущего года, а самый лучший способ увеличить их — извлечь больше денег из материала, который они уже сделали.)

Тогда что все это значит? Люди не должны взимать плату за контент? На этот вопрос нет однозначного ответа. Люди должны брать деньги за контент тогда, когда эту плату получается взимать.

Но под «получается» я имею в виду больше, чем просто «когда они могут выиграть состязание». Я вкладываю туда ситуацию, когда люди могут взимать плату за контент без принуждения к этому общества. В конце концов, компании, продающие запахи на лунной базе, могут продолжить свою деятельность и на земле, но при условии, что они пролоббировали закон, который обяжет нас и здесь дышать через трубки, несмотря на то, что мы в этом уже не нуждаемся.

Сумасшедшие правовые меры, которые были приняты звукозаписывающими и киностудиями, имеют именно такой привкус. Газеты и журналы тоже закручивают гайки, но их количество хотя бы грациозно уменьшается. Американская ассоциация звукозаписывающих компаний и Американская киноассоциация могут заставить нас дышать через трубки, если они захотят.

В конечном счете, все сводится к здравому смыслу. Когда вы оскорбляете законодательство тем, что пытаетесь использовать массовые судебные процессы против случайно выбранных людей ради показательного наказания, или же тем, что лоббируете законы, которые могут взорвать интернет, что является доказательством неработающего определения собственности.

Вот здесь полезно иметь действительную демократию и несколько суверенных государств. Если бы в мире было только одно деспотичное правительство, компании бы смогли купить закон, который установил бы нужное им определение собственности. К счастью, все еще есть страны, которые не являются «колониями» США, да и в Америке политики все еще боятся многочисленности активных избирателей. [3]

Людам, управляющим США, может не понравиться ситуация, когда избиратели или другие страны откажутся подчиниться их воле, однако, в наших общих интересах не допустить существования одного способа для атаки, который бы работал на тех, кто пытается изменить закон исходя из собственных побуждений. Частная собственность — невероятно полезная идея, возможно, одна из наших лучших изобретений. Поэтому каждое ее новое определение приносило нам увеличения богатства. Логично предположить, что то же произойдет и с новейшим определением. Будет катастрофа, если мы все должны будем продолжать работать с устаревшей версией только потому, что несколько сильных людей были слишком ленивы, чтобы обновить.

Примечания

[1] Если вы хотите больше узнать об охотниках, я настойчиво рекомендую книги «The Harmless People» и «The Old Way: A Story of the First People» Елизабет Маршал Томас.

[2] Изменение определения собственности в большинстве случаев связано с технологическим прогрессом, а так как прогресс ускоряется, то это отражается на скорости изменения понятия «собственность». Что значит, для общества становится важнее умение правильно реагировать на эти изменения, потому что они будут появляться с возрастающей скоростью.

[3] Насколько я знаю, термин «copyright colony» (Колонии авторского права) был введен Майлсом Петерсоном.

[4] Состояние технологий — не просто функция понятия «собственность». Каждый из них ограничивает другой. Но тогда вы не можете возиться с понятием «собственность», не затрагивая (и, возможно, не причиняя вред) состоянию технологий. История СССР — яркий тому пример.

Пугающе амбициозные идеи стартапов

Одна из наиболее удивительных вещей, которые я заметил, работая в Y Combinator, это какими пугающими бывают самые амбициозные идеи стартапов. В этой статье я собираюсь продемонстрировать этот феномен посредством описания некоторых из них. Любая из них может сделать вас миллиардером. Это может звучать как привлекательная перспектива, однако когда я описываю эти идеи, вы можете заметить, как съеживаетесь от них.

Не волнуйтесь, это не признак слабости. Вероятно это признак вменяемости. Крупнейшие идеи стартапов выглядят пугающе. И не просто потому, что они потребовали бы много работы. Крупнейшие идеи похоже угрожают вашей личности: вы удивительны, если у вас достаточно амбиций, чтобы довести их до конца.

Есть сцена в «Быть Джоном Малковичем», где занудный герой встречает очень привлекательную, изысканную женщину. Она говорит ему:

Дело вот в чем: Если вы когда-нибудь заполучили меня, вы бы не имели понятия что со мной делать.

Это то, что говорят эти идеи нам.

Этот феномен является одной из самых важных вещей, которые вы можете понять о стартапах. [1] Вы ожидали, что идеи большого стартапа будет привлекательной, но, в действительности, они, как правило, отталкивают вас. И это имеет кучу последствий.

Это означает, эти идеи невидимы для большинства людей, которые пытаются думать об идеях стартапа, потому что их подсознание отфильтровывает их. Даже самые амбициозные люди, вероятно, в лучшем случае подступают к ним не напрямую.

Новый поисковый движок

Лучшие идеи есть только на лицевой стороне невозможного. Я не знаю, возможна ли именно эта идея, но есть признаки, что она может быть возможна. Создание нового поисковика означает конкурировать с Google, и в последнее время я заметил некоторые трещины в их крепости.

Момент, когда мне стало ясно, что Microsoft потеряла свой путь, был когда они решили войти в поисковый бизнес. Это было не естественным шагом для Microsoft. Они делали это потому, что они боялись Google, и Google был в поисковом бизнесе. Но это означает (а) Google был теперь поставлен на повестку дня у Microsoft, и (б) повестка дня Microsoft состояла из не очень хороших вещей.

Microsoft : Google :: Google : Facebook.

Это само по себе не означает, что нет места для новой поисковой системы, но в последнее время, когда использование поиска Google я нашел, что ностальгирую по старым дням, когда Google был верен своему собственному естественному различимому Я. Google использовался, чтобы выдать мне страницу правильных ответов, быстро, без лишнего шума. Сейчас результаты кажутся вдохновленными принципом сайентолога, где верно то, что верно для вас. И страницы не имеют чистоты, редкое ощущение,

которое было привычным. Результаты поиска Google обычно выглядели как вывод Unix утилиты. Сейчас, если я случайно наведу курсор не в то место, может случиться все что угодно.

Путь к победе здесь это создать поисковик, который используют все хакеры. Поисковик, чьи пользователи состоят из лучших 10 тысяч хакеров и никто не был бы в более выгодном положении, несмотря на его малый размер, как и Google, когда он был таким поисковиком. И впервые за всё десятилетие идея перейти на него выглядит для меня возможной.

Так как кто-нибудь, способный запустить такую компанию это один из тех 10 тысяч хакеров, путь по крайней мере прост: делать поисковик, который хотите вы сами. Вы вольны сделать его чрезмерно любительским. Сделать его действительно хорошим для поиска кода, например. Хотели бы вы, чтобы поисковые запросы были Тьюринг-полными? Всё, что получаете вы от этих 10 тысяч пользователей, хорошо в силу самого факта.

Не волнуйтесь, если что-то что вы хотите делать будет вас ограничивать в долгосрочной перспективе, потому что если вы не получите это первоначальное ядро пользователей, не будет долгосрочной перспективы. Если вы можете просто сделать что-то, что вы и ваши друзья искренне предпочтете Google'у, вы уже на 10% пути к IPO, как был Facebook (хотя они, вероятно, не понимали этого), когда они заполучили всех старшекурсников Гарварда.

Замените Email

Электронная почта не предназначена для использования так, как мы сейчас ее используем. Эл. почта это не протокол обмена сообщениями. Это список задач. Или, скорее, мой почтовый ящик это список задач, и эл. почта это способ, как все это получить. Но это катастрофически плохой список задач.

Я открыт для различных типов решения этой проблемы, но я подозреваю, что настройки почтового ящика не достаточно, и что эл. почта должна быть заменена новым протоколом. Этот новый протокол должен быть протоколом списка задач, не протоколом обмена сообщениями, хотя есть вырожденный случай, когда кто-то хочет от вас, чтобы вы прочитали следующий текст.

Как протокол списка задач, новый протокол должен давать бОльшие возможности получателю, чем дает эл. почта. Я хочу, чтобы там было больше ограничений на то, что кто-то может положить в мой список дел. И когда кто-то может положить что-то в мой список дел, я хочу, чтобы они рассказали мне больше о том, чего они хотят от меня. Они хотят, чтобы я сделал нечто большее, чем простого прочитал текст? Насколько это важно? (Там, очевидно, должен быть какой-то механизм, препятствующий тому, чтобы люди говорили, что важно всё.) Когда это должно быть сделано?

Это одна из тех идей, которые похожи на непреодолимую силу встречи с недвижимым объектом. С одной стороны, укоренившиеся протоколы невозможно заменить. С другой – кажется неправдоподобным, что люди через 100 лет все еще будут жить в том же email аду, что и мы сейчас. И если эл. почта в конечном счете будет заменена, почему не сейчас?

Если вы сделаете все правильно, вы сможете избежать обычной «проблемы курицы и яйца» от столкновения с новым протоколом, потому что несколько самых влиятельных людей в мире будут одними из первых, кто перейдет на него. Они все тоже зависимы от эл. почты.

Что бы вы не создавали, делайте это быстрым. Gmail стал мучительно медленным.[2] Если вы делаете что-то не лучше, чем Gmail, но быстрее, это одно могло бы позволить вам начать перетягивать пользователей с Gmail.

Gmail медленный, потому что Google не может позволить себе много тратить на нее. Но люди будут платить за это. Для меня не проблема платить \$50 в месяц. Учитывая, сколько времени я трачу в эл. почте, страшно подумать, насколько оправданной может быть оплата. По меньшей мере \$1000 в месяц. Если я провожу несколько часов в день на чтение и написание эл. почты, то это был бы дешевый способ сделать мою жизнь лучше.

Замените университеты

В последнее время повсюду встречаются люди с этой идеей, и я, думаю, в этом что-то есть. Я неохотно соглашаюсь, что с институтом, который просуществовал в течение тысячелетия, покончено просто из-за некоторых ошибок, которые они сделали в последние десятилетия, но, конечно, в последние десятилетия университеты США, кажется, движутся в неверном направлении. Можно было бы сделать гораздо лучше за гораздо меньшие деньги.

Я не думаю, что университеты исчезнут. Они не будут массово заменены. Они просто потеряют монополию де-факто на определенные типы обучения, на которые раньше имели. Будет множество способов изучать различные вещи, и некоторые могут выглядеть весьма отлично от университетов. Y Combinator сам, пожалуй, один из них.

Обучение является такой большой проблемой, что изменения, которые делают люди, будут иметь волну второго эффекта. Например, само название университета ушло и воспринимается большинством людей(верно или нет) как подтверждение собственного права заниматься чем-либо. Если обучение разбить на много маленьких кусочков, дипломирование от него можно отделить. Там может быть даже необходимы замены в студенческой социальной жизни(и как ни странно, у Y Combinator есть на это свои взгляды).

Вы можете заменить вузы тоже, но там вы лицом к лицу столкнетесь с бюрократическими препятствиями, которые замедлили бы стартап. Университеты выглядят местом для начала замен.

Интернет драма

Голливуд не торопиться охватить Интернет. Это ошибка, потому что, я думаю, сейчас мы можем назвать победителя в гонке между механизмами доставки, и это Интернет, а не кабельное.

Главная причина, ужас клиентов кабельного, также известна как телевизоры. Наша семья не ждет Apple TV. Мы ненавидим наш последний телевизор так сильно, что пару

месяцев назад мы заменили его на iMac, прикрученный болтами к стене. Немного неудобно управлять им беспроводной мышью, но в общем это гораздо лучше, чем кошмарный интерфейс, с которым мы имели дело прежде.

Некоторая часть внимания, которое люди в настоящее время уделяют просмотру фильмов и ТВ, может быть украдена вещами, казалось бы, совершенно не связанными, например приложения для социальных сетей. Больше может быть украдено вещами, которые немного более тесно связаны, как например игры. Но, вероятно, всегда будет остаточный спрос на обыкновенную драму, где вы пассивно сидите и наблюдаете за сюжетом. Так как вы доставите драму через Интернет? Что бы вы ни делали, это должно быть в большем масштабе, чем клипы на Youtube. Когда люди садятся смотреть шоу, они хотят знать, что они получают: или это очередная серия со знакомыми героями, или один большой фильм, основной посыл которого они уже заранее знают.

Есть два способа доставки и оплаты, которые можно разыграть. Либо некоторые компании, такие как Netflix или Apple сделают магазин приложения для развлечения, и вы доберетесь до аудитории через них. Или будущие магазины приложений будут слишком затратные, или слишком негибкие технически, и возникнут компании, которые будут, на выбор, снабжать оплатой и потоковой передачей данных производителей драмы.

Следующий Стив Джобс

Я разговаривал недавно с тем, кто знал Apple очень хорошо, и я спросил его, если сейчас люди запускают компанию, могла бы она продолжать создавать новые вещи так, как Apple под управлением Стива Джобса. Его ответ был просто «нет». Я уже испугался, что это мог быть ответ. Я спросил еще, чтобы понять, как он это определил. Но он вовсе не определил. Нет, больше не будет новых великолепных вещей по ту сторону любого нынешнего конвейера. Доходы Apple могут продолжать расти долгое время, но, как показала Microsoft, доход – запаздывающий индикатор в технологичном бизнесе.

Таким образом, если не Apple собирается делать следующий iPad, то кто? Никто из существующих игроков. Никто из них не запускался дальновидными творческими гениями продукта, и опытным путем вы, кажется, не можете получить их по найму. Эмпирически, способ получить дальновидного творческого гения в качестве генерального директора – это найти для него компанию и не увольнять. Так что компанией, которая создает новую волну оборудования, вероятно, должен быть стартап.

Я понимаю, это звучит нелепо амбициозно для стартапа, чтобы пытаться стать таким же крупным, как Appleподли. Но не более амбициозно, чем было для Apple стать таким же крупным, как Apple, и они сделали это. Кроме того, стартап, занимающийся этой проблемой сейчас имеет преимущества, которого не было у нного Apple: пример Apple. Стив Джобс показал нам, что это возможно. Это помогает потенциальным приемникам непосредственно, как делал Роджер Баннистер , показывая, насколько лучше можете делать вы, чем делали люди раньше, и косвенно, как делал Августус, внедряя в разум пользователей идею о том, что один человек может открыть будущее для них.[3]

Теперь Стив Джобс ушел, мы все чувствуем пустоту. Если новая компания смело направится в будущее аппаратного обеспечения, пользователи последовали бы за ней. Генеральный директор этой компании, “следующий Стив Джобс”, может не достигнуть уровня Стива Джобса. Но он и не обязан. Он просто должен делать работу лучше, чем Samsung и HP и Nokia, и это выглядит вполне выполнимо.

Вернуть Закон Мура

Последние 10 лет напомнили нам, что Закон Мура говорит на самом деле. Примерно до 2002 года вы могли спокойно перетолковывать его, как обещание, что тактовая частота будет удваиваться каждые 18 месяцев. На самом деле, он говорит, что [плотность монтажа схемы](#) будет удваиваться каждые 18 месяцев. Раньше казалось педантичным указывать на это. Не более. Intel не может больше давать нам более быстрые процессоры, только больше процессоров.

Этот Закон Мура не так хорош, как старый. Закон Мура использовался чтобы показать, что если ваше ПО было медленным, всё, что вы должны сделать, это подождать, и неумолимый прогресс аппаратного обеспечения решил бы ваши проблемы. Теперь, если ваше ПО медленное, вы должны переписывать его, чтобы сделать больше вещей исполняемыми параллельно, что является большей работой, чем ожидание.

Было бы здорово, если стартап мог вернуть нам что-то вроде старого Закона Мура, за счет написания ПО, которое могло бы сделать большое количество

процессоров выглядящими для разработчика как один очень быстрый процессор. Есть несколько способов решить эту проблему. Самый амбициозный это попытаться сделать это автоматически: написать компилятор, который будет распараллеливать наш код для нас. Название для этого компилятора, достаточно умный компилятор, и это синоним невозможного. Но действительно ли это невозможно? Нет ли конфигурации битов в памяти нынешних компьютеров, которые были бы этим компилятором? Если вы действительно так думаете, вам следует попытаться доказать это, потому что результат может быть интересным. И если это не невозможно, а просто очень трудно, может быть стоит попробовать написать это. Ожидаемая ценность может быть высокой, даже если шанс успеха был низким.

Причина, по которой ожидаемая ценность так высока это веб-сервисы. Если вы можете написать ПО, которое дало бы программистам те же удобства, как в старые добрые времена, вы могли бы предложить им его в качестве веб-сервиса. И это могло бы, в свою очередь, означать, что вы получили практически всех пользователей.

Представьте себе, что был бы другой производитель процессоров, который мог бы продолжать преобразовывать увеличивающуюся плотность монтажа схемы в увеличивающуюся тактовую частоту. Они забрали бы большую часть бизнеса Intel'a. И поскольку веб-сервисы означают, что никто не видит больше их процессоров, написав достаточно умный компилятор, вы можете создать ситуацию, неотличимую от той, где вы являетесь таким производителем, по крайней мере на рынке серверов.

Наименее амбициозный способ подойти к проблеме это начать с другого конца, и предложить программистам больше распараллеливаемых Лего-блогов, чтобы делать

программы, как Hadoop и MapReduce. В таком случае, программист по-прежнему делает большую часть работы по оптимизации.

Тут есть интригующая середина, где вы строите полуавтоматическое оружие - где в цепочке есть люди. Вы делаете что-то, что выглядит для пользователя как достаточно умный компилятор, но внутри есть люди, которые используют высокоразвитые инструменты оптимизации для нахождения и устранения узких мест в программах пользователей. Эти люди могут быть вашими сотрудниками, или вы можете создать рынок для оптимизации.

Рынок оптимизации был бы путем к созданию достаточно умного компилятора по частям, потому что участники будут незамедлительно начинать писать ботов. Было бы любопытное положение дел, если вы могли бы добраться до точки, где всё могли бы сделать боты, потому что тогда вы сделали достаточно умный компилятор, но ни один человек не будет иметь его полную копию.

Я понимаю как безумно это звучит. На самом деле, что мне нравится в этой идее, это что в ней все различные пути неверны. Сама идея фокусировки на оптимизации идет вразрез с общей тенденцией в разработке ПО в течение последних десятилетий. Попытка написать достаточно умный компилятор это, по определению, ошибка. И даже если бы не была ошибкой, компиляторы это вид ПО, который должен создаваться проектами с открытым исходным кодом, не компаниями. Плюс, если он работает, он лишит всех программистов, которые с удовольствием делают многопоточные приложения, такого большого количества смешной сложности. Форумный троль, который к этому моменту уже появился внутри меня, даже не знает с чего начать в наращивании возражений против этого проекта. Вот что я называю идея для стартапа.

Непрерывная диагностика

Но подождите, вот еще кое-что, что может столкнуться с еще большим сопротивлением: непрерывная, автоматическая медицинская диагностика.

Один из моих трюков для генерации идей стартапов это представить, какими отсталыми мы будем выглядеть для будущих поколений. И я абсолютно уверен, что для людей через 50 или 100 лет в будущем, будет казаться варварским, что люди в наше время ждали, пока у них появятся симптомы, для того, чтобы поставить диагноз, такой как болезнь сердца или рак.

Например, в 2004 Билл Клинтон обнаружил, что ощущает одышку. Врачи выявили, что некоторые из его артерий были более чем на 90% заблокированы и 3 дня спустя ему поставили четверной шунт. Разумно предположить, что у Билла Клинтона лучшее доступное медицинское обслуживание. И все же даже он должен был ждать, пока его артерии стали более чем на 90% заблокированы, чтобы узнать, что число было более 90%. Конечно, в какой-то момент в будущем, мы будем знать эти числа так же, как мы сейчас знаем, например, наш вес. Аналогично для рака. Будет казаться нелепым для будущих поколений, что мы ждали, пока у пациента появятся физические симптомы, чтобы диагностировать рак. Рак будет сразу же отображаться на чем-то, вроде экрана радара.

(Конечно, то, что появляется на экране радара, может отличаться от того, что мы сейчас представляем в качестве рака. Я не удивлюсь, если в любой момент времени у

нас десяток или даже сотни микро раков существуют зараз, ни один из которых, обычно, не имеет значения.)

Много препятствий на пути к непрерывной диагностике выйдет из того факта, что она идет против медицинской профессии. То, как медицина всегда работала – пациент приходит к доктору с проблемой, и доктор выясняет, в чем дело. Многим докторам не нравится идея медицинского эквивалента того, что юристы называют «рыбалка», когда вы ищете проблемы, не зная, что вы ищете. Они называют вещи, которые были обнаружены таким способом «инциденталомы», и они являются своего рода помехой.

Например, моя подруга, однажды ее мозг был просканирован в рамках исследования. Она была в ужасе, когда доктора в процессе исследования обнаружили то, что оказалось большой опухолью. После дополнительного тестирования, оно оказалось безвредной кистой. Но это стоило ей нескольких дней ужаса. Многие врачи беспокоятся, что если вы начнете сканировать людей без симптомов, вы получите такое в гигантском масштабе: огромное число ложных срабатываний, которые заставляют пациентов паниковать и требуют затрат и, возможно, даже опасных тестов. Но я думаю, это просто искажение из-за существующих ограничений. Если бы люди сканировались все время и мы стали бы лучше в решении того, что было реальной проблемой, моя подруга знала бы об этой кисте всю ее жизнь и знала бы, что это безвредно, как родинка.

Здесь существует возможность для многих стартапов. В дополнение к техническим трудностям, с которыми сталкиваются все стартапы, и бюрократических сложностей, с которыми сталкиваются все медицинские стартапы, они будут идти против тысяч лет

медицинских традиций. Но это произойдет, и это будет великой вещью – настолько великой, что люди в будущем будут чувствовать жалость к нам, как и мы к поколениям, которые жили до наркоза и антибиотиков.

Тактика

Позвольте мне в заключение некоторый тактический совет. Если вы хотите взять на себя проблему настолько большую, как те, о которых я рассуждал, не приступайте к ней напрямую в лоб. Не говорите, например, что вы собираетесь заменить электронную почту. Если вы сделаете это, вы взрастите слишком много ожиданий. Ваши сотрудники и инвесторы будут постоянно спрашивать «уже готово?» и у вас будет армия ненавистников, ожидающих увидеть ваш провал. Просто скажите, что вы делаете программу TODO-лист. Это звучит безобидно. Люди могут заметить, что вы заменили электронную почту, как свершившийся факт.[4]

На деле, способом делать действительно большие вещи, кажется, начинать с обманчиво маленьких вещей. Хотите доминировать в микрокомпьютерном ПО? Начните с написания Основного интерпретатора для машины с несколькими тысячами пользователей. Хотите сделать универсальный сайт? Начните с создания сайта для Гарвардских старшекурсников, чтобы подкрасться от одного к другому.

На деле, не просто ради других людей вы должны начинать с малого. Вам это нужно для вашей же пользы. Ни Билл Гейтс, ни Цукерберг не знали сначала, насколько большими их компании собираются стать. Все, что они знали, что в них что-то есть. Может быть, это плохая идея, иметь действительно большие амбиции вначале, потому

что чем больше ваши амбиции, тем дольше это займет, и чем дальше ваш проект продвинется в будущее, тем больше вы будете понимать, что он, скорее всего, ошибочен.

Я думаю, способ использования этих больших идей – не пытаться определить момент в будущем и затем спросите себя, как добраться отсюда туда, как популярный образ мечтателя. Лучше будет, если вы действуете как Колумб и просто направляетесь в основном на запад. Не пытайтесь строить будущее как здание, потому что ваш текущий план почти наверняка ошибочен. Начните с чего-то, что, как вы знаете, работает, и когда вы расширяетесь, расширяйтесь на запад.

Популярный образ провидца – кто-то с чистым видением будущего, но на деле может быть лучше, чтобы оно было туманное.

Примечания

[1] Это также одна из самых важных вещей, которую венчурные капиталисты не понимают в стартапах. Большинство ожидает, что основатели идут с четким планом будущего, и судят на основе этого. Мало сознательно понимать, что в крупнейших успехах наименьшая корреляция между первоначальным планом и тем, чем стартап в конце концов станет.

[2] Это предложение изначально читается «Gmail мучительно медленный».
Спасибо Полу Бачхайт за поправку.

[3] Роджер Баннистер известен, как первый человек, пробежавший милю менее чем за 4 минуты. Но его мировой рекорд выдержал только 46 дней. Когда-то показав,

что это можно сделать, многие другие последовали его примеру. Десять лет спустя Джим Рьян пробежал милю за 3:59 будучи старшеклассником.

[4] Если вы хотите быть следующей Apple, может быть вы даже не хотите начинать с потребительской электроники. Может быть сначала вы сделаете что-то, что используют хакеры. Или вы сделаете что-то популярное, но, очевидно, незначительное, как наушники или маршрутизатор. Всё, что вам нужно, это плацдарм.

Пару слов о находчивости

Год назад я заметил следующую закономерность в неудачных стартапах, которые мы финансируем: с их основателями трудно вести диалог. Такое чувство, будто между нами стена. Никогда бы не сказал этого, если бы они понимали, что я им говорил.

Это явление привлекло мое внимание, поскольку раньше мы отметили закономерность среди наиболее успешных стартапов, и поначалу казалось, что она другого рода. Мы финансировали стартапы и лучше работали те, об учредителях которых мы могли бы сказать: «они в состоянии позаботиться о себе сами». Лучшие стартапы подобны самонаводящейся ракете, в том смысле, что вам всего лишь надо дать им направление, и они последуют туда, независимо от того, что это за направление. Например, когда они получают деньги, вы можете начать вникать в дело, в то же время, отдавая себе отчёт, что вы можете совсем не думать об этом деле на этом этапе. Вам не нужно нянчиться с ними, чтобы быть уверенными в результате. Это тип учредителей, которые возвращаются к вам с деньгами; единственный вопрос: сколько и на каких условиях.

Казалось странным, что успешных и неудачников можно было выявить несвязанными тестами. Следовало ожидать, что основатели успешных стартапов с одной стороны обладали выдающимся качеством X, а неудачники с другой стороны полным отсутствием качества X. Была ли какая-то инверсия между изобретательностью и даром красноречия?

Выходило, что так, и ключом к загадке служит старая пословица: «Мудрому достаточно одного слова». Дело в том, что эта фраза используется часто, и часто неправильно (обычно так говорят, перед тем, как дать совет), большинство людей, слышащих её, не понимают, что она означает. Она означает, что, если кто-то мудр, то вам достаточно сказать одно слово, и вас немедленно поймут. Вам не надо описывать детали, все нюансы будут схвачены.

Аналогично, все, что вам надо сделать, дать правильному основателю правильную задачу, и он принесёт деньги. Готово. Обсуждение всех нюансов — даже сомнительных моментов — о которых вам говорят, это другая задача, это задача красноречия.

Как и житейская мудрость, умение хорошо говорить зачастую означает необходимость делать неприятные вещи. Выяснение всех подробностей иногда может привести к неудобным выводам. Хорошо описывает ситуацию отказа действовать слово «разрыв», но оно имеет слишком узкое значение. Лучше описать ситуацию следующим образом: неудачники обладают консервативностью, которая происходит от слабости. Они пересекают пространство идеи осторожно, с опаской, как старик улицу.

[1]

Неудачники отнюдь не глупы. Они так же, как и успешные основатели, понимают все тонкости проблемы. У них просто нет страстного желания решить её.

Итак, не сами затруднения в диалоге являются причиной гибели стартапов. Это знак отсутствия лежащей в основе находчивости. Вот что их губит. Так же, как теряют тонкости того, что им говорят, неудачники теряют денежные фонды, пользователей,

ресурсы, новые идеи. И самый очевидный показатель того, что что-то неправильно, это что я не могу поговорить с ними.

[1] Партнер YC написал:

Когда работаешь с плохой группой, то возникает ощущение, что, приходя в офис, они уже заранее решили, что и как будут делать. И всё, что им говоришь, они отчаянно пытаются подогнать к уже принятому решению, или сразу отвергают предложение и потом ищут рациональное объяснение для отказа. Они могут и не сознавать этого, но это происходит, когда говоришь с плохими группами, у них есть нечто, что закрывает другой взгляд на проблему. Не думаю, что это следствие путаницы или отсутствия понимания, таков стиль работы.

Про работу с хорошими группами можно сказать, что всё, что вы предлагаете, рассматривается свежим взглядом и даже если отвергается, то по разумным основаниям. «Мы уже пробовали это», «Наши пользователи говорят, что это им не нужно», и т. д. Эти группы никогда не отказываются от другого взгляда на проблему.

Благодарности Sam Altman, Patrick Collison, Aaron Iba, Jessica Livingston, Robert Morris, Harj Taggar, Garry Tan, читавшим черновики этой статьи.

Слепота скуки

Восхитительные идеи стартапов валяются неиспользованные прямо у нас под носом. Одна из причин, по которой мы не видим их, это феномен, который я называю слепота скуки. Schlep было изначально словом из еврейского языка, но стало общеупотребительным в США. Оно означает скучную, противную задачу.

Никто не любит скучных задач, но хакеры особенно не любят их. Большинство хакеров, которые начали стартапы, мечтали, что они могут делать это просто за счет написания умных программ, выкладывания их где-нибудь на сервере, и смотреть как валяются деньги – без необходимости разговаривать с пользователями, или вести переговоры с другими компаниями, или иметь дело с чужим нерабочим кодом. Может это возможно, но я такого не видел.

Одна из многих вещей, которые мы делаем в Y Combinator, это учим хакеров неизбежности скуки. Нет, вы не можете начинать стартап просто за счет написания кода. Я помню себя, проходящего через осознание этого. Этот момент был в 1995 году, когда я продолжал пытаться убедить себя, что я могу запустить компанию просто за счет написания кода. Но вскоре я узнал из опыта, что скучные задачи не только неизбежны, но являются составляющими большую часть бизнеса. Компания определяется скучными задачами, которые она на себя примет.

И скучные задачи должны рассматриваться так же, как когда вы имеете дело с холодным бассейном: просто прыгайте в него. Что не значит сказать, что вам следует

искать неприятную работу как таковую, но вы никогда не должны уклоняться от нее, если она находится на пути к чему-то возвышенному.

Самая опасная вещь в нашей неприязни к скучным задачам это то, что большая часть ее подсознательная. Ваше подсознание даже не позволит вам увидеть идеи, которые включают в себя мучительные скучные задачи. Это слепота скуки.

Этот феномен не ограничивается стартапами. Большинство людей не сознательно решают быть не в такой же хорошей физической форме, как олимпийские атлеты, например. Их подсознание решает за них избегать связанной с этим работы.

Самый яркий пример слепоты скуки, который я знаю, это Stripe, или вернее, идея Stripe. Уже более десяти лет, каждый хакер, который когда-либо совершал процесс оплаты платежей в Интернете, знает, какой это болезненный опыт. Тысячи людей должны были знать об этой проблеме. И все же, когда они начинали стартапы, они решили делать сайты рецептов, или агрегаторы для местных событий. Почему? Зачем работать над проблемой, которая мало кого заботит и за которую никто не заплатит, когда вы можете исправить один из самых важных компонентов мировой инфраструктуры? Потому что слепота скуки предостерегает людей даже от рассмотрения идеи наладить платежи.

Наверное, никто из обратившихся в Y Combinator, чтобы работать над сайтом рецептов, начав с вопроса «нам следует исправить платежи, или сделать сайт рецептов?» выбрал бы сайт рецептов. Хотя идея исправления платежей была прямо на виду, они никогда не видели ее, потому что их подсознательная часть разума съежилась от связанных с ней сложностей. Вам придется заключать сделки с банками.

Как вы сделаете это? Кроме того, вы переводите деньги, так что вы будете иметь дело с мошенничеством, и люди попытаются взломать ваши сервера. Кроме того, наверное, есть всякие правила, которые нужно соблюдать. Это гораздо более пугающе - начинать стартап вроде этого, чем сайт рецептов.

Этот страх делает смелые идеи вдвойне ценными. В дополнение к присущей им ценности, они как недооцененные акции, в том смысле, что на них меньший спрос среди основателей. Если вы выбираете амбициозную идею, вы будете иметь меньшую конкуренцию, потому что остальные будут отпугнуты связанными с ней сложностями. (Это также верно для запуска стартапа.)

Как преодолеть слепоту скучных задач? Честно говоря, самым ценным противоядием к слепоте скучных задач является, наверное, игнорирование. Большинство успешных основателей, вероятно, сказали бы, что если бы они знали, когда они начинал свою компанию, о трудностях, которые они должны были бы преодолеть, они могли никогда не начать. Может быть это одна из причин, по которой у большинства всех успешных стартапов так часто молодые основатели.

На практике, основатели растут вместе с проблемами. Но похоже никто не мог предвидеть их, даже старый, более опытный основатель. Таким образом, причина, по которой молодые основатели имеют преимущество в том, что они делают две ошибки, которые уравнивают друг друга. Они не знают, насколько они могут вырасти, но они также не знают, насколько им придется вырасти. Старые основатели могут сделать только первую ошибку.

Все же невежество не может решить всё. Некоторые идеи настолько очевидно повлекут за собой настораживающие скучные задачи, что любой может увидеть их. Как вы видите подобные идеи? Уловка, которую я рекомендую, это вынести себя из общей картины. Вместо того, чтобы спрашивать «какую проблему я должен решить?», спросите «какую проблему я бы хотел, чтобы кто-нибудь другой решил для меня?». Если бы кто-то, кто проходил обработку платежей до Stripe попытался спросить такое, Stripe был бы первой из того, что они пожелали бы.

Теперь слишком поздно для того, чтобы стать Stripe, но в мире остается чрезвычайно много несделанного, если вы знаете, как это увидеть.

Разбор полетов: Viaweb июня 1998 года

За несколько часов до того, как продаться «Yahoo» в июне 1998 года, я сделал скриншот сайта Viaweb. Мне показалось, что интересно будет однажды на него взглянуть.

Первая вещь, на которую вы сразу обратите внимание, это то, как компактны страницы. В 1998-ом экраны были заметно меньше нынешних. Если я правильно припоминаю, то наша главная страница помещалась как раз в стандартное окно, открываемое большинством пользователей в те времена.

Браузеры тогда (IE 6 появился только спустя 3 года) имели всего несколько шрифтов, и у тех не было сглаживания. Если вам хотелось, чтобы страница выглядела хорошо, вам нужно было обрабатывать отображаемый текст в изображения.

Возможно, вы заметили некоторую схожесть логотипов Viaweb'а и [Y Combinator'а](#). Когда мы начинали Y Combinator, это было нашей внутрикомпанейской шуткой. Учитывая то, как прост красный круг, я был удивлен тем, как мало компаний используют его в качестве своих логотипов, однако позже я понял почему:



[На странице](#), посвященной нашей компании, вы можете обнаружить загадочного индивида, которого зовут Джон МкАртъем. Роберт Моррис (также известный как “Rtm”) был так отстранен от общественности после своего «[Червя](#)», что не захотел, чтобы его имя присутствовало на сайте. Я смог убедить его пойти на компромисс: мы использовали его биографию, а имя заменили. После этого он немного [успокоился](#) на этот счет.

Тревор выпустился из университета примерно в то же время, когда произошла продажа “Yahoo”. Таким образом, ему удалось за 4 дня превратиться из неплатежеспособного выпускника университета в миллионера-кандидата наук. Именно статья, в которой [отмечалось это мероприятие](#), и стала кульминационной в моей карьере журналиста. В ней я также приложил рисунок Тревора, сделанный мной во время той встречи.

(Тревор также появлялся как “[Trevino Bagwell](#)” в категории веб-дизайнеров нашего сайта. Там состояли люди, которых предприниматели могли нанять, чтобы те разработали для них онлайн-магазины. Мы внедрили его на случай, если кто-то из конкурентов захочет запугать наших веб-дизайнеров. Кстати, наше предположение о том, что его лого может отпугивать наших клиентов, оказалось ошибочным.)

В 90-ых, чтобы привлечь виртуальных посетителей, нужно было светиться в газетах и журналах – не было тех путей быть найденными в сети, которые есть сейчас. Поэтому мы отдавали \$16,000 ежемесячно одной [PR-фирме](#), чтобы быть упомянутыми в прессе. К счастью, газетчики [нас полюбили](#).

В нашей [статье о получении трафика с поисковых систем](#) (не думаю, что термин “SEO” в те времена имел место быть) мы назвали только 7 значимых для этой функции поисковиков: “Yahoo”, “AltaVista”, “Excite”, “WebCrawler”, “InfoSeek”, “Lycos”, и “HotBot”. Не кажется, что чего-то не хватает? “Google” появился в сентябре того же года.

Наш сайт поддерживал возможность интернет-транзакций с помощью сервиса [“Cybercash”](#), ибо, если бы этой возможности у нас не было, у нас были бы серьезные проблемы со способностью к конкуренции на рынке услуг. Но сервис был настолько ужасен, а заказы, поступавшие из магазинов, были столь малы, что было бы проще, если бы предприниматели перешли на систему заказа по телефону. У нас на сайте даже была страничка, на которой был [призыв к продавцам использовать именно этот метод с клиентами](#), которые покупают физический товар, а не ПО.

Весь сайт был сделан как мост, который сразу отправлял людей на [“Test Drive”](#). Это возможность была новой для нас – опробовать наше ПО онлайн. Для того, чтобы не показывать конкурентам, как работает наш код, мы поместили CGI-bin’ы в наши динамические адреса.

У нас было несколько [завсегдатаев](#). Стоит отметить, что «Frederick's of Hollywood» получал больше всего трафика. Мы установили налог в \$300/месяц на самые крупные магазины нашего хостинга, ибо было несколько тревожно с финансовой точки зрения иметь пользователей с большими объемами трафика. Однажды я посчитал, сколько стоит для нас обеспечивать трафик для «Frederick's of Hollywood», и получилось что-то около \$300/месяц.

Учитывая то, что мы держали все магазины на своих серверах (в общей сложности они набирали около 10 миллионов посещений за месяц), мы потребляли, как на тот момент оказалось, очень много трафика. У нас было проведено 2 линии типа T1s (пропускная способность ~3Мб/секунду), ибо в те времена не существовало AWS. Даже находящиеся рядом сервера казались нам слишком рискованной идеей, если учесть, что с ними вечно что-то не ладное творится. В общем, наши сервера находились в наших офисах. Если точнее, то в офисе Тревор. Он не захотел делить свой офис с людьми, поэтому ему пришлось делить свой офис с шестью гудящими серверами башенного типа. Мы даже называли его офис «Банькой» из-за количества тепла, которое выделяли эти громадины. Хотя, по большей части его стопка оконных кондиционеров справлялась.

Для страниц с описанием мы использовали шаблонный язык, именуемый [RTML](#). Оно должно было как-то расшифровываться, но на самом деле я его так назвал в честь Rtm'a. RTML был Common Lisp'ом, который дополнили макросами и библиотеками, а также конструктором структуры, который создал ощущение, будто в нем есть строй, порядок.

Мы постоянно обновляли ПО, поэтому оно толком не имело версий, однако пресса тех времен привыкла, что они есть, поэтому мы их выдумали. Если мы хотели стать действительно популярными, мы выкатили версию под номером [an integer](#) (целочисленная). Надпись «Версия 4.0» была создана нашим генератором случайных чисел. Кстати, весь сайт Viaweb был создан нашим онлайн ПО, ведь мы хотели своими глазами увидеть, как и что будет использовать клиент.

В конце 1997 года мы выпустили многоцелевой шоппинговый поисковик названный [“Shopfind”](#). На тот момент он был достаточно сложным и продвинутым технически: в нем был «паучек», который мог «посетить» практически любой онлайн-магазин и найти нужный товар.

Как работают инкубаторы стартапов

если вы взглянете на упорядоченный по числу жителей список американских городов, вы заметите, что количество успешных стартапов на душу населения зависит от их размера. Почему-то это выглядит так, как если бы большинство небольших городков было обрызгано стартапосептиком.

Этот вопрос интересовал меня годами. Мне представлялось, что средний городок — это мотель с тараканами для стартап-амбиций: умные, амбициозные люди входили в него, но стартапы не выходили никогда. Но я не понимал, что же происходит внутри мотеля — что же это за яд, который убивает все потенциальные стартапы¹.

Пару недель назад меня, наконец, осенило. Я неправильно обозначил вопрос. Проблема не в том, что большинство городков убивает стартапы. Стартапы по умолчанию мертвы, и большинство городков их не спасает. Вместо того чтобы думать, что большинство городков обрызгано стартапосептиком, более корректным было бы думать, что все стартапы отравлены, и только некоторые места обрызганы противоядием.

В других местах стартапы делают то, что положено делать стартапам: терпят неудачу. По-настоящему важно другое: что спасает стартапы в таких местах, как Кремниевая долина²?

Окружающая среда

Я думаю, у противоядия две составляющих: атмосфера, в которой заниматься стартапами — это круто, и случайные встречи с людьми, которые могут вам помочь. И обе составляющих напрямую зависят от количества «стартаперов» вокруг вас.

Первая составляющая особенно полезна на начальном этапе существования стартапа, когда вы переходите от простого желания создать компанию к реальным шагам. Создать стартап — это настоящий рывок. Это не заурядное решение. Но в Кремниевой Долине это кажется нормальным³.

В большинстве других мест, когда вы открываете стартап, люди воспринимают вас как безработного. Обитатели Долины не будут автоматически впечатлены вами исключительно из-за того, что вы открываете компанию, но они обратят на вас внимание. Любой, кто провёл здесь какое-то время, знает, что не следует предаваться скептицизму, безотносительно того, насколько неопытным вы кажетесь и насколько малообещающим представляется ваш проект, потому что они видели неопытных основателей с малообещающими идеями, которые через несколько лет становились миллиардерами.

Окружающие, которых волнует то, чем ты занимаешься — это необычайно могущественная сила. Даже самые своенравные люди к ней восприимчивы. Примерно через год после того, как мы открыли Y Combinator, я как-то бросил партнёру из известной венчурной фирмы что-то, что произвело на него (ошибочное) впечатление, будто я обдумываю открытие ещё одного стартапа. Он ответил так увлечённо, что полсекунды я по-настоящему это обдумывал.

В большинстве городов перспектива открыть стартап просто не выглядит реальной. В Долине это не только возможно, но даже модно. Что, без сомнения, приводит к тому, что стартапы открывает большое количество людей, которым не следовало бы это делать. Но, думаю, это нормально. Очень немногие люди годятся для запуска стартапа, и этих людей очень сложно вычислить заранее (что я знаю слишком хорошо, так как мой бизнес — прозревать), так что большое количество людей, открывающих стартапы, хотя им и не следовало бы — это наилучшее положение вещей. Пока возраст позволяет вам мириться с риском провала, наилучший способ выяснить, можете ли вы заниматься стартапом — попробовать.

Удача

Вторая составляющая противоядия — это шанс встретиться с людьми, которые могут тебе помочь. Эта сила действует на обоих этапах: и при переходе от желания основать стартап к его реальному открытию, и на пути от открытия стартапа к успеху. Влияние случайных знакомств более непостоянно, чем влияние окружающих, которых интересуют стартапы, которое, как фоновая радиация, затрагивает всех одинаково, но когда этих встреч много, они действуют гораздо более сильно.

Случайные знакомства творят чудеса, что компенсирует несчастья, которые, как им это и свойственно, приключаются со стартапами. В Долине, как и везде, ужасные вещи случаются со стартапами постоянно. Причина, по которой стартапы здесь чаще достигают успеха в том, что с ними случаются и прекрасные вещи. В Долине молния оставляет заметный след.

К примеру, вы создаёте сайт для студентов колледжа, и вы решаете отправиться на лето в Долину, чтобы поработать над ним. И вот на случайной узкой улочке в Поло Альто вы встречаете Шона Паркера, который действительно хорошо разбирается в этой области, потому что он сам основал такой же стартап. Вдобавок он знаком с инвесторами. И, кроме того, у него продвинутые взгляды (для 2004-го) относительно учредителей, сохраняющих контроль над своими компаниями.

Вы не можете точно сказать ни каким именно будет чудо, ни случится ли оно вообще. Уверенно можно сказать следующее: если вы в центре притяжения стартапов, с вами, вероятно, случатся приятные неожиданности, особенно если вы их заслуживаете.

Держу пари, это верно даже для стартапов, в которые мы вкладываем деньги. Даже когда мы работаем над тем, чтобы события происходили с ними целенаправленно, а не случайно, вероятность неожиданной случайной встречи в Долине настолько велика, что она многое добавляет к тому, что мы можем обеспечить.

Случайные встречи играют такую же роль, какую отдых играет для новых идей. Большинству людей знакома ситуация, когда вы много работаете над проблемой, не можете её решить, бросаете и идёте спать, а потом обдумываете решение во время утреннего душа. Ответ заставляет появиться то, что вы позволили своим мыслям немного поплыть по течению, и они просочились с неверного пути, которым вы следовали прошлой ночью, на нужный, находившийся по соседству.

Случайные встречи позволяют вашим знакомствам так же плыть по течению, как вы позволяете своим мыслям, когда принимаете душ. Решающий момент в обоих

случаях, это то, что они идут самотёком ровно столько сколько нужно. Хороший пример – встреча Ларри Пейджа и Сергея Брина. Они позволили себе плыть по течению, знакомясь с людьми, но только совсем немного, они оба общались с теми, с кем у них было много общего.

Для Ларри Пейджа важнейшим компонентом противоядия был Сергей Брин, и наоборот. Противоядие – это люди. Кремниевую долину приводит в действие не физическая инфраструктура, или погода, или что-нибудь другое в этом роде. Это помогло всему начаться, но сейчас это цепная реакция, основной компонент которой – люди.

Многие наблюдатели заметили, что одна из наиболее характерных черт центров притяжения стартапов – это, как много люди помогают друг другу, не ожидая ничего взамен. Возможно, это потому, что в стартапах значительно меньше от игры с нулевой суммой, чем в большинстве видов бизнеса, их редко убивают конкуренты. Или, возможно, это потому, что так много основателей стартапов вышли из мира науки, где сотрудничество поощряется.

Значительная часть функций [YC](#) заключается в том, чтобы ускорить этот процесс. Мы — что-то вроде Долины внутри Долины, где плотность людей, работающих над стартапами и их готовность помогать друг другу искусственно увеличены.

Многочисленность

Обе составляющие противоядия — окружение, которое поощряет стартапы и случайные встречи с людьми, которые тебе помогают — вызваны одной лежащей в

основе причиной: количеством занятых стартапами людей вокруг тебя. Для того, чтобы сделать центр притяжения стартапов, вам нужно много людей, заинтересованных в стартапах.

Этому есть три причины. Первая, естественно, в том, что если у вас нет достаточной плотности, случайные встречи не происходят⁴. Вторая заключается в том, что разные стартапы требуют настолько разных вещей, что вам понадобится множество людей, чтобы снабдить каждый стартап всем наиболее необходимым. Шон Паркер был именно тем, в чём в 2004 году нуждался Facebook. Другой стартап мог нуждаться в парне, разбирающемся в базах данных, или в ком-то со связями в кино.

Между прочим, это одна из причин, по которым мы вкладываемся в такое большое количество компаний. Чем больше сообщество, тем выше шансы, что оно содержит человека, у которого есть то, в чём вы больше всего нуждаетесь.

Третья причина того, что вам нужно много людей для того, чтобы создать центр притяжения стартапов, заключается в том, что когда у вас есть достаточно людей, интересующихся одной и той же проблемой, они начинают устанавливать социальные нормы. И это особенно ценно тогда, когда окружающая вас атмосфера побуждает вас сделать что-то, что при других обстоятельствах казалось бы слишком амбициозным. В большинстве мест атмосфера просто поставит вас на место.

Несколько дней назад я прилетел в Bay Area. Каждый раз, когда я лечу над Долиной, я замечаю: каким-то образом вы чувствуете, что что-то происходит. Очевидно, вы можете оценить процветание по тому, насколько хорошо выглядит город. Но есть разные виды процветания. Кремниевая Долина не выглядит как Бостон, или

Нью-Йорк, или Лос-Анджелес, или Вашингтон. Я пытался спросить себя, каким словом можно описать ощущение, которым облучена Кремниевая Долина, и слово, которое пришло мне на ум, было оптимизм.

Примечания

[1] Я не хочу сказать, что нельзя преуспеть в городе с небольшим количеством других стартапов, просто это труднее. Если вы сами прекрасно справляетесь с тем, чтобы поддерживать боевой дух, вы можете справиться без посторонней поддержки. Wufoo были основаны в Тампе, и они пришли к успеху. Но Wufoo исключительно дисциплинированы.

[2] Между прочим, это явление не относится только к стартапам. Большая часть необычных начинаний проваливается, если их создатели не находят подходящее общество.

[3] Основание компании – обычное явление, но основание стартапа случается редко. Я уже говорили о разнице между этими понятиями, но вкратце, стартап – это новый бизнес с большими амбициями.

[4] Когда я это писал, я наткнулся на пример, демонстрирующий плотность связанных со стартапами людей в Долине. Джессика и я отправились на велосипедах на Юниверсити Авеню в Пало Альто, для того, чтобы пообедать в восхитительном «Oren's Hummus». Когда мы вошли, мы увидели Чарли Чивера, сидящего около двери. Selina Tobaccowala остановилась, чтобы поздороваться на выходе. Затем Josh Wilson заскочил, чтобы забрать заказ с собой. После обеда мы пошли поесть замороженного

йогурта. По дороге мы встретили Rajat Suri. Когда мы добрались до йогурта, мы встретили Dave Shen, и по дороге обратно мы столкнулись с Yuri Sagalov. Мы прошли с ним около квартала и напали на Muzzammil Zaveri, и ещё через квартал Aydin Senkut. Такова обычная жизнь в Пало Альто. Я не старался встречаться с людьми, я просто обедал. И я уверен, что на каждого основателя стартапа или инвестора, которых я знал, там было пятеро, которых я не знал. Если бы с нами был Ron Conway, мы бы встретили 30 его знакомых.

Как справиться с патентными «оковами» без государства

Недавно я понял, что частично решить проблему патентов можно и без помощи государства.

Я никогда не был на 100 процентов уверен: патенты помогают техническому прогрессу или препятствуют ему? Ребенком я думал, что помогают. Я думал, патенты защищают изобретателя от больших компаний, которые могут украсть его идею. А, может быть, это и было правдой в прошлом, когда большинство вещей обладали физическими свойствами. Несмотря на то, что патенты, в целом, вещь хорошая, некоторые используют для плохих целей. А так как с таким использованием встречаешься все чаще и чаще, растет потребность и в реформе патента.

Проблема с патентами потому и проблема, что приходится в процессе задействовать правительство. Значит, дело будет идти медленно. Однако недавно я осознал, что мы можем подступить к этой проблеме следующим образом: в некоторых случаях реально узнать, как используется патент, отслеживая место, где он был выпущен.

Один из способов использовать патент явно не для поддержки инноваций — имеет место быть тогда, когда корпорации, производящие плохой товар, имея патент, вытесняют мелкие компании с качественными продуктами. С этим мы можем справиться и без помощи государства.

Чтобы найти компании, которые выше таких фокусов, необходимо потребовать с них публичные обещания этого не делать. Тогда, те, кто не даст обещание, сразу будут казаться подозрительными. Потенциальные работники не захотят туда наниматься. Инвесторы же смогут увидеть, что компания на плаву благодаря судебным процессам, а не хорошим товарам.

Вот обещание:

Не применять первым патент на программное обеспечение компании, где работает меньше 25 человек. (No first use of software patents against companies with less than 25 people.)

Перевод: Лиза Ламова

Поддержка публикации — компания [Edison](#), которая разрабатывает [САПР электроэнергетических систем](#), а так же помогает исследовательскому институту с реализацией [программного модуля, содержащего математический алгоритм нейронной сети для распознавания изображений](#).

Я намеренно привел точное высказывание для краткости. Это обещание не имеет юридической силы. Оно похоже на слоган Гугла «Не быть злом». Компания не определяет, что в их понимании зло, но заявила, что они хотят соответствовать стандарту, которого не придерживается «Алстрия» (американская компания, один из лидеров мирового рынка табачных изделий). Несмотря на сдерживающую сторону этого слогана, он принес Гуглу пользу. Технологические компании выигрывают,

привлекая наиболее работоспособных людей, а этих людей интересуют работодатели, которые стремятся поднять стандарт качества, а не уменьшать требования.

Обещание, связанное с патентом, производит меньший эффект, но связано с понятным принципом — «Не будь злом». Я поддерживаю каждую компанию, которая возьмет этот принцип за основу. Если вы хотите помощь в решении проблемы патентов — поддержите вашего работодателя.

Большинство технологических компаний уже не будет опускаться до использования патентов на стартапы. Вы не увидите, как Гугл или Фейсбук подают в суд на стартапы за нарушение патентных прав. Им это не нужно. К счастью технологических компаний, обещание по патенту не требует перемен в поведении. Они просто заявляют делать то, что они и так обязаны. И когда все не использующие патенты на стартапы компании дадут это обещание, несогласные (не давшие его) будут бросаться в глаза.

Такого рода обещание не исчерпает проблему патентов. Оно не остановит тех, кто не соблюдает патент, например; они уже неприкасаемые. Но это поможет исправить то, что важнее патентных троллей — они всего лишь паразиты. Нескладный паразит иногда может убить хозяина, но не это его цель. Компании, возбуждающие судебные дела из-за нарушения патента стартапом, хотят добиться одного: чтобы продукт этого стартапа не вышел на рынок.

Компании предъявляющие требования по соблюдению патента к стартапам губят инновации на корню. Здесь каждый может сделать что-то, не ожидая правительства: спросить компании к какому лагерю они принадлежат.

Планшеты

Недавно я размышлял: «Как же неудобно, что у нас нет одного общего термина для таких устройств как Айфон, Айпэд и похожих штук, работающих под Андроидом». Самое близкое из того, что есть это похоже «мобильные устройства», но это, во-первых, относится и к любым сотовым телефонам, а, во-вторых, в действительности не отражает важных особенностей Айпэда.

Но после секундного замешательства, я понял, мы будем называть их «интернет-планшетами» или просто «планшетами». Единственная причина, по которой мы подумали о термине «мобильные устройства» в том, что Айфон появился раньше Айпэда. Если бы сначала был Айпэд, мы бы никогда не рассматривали Айфон в качестве телефона. Мы бы воспринимали его как планшет, размер которого позволяет подносить его к уху.

Айфон не столько телефон, сколько устройство, способное заменить телефон. А это большая разница, потому что такой подход станет очень распространенным. Множество, если не большинство, окружающих нас предметов, выполняющих строго определенную задачу, будет заменено приложениями на планшетных компьютерах.

Это уже очевидно в отношении GPS-устройств, музыкальных плееров, видео- и фотокамер. Но я думаю, люди удивятся тому, как много предметов будет заменено. Мы финансируем один стартап, который позволит избавиться от ключей. Тот факт, что вы можете менять размер шрифта у текста, попросту означает что Айпэд успешно заменяет очки для чтения. Я не удивлюсь, если в результате хитрых манипуляций со встроенным в Айпэд акселерометром, вы даже сможете заменить напольные весы.

Преимущества замены различных предметов на приложения в одном единственном устройстве настолько огромны, что все, что может превратиться в приложение станет таковым. Так что, хороший рецепт для стартапа на ближайшие несколько лет – это поискать вокруг себя такие предметы, которые пока еще не догадались заменить приложениями для планшета.

В 1938 году Бакминстер Фуллер придумал термин «эфемеризация», чтобы описать стремительную тенденцию к замене материальных, физически-существующих механизмов на виртуальные, на то, что мы бы сейчас назвали «программным обеспечением». Причина, по которой планшеты заполонят весь мир, не только в том, что Стив Джобс и компания являются волшебниками от промдизайна, но и в том, что за ними стоит эта самая сила. Айфон и Айпэд открыли дверь для эфемеризации, впуская ее во множество новых сферы. Ни один человек, изучавший историю развития технологий, не осмелится недооценивать силу тенденции, открытой Фуллером.

И меня беспокоит эта мощь, которую компания «Эппл» получит благодаря силе, стоящей за ней. Я не хочу увидеть очередную эпоху компании-монополиста, как это было с «Майкрософт» в 80-х и 90-х. Но если эфемеризация та главная сила, которая сделает планшеты популярными, то она же подсказывает как конкурировать с «Эппл» – нужно создать платформу для приложений, которая была бы еще лучше.

Отличной идеей со стороны «Эппл» оказалось встроить в планшеты акселерометр. Разработчики приложений начали его использовать способами, которые даже не могли прийти в голову сотрудникам «Эппл». Такова природа создаваемых платформ. Чем большими возможностями обладает устройство, тем сложнее предсказать, как именно люди будут его использовать. Поэтому производителям планшетов стоит задуматься: «Что же еще мы можем встроить вовнутрь?» И не обязательно на уровне «железа», но и на уровне программ. Что еще мы можем предложить разработчикам? Дайте этим парням палец, и они откусят руку по локоть!

Что мы ищем в стартаперах и молодых предпринимателях?

Определенность

Это оказалось самым главным качеством. Когда мы основывали Y Combinator, мы считали, что самое главное качество — ум. Это миф Силиконовой долины. Конечно, никто не хочет глупых людей в команду. Но намного более важное качество — определенность. У вашей команды будет много препятствий. Не думаю, что вы хотите иметь рядом человека, который будет сдаваться при каждой неудаче.

Билл Клерико и Рич Абермен из «WePay» — хороший тому пример. У них финансовый стартап, а это означает бесконечные переговоры с крупными, бюрократическими компаниями. Когда Вы начинаете стартап, который зависит от соглашений с крупными компаниями, складывается чувство, что они игнорируют вашу компанию. Но когда Билл Клерико звонит вам с просьбой, вы не откажете. На него можно положиться, он не подставит Вас.

Гибкость

Не думаю, что Вы хотите иметь в команде человека, для которого определенность базируется на фразе «не разочаровывайся в своих мечтах». Мир стартапов —

непредсказуем, вы должны уметь управлять своими мечтами и на старте, и в полете. Самая лучшая метафора, которая характеризует определение и гибкость — постоянное движение. Люди в команде должны иметь достаточно решимости идти вперед, предусматривая повороты и любые отхождения. А иногда и шаги назад, поиск нового пути.

Можно посмотреть это качество на примере Дэниела Гросса из «Greplin». Он обратился к нам с некоторой плохой идеей электронной коммерции. Мы сказали ему, что финансировали бы его, если бы он сделал что-то другое. Он подумал, и в течение секунды, и сказал: хорошо. Он обдумал еще две идеи, прежде, чем остановиться на «Greplin». Он работал над ним в течение нескольких дней, после представил их инвесторам. Он получил большой капитал. Важно быть кошкой, которая в любой ситуации приземляется на 4 лапы.

Воображение

Ум, бесспорно, важен. Но, оказывается, воображение играет еще более важную роль. Не так важно уметь справляться с проблемами быстро, как искать новые идеи для реализации. Множество идей в стартап мире в начале принимались не очень хорошо. Ведь, как считали люди, если бы они были достаточно хороши, кто-то бы уже придумал их. Поэтому нужно иметь ум, который рождает идеи с определенной степенью сумасшествия.

«Airbnb» — именно такой случай. Фактически, когда мы финансировали «Airbnb», мы думали, что это слишком сумасшедшая идея. Мы не верили, что такое количество людей согласилось бы оставаться у других людей. Мы инвестировали в их компанию во многом потому, что нам понравились основатели. И, как оказалось, выиграли.

Непослушание

Хотя самые успешные основатели — обычно хорошие люди, они имеют что-то дерзкое в характере. Их нельзя считать «хорошими парнями». Они скорее правильно решают вопросы, а не слушают свои приоритеты. Вот почему я использовал бы слово непослушание, а не зло. Им нравится нарушать правила, но не фундаментальные. Иногда это качество не обязательно, часто оно может сочетаться или замещаться воображением.

Сэм Олтмен из «Loopt» — один из наших самых успешных выпускников, мы спросили у него, что следует задавать людям, чтобы найти как можно больше таких, как он. Он сказал, что следует спросить о том времени, когда они были взламывали для себя: т.е. не компьютеры, а систему. Это стало одним из основополагающих вопросов на интервью.

Дружелюбность

В одиночку очень сложно основать стартап. Большинство организаций имеют 2-3 кофандера. И связь между ними должна быть действительно крепкой. Они должны нравиться друг другу, как хорошие люди и хорошо работать вместе. Отношения в стартапе можно определить одним высказыванием: если их можно разрушить, то они будут разрушены.

Эммет Шир и Джастин Кань «Justin.tv» — хороший пример близких друзей, которые слаженно работают вместе. Они знали друг друга со второго класса. Они могут практически прочитать мысли друг друга. Я уверен, что они спорят, как все основатели, но я никогда не ощущал напряженности между ними.

Супер-ангелы

После едва заметных изменений в течение последних десяти лет, бизнес по финансированию стартапов сейчас находится в таком состоянии, что можно было бы, по крайней мере в сравнении, назвать беспорядком. Мы увидели значительные изменения в среде финансирования стартапов в Y Combinator (YC). К счастью, одним из них можно назвать гораздо более высокие оценки стоимости.

Тенденции, которые мы увидели, возможно, конкретно для YC не специфичны. Жаль, что я не могу сказать об этом в прошедшем времени, но основная причина, скорее всего, заключается в том, что мы сначала видим тенденции частично потому, что стартапы, финансируемые нами, очень сильно вплетены в структуру Кремниевой долины и быстро используют преимущество разных нововведений, а также частично из-за того, что мы так много вкладываем, что у нас достаточно данных, чтобы четко увидеть всю схему.

То, что мы наблюдаем сейчас, вероятно, все увидят в следующие два года. Поэтому я объясню то, что мы видим, и что это будет означать для вас, если вы попытаетесь получить субсидирование.

Супер-ангелы

Позвольте начать с описания того, на что был некогда похож мир финансирования стартапов. Существовали два резко отличающихся типа инвесторов: бизнес-ангелы и венчурные капиталисты. Бизнес-ангелы – это отдельные богатые люди, которые вкладывают небольшие суммы из собственных денег, в то время как венчурные капиталисты – это сотрудники фондов, которые инвестируют огромные средства, принадлежащие другим людям.

В течение десяти лет были только эти два типа инвесторов, но сейчас появился третий промежуточный тип: так называемые супер-ангелы. [1] Их появление спровоцировало венчурных капиталистов на реализацию большого числа инвестиций как у бизнес-ангелов. Поэтому ранее четкая грань между бизнес-ангелами и венчурными инвесторами стала безнадежно размытой.

Ранее между бизнес-ангелами и венчурными капиталистами была нейтральная зона. Бизнес-ангелы инвестируют от 20 до 50 тысяч долларов за раз, а венчурные капиталисты обычно от миллиона и более. Таким образом, раунд финансирования бизнес-ангела подразумевал накопление ангельских инвестиций, которые в сумме составляли, может быть, 200 тысяч долларов, а раунд финансирования венчурного капиталиста представлял собой раунд серии А, в котором один венчурный фонд (или изредка два) инвестирует 1-5 миллионов долларов.

Нейтральная зона между бизнес-ангелами и венчурными капиталистами была достаточно неудобным обстоятельством для стартапов, т.к. она совпадала с тем количеством денег, которые многие хотели заполучить. Большинство стартапов, представленных на Demo Day (закрытое мероприятие, на котором группа компаний, финансируемых УС, представляют самих себя специально приглашенному кругу лиц),

хотели собрать сумму около 400 тысяч долларов. Но состыковать это требование было крайней сложно, поскольку сумма была слишком крупной для ангельских инвестиций, а большинству венчурных капиталистов делать такие мелкие вложения было неинтересно. Вот главная причина возникновения супер-ангелов. Они реагируют на потребности рынка.

Появление нового типа инвесторов стало важным известием для стартапов, потому что было всего два типа, и они редко когда могли конкурировать друг с другом. Супер-ангелы конкурируют и с теми, и с другими. Это вскоре изменит правила поиска инвестиций. Я еще не знаю, какими будут эти правила, но похоже, что большинство этих изменений пойдут только на пользу.

Супер-ангел обладает некоторыми качествами бизнес-ангела, и некоторыми качествами венчурного капиталиста. Обычно это отдельный человек, как и в случае с бизнес-ангелами. На самом деле многие из нынешних супер-ангелов были изначально бизнес-ангелами классического типа. Но, как и венчурные инвесторы, они вкладывают средства, принадлежащие другим людям. Это позволяет им инвестировать суммы крупнее, чем у бизнес-ангелов: типичное вложение супер-ангела на данный момент составляет около 100 тысяч долларов. Они быстро принимают инвестиционные решения, как и бизнес-ангелы. А еще они заключают гораздо больше инвестиционных сделок в расчете на одного партнера, в отличие от венчурных капиталистов, — до 10 раз больше.

Тот факт, что супер-ангелы инвестируют деньги других людей, делает их вдвойне опасными для венчурных капиталистов. Они не просто соревнуются за стартапы, они также соревнуются за инвесторов. Чем на самом деле являются супер-ангелы, так это

новой формой динамичного, легковестного венчурного фонда. И некоторые из нас из мира технологий, знают, что обычно происходит, когда появляется то, что можно описать с данной точки зрения. Обычно это называют заменой.

А будет ли она? На данный момент, некоторые из стартапов, принимающие деньги от супер-ангелов, исключают возможность взять деньги у венчурного капиталиста. Они просто отсрочивают это событие, что все еще является проблемой для венчурных инвесторов. У некоторых стартапов, которые откладывают использование таких средств, могут так хорошо пойти дела на деньги бизнес-ангелов, что им и в голову не придет просить еще. А те, кто воспользовался финансированием венчурного капиталиста, сможет получить более высокие оценки стоимости, когда им снова эти деньги понадобятся. Если самый лучший стартап получает оценки по стоимости в 10 раз выше, когда они используют деньги из раундов финансирования серии А, то это сократило бы для венчурных капиталистов выручку от победителей по меньшей мере в 10 раз. [2]

Таким образом, я считаю, что венчурным фондам всерьез стоит побеспокоиться о супер-ангелах. Но есть одна вещь, которая может в некоторой степени их спасти. Это неравное распределение конечных результатов: фактически вся выручка сконцентрирована в нескольких стартапах, имеющих большой успех. Математическое ожидание стартапа есть выраженная в процентах вероятность того, что этот стартап Google. Поэтому, если воспринимать победу как вопрос о полном возврате средств, то супер-ангелы могли бы выиграть практически все битвы за частные стартапы и все же проиграть войну, если бы им просто не удалось бы заполучить тех нескольких крупных победителей. И существует возможность, что это могло бы произойти, потому что у

топовых венчурных фондов лучше репутация, и они также могут сделать больше для своих поддерживаемых компаний. [3]

Поскольку супер-ангелы вкладывают большее количество инвестиций в расчете на одного партнера, то у них этих партнеров меньше на каждую инвестицию. Они не могут уделять вам столько же внимания, как мог бы венчурный капиталист, находясь в составе совета директоров вашего проекта. Сколько стоит это дополнительное внимание? Оно будет сильно разниться от одного партнера к другому. В общем случае в данном вопросе соглашение еще не достигнуто. Поэтому на текущем этапе каждый стартап решает это индивидуально.

До сегодняшнего момента, жалобы венчурных капиталистов на то, какую стоимость они добавили, были похожи на правительственные. Возможно, они дали вам почувствовать себя лучше, но в таком деле у вас не было бы выбора, если бы вам нужна была такая сумма, какой обеспечить могли бы только венчурные инвесторы. Теперь, когда у венчурных капиталистов появились конкуренты, это повлечет за собой установку рыночной цены на помощь, которую они предлагают. Но что интересно, никто еще не знает, какой эта цена будет.

Разве стартапам, которые действительно хотят перерости в крупные проекты, нужны некоторого рода совет и связи, которыми могут обеспечить только топовые венчурные капиталисты? Или просто подойдут деньги супер-ангела? Венчурные капиталисты будут говорить, что вы нуждаетесь в них, а супер-ангелы скажут, что нет. Но правда в том, что никто пока не знает, даже сами венчурные инвесторы и супер-ангелы. Все, что известно супер-ангелам, это то, что их новая модель кажется достаточно перспективной, и ее стоит испытать, а все, что знают венчурные

капиталисты, это то, что она кажется достаточно перспективной, чтобы об этом беспокоиться.

Раунды финансирования

Каким бы ни был исход, конфликт между венчурными капиталистами и супер-ангелами является хорошей новостью для учредителей. И не только по очевидной причине того, что более высокая конкурентная борьба за сделки ознаменовывает путь к лучшим их условиям. Изменяется сама структура этих сделок.

Одним из существенных отличий между бизнес-ангелами и венчурными инвесторами является размер доли вашей компании, которую они захотят. Венчурные капиталисты хотят очень большую долю. В раундах финансирования серии А они захотят треть вашей фирмы, если они смогут ее получить. Их не особо волнует сколько они за это заплатят, но они хотят большую долю потому, что количество инвестиций серии А, которые они могут осуществить, довольно мало. В традиционных инвестициях серии А, по крайней мере один партнер из венчурного фонда занимает место в руководстве вашей компании. [4] Поскольку находиться на руководящей позиции возможно только около пяти лет, и каждый партнер не может занимать больше десяти за раз, это означает, что венчурный фонд может совершить только около двух сделок серии А с одним партнером в год. А это означает, что им нужно заполучить как можно большую долю компании, какую только можно, в каждом из этих раундов финансирования. Вам действительно придется быть очень многообещающим стартапом, чтобы венчурный капиталист потратил бы одну из своих десяти

возможностей быть в числе руководителей проекта всего лишь на малый процент доли вашей фирмы.

Поскольку обычно бизнес-ангелы не занимают мест в руководстве проекта, для них такого сдерживающего фактора нет. Они будут счастливы приобрести даже малый процент доли вашей фирмы. И хотя супер-ангелы во многих отношениях являются мини венчурными фондами, они сохраняют это критичное свойство бизнес-ангелов. Они не занимают руководящие места, поэтому им не нужен большой процент вашей компании.

Хотя это и означает, что вы, соответственно, получите меньше внимания с их стороны, в остальном это хорошие новости. Учредителям никогда особо и не нравилось отдавать такую большую долю капитала, которую запрашивают венчурные капиталисты. Это было слишком большой частью фирмы, чтобы расстаться с ней в один момент. Большинство учредителей, заключая сделки серии А, предпочли бы забрать половину этой суммы за половину пакета акций, а потом посмотреть, какую оценку они бы могли получить за вторую половину пакета акций после использования первой части средств для повышения его ценности. Но венчурные капиталисты такой возможности никогда не предлагали.

Сейчас у стартапов есть другая альтернатива. Теперь легко войти в ангельские раунды в половину суммы раундов серии А. Многие из стартапов, что мы финансируем, идут таким путем, и я полагаю, это будет справедливо для стартапов в целом.

Типичный крупный раунд ангельского финансирования мог быть на 600 тысяч долларов на основе конвертируемых займов с оценкой верхнего предела в 4 миллиона долларов до выплаты инвестиций. Подразумевая, что, когда облигация конвертируется в пакет акций (в поздних раундах, или при приобретении), в этом раунде инвесторы получают 0,6 / 4,6, или 13% от доли компании. Что намного меньше, чем 30-40% от доли фирмы, которые вы обычно отдаете в раундах серии А, если начнете эту процедуру раньше. [5]

Но преимущество этих раундов на суммы средних размеров не только в том, что обычно это способствует меньшему разводнению капитала. За вами также сохраняется больше возможностей для контроля. Почти всегда после ангельского раунда учредители еще могут влиять на дела фирмы, в то время как после раунда серии А этим они обычно похвастаться не могут. Типичная структура совета директоров после раунда серии А состоит из двух учредителей, двух венчурных капиталистов и (предположительно) беспристрастного пятого лица. К тому же, условия серии А обычно дают инвесторам право на запрет различного рода важных решений, включая продажу компании. У учредителей обычно де-факто достаточно широкие возможности для контролирования ситуации после раунда серии А, пока все идет хорошо. Но это не то же самое, что и просто иметь возможность делать что хочешь, как раньше.

Третье и довольно существенное преимущество ангельских раундов состоит в том, что сделки на них заключаются с меньшей нервотрепкой. Заключить сделку на обычный раунд серии А ранее занимало недели, если не месяцы. Когда венчурная компания может заключать только две сделки с одним партнером в год, она становится осмотрительнее в своих действиях. Чтобы заполучить обычный раунд серии А, вам

придется пройти через серию совещаний, что может завершиться полноценной партнерской встречей, где фирма в целом и даст ответ да или нет. Это действительно пугающая часть для учредителей: не только потому, что раунды серии А отнимают так много времени, но и потому, что в конце этого длительного процесса венчурные инвесторы все еще могут отказать. Шанс быть отвергнутым после такой встречи в среднем составляет около 25%. В некоторых фирмах этот показатель выше 50%.

К счастью для учредителей, венчурные капиталисты стали намного проворнее. Сейчас инвесторам Кремниевой долины, вероятнее всего, потребуется две недели, а не два месяца. Но они все еще не так быстры, как бизнес-ангелы и супер-ангелы, наиболее решительные из которых иногда определяют с выбором за несколько часов.

Заключение сделок на ангельский раунд не только проходит быстрее, но вы также будете получать обратную связь в ходе процесса. Ангельский раунд не относится к области «все или ничего», как в раундах серии А. Он состоит из множества инвесторов с различной степенью серьезности намерений, от честных, которые четко вводят в дело свои ресурсы, до подонков, которые выдают вам фразы типа «возвращайтесь ко мне заполнить раунд». Вы обычно начинаете собирать деньги с наиболее обязательных инвесторов, и старательно избегаете сомнительных, чей интерес повышается по мере завершения раунда.

Но в каждой точке такого процесса вы знаете, как у вас обстоят дела. Если инвесторы охладели к вашему проекту, то, может быть, вы соберете меньше денег, но когда инвесторы теряют интерес, находясь в ангельском раунде финансирования, то процесс, по крайней мере, учтиво сходит на нет, а не рушится у вас на глазах, оставляя

ни с чем, как это происходит, когда вас отвергает венчурный фонд после полноценного партнерского собрания. Хотя, если кажется, что инвесторы зажглись вашей идеей, то вы не можете вот так взять и побыстрее завершить раунд финансирования. Но теперь конвертируемые займы становятся нормой, и фактически повышают цену, чтобы отразить спрос.

Оценка стоимости

Однако, у венчурных капиталистов есть оружие, которое они могут использовать против супер-ангелов, и они уже начали это делать. Венчурные капиталисты тоже начали осуществлять инвестиции, соизмеримые с бизнес-ангелами. Понятие «раунд ангельского финансирования» не означает, что все инвесторы, которые в него входят, являются бизнес-ангелами; оно просто описывает структуру раунда. Все чаще и чаще в состав участников входят венчурные инвесторы, осуществляющие вложения на сотню тысяч или две. А когда венчурные капиталисты вкладываются в ангельские раунды финансирования, они могут делать то, чего так не любят супер-ангелы. Венчурные инвесторы довольно независимы от оценочных процедур в ангельских раундах — частично потому, что таковыми они являются в целом, и частично потому, что им не особо важна выручка с ангельских раундов, которые они в основном все еще рассматривают как способ вербовки стартапов на раунды серии А в дальнейшем. Поэтому венчурные капиталисты, инвестирующие в ангельских раундах, могут увеличить оценку стоимости для бизнес-ангелов и супер-ангелов, которые также вкладываются в этих раундах. [6]

Кажется, что некоторых супер-ангелов заботят процессы оценки стоимости. Некоторые из них отказали стартапам, спонсируемым YC, после Demo Day, потому что оценки их стоимости были слишком высокими. Это не было проблемой стартапов; по определению высокая оценка стоимости означает достаточное количество инвесторов, желающих ее принять. Но для меня было загадкой, почему супер-ангелы препираются по поводу этих оценок. Разве они не понимали, что крупная выручка идет всего из нескольких проектов, обладающих большим успехом, и, следовательно, гораздо больше значит, какие стартапы вы выбрали, а не сколько вы за них заплатили?

Поразмыслив над этим некоторое время и обратив внимание на другие верные признаки, у меня возникла теория, объясняющая, почему супер-ангелы могут быть умнее, чем кажутся. Для супер-ангелов имело бы смысл желать низких оценок, если они надеются вкладываться в стартапы, которые раньше купят. Если вы надеетесь замутить еще один Google, вас не должно волновать, достигнет ли оценка его стоимости 20 миллионов. Но если вы ищете фирмы, которых купят за 30 миллионов, вам будет до этого дело. Если вы вкладываете 20, а компанию покупают за 30, то ваша выручка будет только в 1,5 раза выше. Вполне можно и Apple купить.

Таким образом, если некоторые из супер-ангелов искали бы фирмы, которые быстро можно было бы приобрести, это бы объяснило, почему их волновали бы оценки стоимости. Но зачем им такие искать? Затем, что в зависимости от значения «быстро», это могло бы быть на самом деле очень выгодно. Компания, которую приобретают за 30 миллионов, для венчурного капиталиста считается провалом, но для бизнес-ангела это вылилось бы в 10-кратную выручку, и даже более того, в быструю 10-кратную выручку. Рентабельность – вот что важно в инвестировании, и не кратность полученной выручки, а кратность выручки за год. Если супер-ангел получит

10-кратно увеличенный доход за 1 год, то такая рентабельность выше, чем та, которую венчурный капиталист надеялся бы получить от компании, которой понадобилось 6 лет на то, чтобы перейти в разряд открытых. Чтобы получить аналогичные показатели, венчурному инвестору пришлось бы учитывать кратность, равную 106, т.е. 1 миллион. Даже Google не удалось к такому показателю и близко подойти.

Поэтому я думаю, что по крайней мере некоторые из супер-ангелов ищут компании, которых купят. Это единственное рациональное объяснение того, почему они фокусируются на правильных оценках стоимости, а не на правильных фирмах. И если это так, то с ними вести дела нужно не так как с венчурными капиталистами. Их требования к оценкам стоимости будут жестче, но более уступчивы, если вы захотите продать проект по-раньше.

Прогноз

Так кто же победит: супер-ангелы или венчурные капиталисты? Думаю, что ответом на это будет, некоторые представители из тех, и других. Они оба станут более похожими друг на друга. Супер-ангелы начнут инвестировать более крупные суммы, а венчурные капиталисты постепенно разработают способы для более быстрой организации большего количества инвестиций на меньшие суммы. Спустя 10 лет этих игроков рынка уже сложно будет различить, и, скорее всего, будут выжившие из каждой группы.

Что это означает для учредителей? Во-первых, то, что высокие оценки стоимости, которые сейчас получают стартапы, не будут такими вечно. Вплоть до того, что такие

оценки управляются нечувствительными к ценам венчурными капиталистами, и они снова упадут, если венчурные инвесторы станут больше походить на супер-ангелов и начнут меньше проявлять инициативу в отношении этих оценок. К счастью, если такое и произойдет, то на этот процесс уйдут годы.

Прогноз на краткосрочный период таков: между инвесторами конкуренция только возрастет, что для вас является хорошей новостью. Супер-ангелы попытаются дестабилизировать венчурных капиталистов посредством более быстрых действий, а венчурные капиталисты попытаются вывести из равновесия супер-ангелов регулированием оценок стоимости. Что для учредителей выльется в идеальную комбинацию: быстро завершающиеся раунды финансирования с высокими оценками стоимости.

Но помните, что чтобы получить такую комбинацию, ваш стартап должен будет пригласиться как супер-ангелам, так и венчурным капиталистам. Если вам не кажется, что у вас есть потенциал перейти в разряд открытых организаций, то у вас не получится использовать венчурных инвесторов для повышения оценки стоимости ангельского раунда финансирования.

Существует опасность того, что венчурные капиталисты появятся в ангельском раунде финансирования: так называемый сигнальный риск. Если венчурные инвесторы делают это только в надежде на то, что в дальнейшем будут больше инвестировать, то что тогда произойдет, если это окажется не так? Это является сигналом для всех о том, что они считают ваш проект неудачным.

Стоит ли об этом сильно беспокоиться? Значимость сигнального риска зависит от того, в каком состоянии ваш проект находится. Если к тому моменту, когда вам понадобятся деньги, у вас на руках будут диаграммы, отражающие повышение доходов или улучшение торговых дел ежемесячно вам не нужно беспокоиться о каких-либо сигналах, посылаемых вашими нынешними инвесторами. Ваши результаты будут говорить сами за себя. [7]

Хотя, если в следующий раз вам понадобится деньги, а точных результатов у вас еще не будет, вам, может быть, нужно больше думать о сообщении, которое могут посылать ваши инвесторы, если они больше вкладываться не планируют. Я еще не уверен, насколько сильно вам придется поволноваться, т.к. вся эта ситуация с венчурными капиталистами, оперирующими в рамках ангельских инвестиций, возникла совсем недавно. Но инстинкты подсказывают мне, что вам не придется сильно беспокоиться. Сигнальный риск на вид как то, о чем так переживают учредители, а на самом деле не является серьезной проблемой. Как правило, единственное, что может убить хороший стартап – это сам стартап. Стартапы причиняют себе вред гораздо чаще, чем, например, их соперники. Подозреваю, что сигнальный риск тоже из этой категории.

Единственное, что сейчас делают финансируемые УС стартапы для смягчения риска использования денег венчурных капиталистов в ангельских раундах, это не брать слишком много ни у одного из них. Вероятно, это поможет, если вы можете позволить себе роскошь отклонить денежное предложение.

К счастью, все у большего количества стартапов появится такая возможность. После десятилетий соперничества, которое лучше всего можно описать как

внутреннее, в бизнесе финансирования стартапов, наконец-то, завяжется настоящая конкурентная борьба. Такое должно происходить по меньшей мере в течение нескольких лет, а, возможно, и намного дольше. Если не будет какого-нибудь крупного биржевого краха, то следующая пара лет будет прекрасным временем для поиска денежных средств для стартапов. И такая ситуация довольно волнительна, т.к. это означает, что появится еще больше стартапов.

Примечания

[1] Я также слышал, что их называют «мини-инвесторы» и «микро-инвесторы». Не знаю, какое именно из наименований закрепится.

Было несколько предшественников. Рон Конвей управлял ангельским фондом начиная с 90-х годов, и, в некотором смысле, его First Round Capital ближе к супер-ангелам, чем к венчурному фонду.

[2] Это не сократило бы их общую выручку в десятикратном размере, потому что инвестирование в дальнейшем, скорее всего, (а) приведет их к меньшим потерям от неудачных вложений, и (б) не позволит им иметь такой большой процент владения стартапом, как сейчас. Поэтому сложно точно предсказать, что случится с их выручкой.

[3] Репутация инвестора (его бренд) происходит в основном из успеха поддерживаемых им компаний. Таким образом, успешные венчурные капиталисты обладают преимуществом крупного бренда. И так продолжалось бы бесконечно, если бы они воспользовались этим для привлечения на свою сторону всех самых лучших

новых стартапов. Но не думаю, что у них получится. Чтобы заполучить все самые лучшие стартапы, вам придется сделать гораздо больше, чем просто заставить их вас захотеть. Вам также придется захотеть их; вам придется распознать их, когда вы их увидите, а это намного сложнее. Супер-ангелы снимут самые сливки, которые венчурные капиталисты упустят из виду. А это повлечет за собой постепенное нивелирование разрыва в восприятии топовых венчурных капиталистов и супер-ангелов.

[4] Несмотря на то, что в ходе типичного раунда серии А венчурные капиталисты помещают двух своих партнеров в состав совета директоров вашей фирмы, существуют признаки того, что венчурные инвесторы могут начать беречь свою квоту на занятие руководящей позиции, переключаясь на то, что ранее подразумевалось под руководством ангельских раундов, состоящим из двух учредителей и одного инвестора. Что также на руку учредителям, если это означает, что они все еще управляют компанией.

[5] В раунде финансирования серии А вам обычно придется отдать большую часть фактической доли пакета акций, которую покупают венчурные капиталисты, т.к. они настаивают на понижении вами ценности этих акций (путем увеличения их количества), не говоря уже о «запасе вариантов». Предполагаю, что, все же, такая практика постепенно исчезнет.

[6] Самое лучшее для учредителей, если у них получится заполучить, это конвертируемый заем без вообще какой-либо оценки верхнего предела. В этом случае деньги, инвестируемые в ангельском раунде, просто конвертируются в пакет акций в момент оценки следующего раунда, неважно, насколько крупного. Бизнес-ангелы и

супер-ангелы недолюбливают неограниченные займы. Они и понятия не имеют насколько крупную часть компании покупают. Если у фирмы дела идут хорошо и оценка следующего раунда высока, они в итоге останутся лишь с одной маленькой долей компании. Поэтому, соглашаясь на неограниченные займы, венчурные инвесторы, которым наплевать на оценки стоимости в ангельских раундах, могут выдвигать предложения, с которыми супер-ангелы просто терпеть не могут состязаться.

[7] Понятно, что сигнальный риск тоже не будет проблемой, если вам никогда не понадобится больше денег. Но стартапы часто ошибаются на этот счет.

Спасибо Сэму Алтману (Sam Altman), Джону Ботиста (John Bautista), Патрику Коллинзу (Patrick Collison), Джеймсу Линденбауму (James Lindenbaum), Риду Хоффману (Reid Hoffman), Джессике Ливингстон (Jessica Livingston) и Харджу Таггару (Harj Taggar) за прочтение чернового варианта данной статьи.

Что случилось с Yahoo

Когда я начал работать в Yahoo после того, как они купили наш стартап в 1998 году, эта компания казалась центром мира. Казалось, что это будет следующей большой вещью. Казалось, что она будет тем, чем стала Google.

Что же пошло не так? Проблемы, которые тянули компанию назад, появились давно, фактически с самого основания компании. Эти проблемы были уже хорошо видны, когда я пришел туда в 1998. У Yahoo были две проблемы, которых не было у Google: легкие деньги и нежелание быть технологической компанией.

Деньги

Когда я впервые встретился с Джерри Янгом, у нас было разное мнение относительно того, зачем мы встретились. Он думал, что мы встретились, чтобы он мог лично нас проверить перед тем, как купить. Я думал, что мы встретились для того, чтобы мы могли показать ему нашу новую технологию, Цикл доходов. Это был способ сортировки результатов поиска товаров. Продавцы предлагали процент от продаж, который они готовы заплатить за трафик, но результат был отсортирован не по этому проценту, а по проценту, помноженному на среднее количество товара, которое купит пользователь. Это было похоже на алгоритм, который сейчас использует Google для сортировки рекламных объявлений, но это происходило весной 1998 года, когда Google еще не была основана.

Цикл прибыли был оптимальным способом сортировки результатов поиска товаров, в том смысле что он сортировал в том порядке, в котором Yahoo получит максимальную прибыль с каждой ссылки. Но это было не единственным преимуществом. Ранжирование результатов поиска по поведению пользователей делает поиск лучше. Пользователи улучшают поисковый движок: вы можете начать сортировать результаты, основываясь на простом совпадении текста, но со временем, когда пользователи покупают больше, поисковый движок с каждым разом улучшается.

Но Джерри это не волновало. Я был немного смущен. Я показывал ему технологию, которая позволяла получить максимум прибыли из поискового траффика, а его это не волновало. Я не мог понять — то ли я плохо объяснял ему это, то ли он просто не хотел показывать своего удивления.

Я не знал ответа до тех пор, пока не начал работать в Yahoo. Ни одно из моих предположений не было верным. Причина, по которой Yahoo не волновала технология, которая позволяла максимизировать прибыль от траффика, была в том, что рекламодатели уже переплачивали за это. Если бы они просто получали действительную стоимость, они бы получали меньше.

Сейчас в это тяжело поверить, но в то время большие деньги делались на баннерной рекламе. Рекламодатели хотели платить нелепые суммы за баннерную рекламу. Отдел продаж Yahoo решил использовать этот источник дохода. Возглавляемые большим и ужасно внушительным человеком, которого звали Анил Сингх, маркетологи из Yahoo летели в офис Procter & Gamble и возвращались назад с миллионными заказами на показ баннеров.

Цены казались низкими по сравнению с печатной рекламой, с которой рекламодатели сравнивали, не имея другого сравнения. Но они были высокими по сравнению с тем, сколько они реально стоили. Эти большие, тупые компании предоставляли опасный источник доходов. Но был другой, более опасный источник: другие интернет-стартапы.

В 1998 году Yahoo была на вершине пирамиды. Инвесторов очень интересовал интернет. Одна из причин, по которой это случилось, был рост прибыли Yahoo. И они инвестировали в интернет-стартапы. Затем стартапы использовали эти деньги, чтобы купить рекламу на Yahoo, которая позволяла получить трафик. Это приводило к еще большему доходу Yahoo, что опять убеждало инвесторов, что в интернет стоит инвестировать. Когда я однажды понял это, я прыгнул, как Архимед в своей ванной, только вместо «Эврика!» вскрикнул «Продажи!».

Интернет-стартапы и Procter & Gamble рекламировали свой бренд. Они не задумывались о целевой аудитории. Они просто хотели, чтобы много людей увидели их рекламу. Трафик стал вещью, которую можно получить в Yahoo. Неважно, какой трафик. [\[1\]](#)

Это делала не только Yahoo. Все поисковики делали это. Вот почему они хотели, чтобы люди стали называть их порталами, а не поисковиками. Несмотря на действительное значение слова портал, они имели в виду, что это сайт, где пользователи могли найти то, что хотят, на самом сайте, вместо того, чтобы переходить на другие сайты, как в поисковиках.

Я помню, как говорил Дэвиду Фило в 1998 или начале 1999, что Yahoo должна купить Google, потому что я и большинство других программистов в компании использовали его, а не Yahoo, для поиска. Он сказал мне, что об этом не стоит беспокоиться. Поиск составлял всего 6% от нашего траффика, и мы росли на 10% каждый месяц. Вряд ли стоило улучшать это.

Я не сказал, что поисковый траффик стоит больше, чем весь другой. Я сказал: «А, хорошо». Потому что я сам не понимал, сколько стоит поисковый траффик. Я даже не уверен, что Ларри и Сергей понимали это. Если бы они понимали, Google вряд ли потратила бы усилия на поиск для предприятий.

Если бы обстоятельства были иными, руководители Yahoo, возможно, поняли бы, как важен поиск. Но от правды их отделяло самое тяжелое препятствие — деньги. Пока клиенты выписывали солидные чеки за баннерную рекламу, было трудно принимать поиск всерьез. Google это не сбило с толку.

Хакеры

Но у Yahoo была еще и другая проблема, которая мешала ей сменить направление. Они были выбиты из равновесия с самого начала из-за их нежелания быть технологической компанией.

Когда я начал работать в Yahoo, самым странным из того, что я узнал, было то, что они настаивали на том, что должны называться медийной компанией. Если вы были в их офисах, они выглядели, как компания, которая производит программное обеспечение. Рабочие места были заполнены программистами, которые писали код, менеджерами, которые думали о списке фич и датами завершения, операторами

техподдержки (да, там были операторы техподдержки), которые говорили пользователям перезагрузить браузер, и так далее, как и в любой IT-компании. Почему же они называли себя медийной компанией?

Одна из причин — это способ, которым они зарабатывали: продажа рекламы. В 1995 году было сложно представить себе технологическую компанию, которая делала деньги таким образом. Технологические компании зарабатывали деньги с продажи программ. Медийные компании продавали рекламу. Значит они, должно быть, медийная компания.

Другим большим фактором был страх перед Microsoft. Если бы кто-нибудь в Yahoo допустил, что они — технологическая компания, следующей мыслью было бы то, что Microsoft их разрушит.

Для тех, кто намного моложе меня, тяжело представить себе, какой страх вызывала Microsoft в 1995 году. Представьте себе компанию, в несколько раз мощнее Google, но намного более агрессивную. Страх перед ними был абсолютно оправдан. Yahoo видела, как они разрушили первую интернет-компанию — Netscape. Было бы логично предположить, что если бы они попытались стать такими, как Netscape, они бы разделили их судьбу. Как они могли догадаться, что Netscape была последней жертвой Microsoft?

Было разумнее претендовать на роль медийной компании, чтобы сбить Microsoft с толку. Но, к сожалению, Yahoo попыталась быть медийной компанией. Например, менеджеры проектов в Yahoo назывались продюсерами, а различные части компании — владениями. Что было действительно нужно Yahoo — это быть технологической

компанией, но они пытались быть чем-то иным, и все закончилось тем, что они не стали ни тем, ни другим. Вот почему Yahoo никогда не была компанией с четко определенной индивидуальностью.

Самым плохим последствием этого было то, что они не воспринимали программирование всерьез. У Microsoft (в те дни), Google и Facebook была культура, ориентированная на программистов. Но в Yahoo к программированию относились как к товару. В Yahoo программное обеспечение, рассчитанное на конечных потребителей, контролировалось менеджерами проектов и дизайнерами. Работа программистов заключалась в том, чтобы взять работу дизайнеров и менеджеров проектов и довести ее до финальной стадии, превращая ее в код.

Одним из очевидных результатов этой практики было то, что когда Yahoo создавала что-то, эти вещи часто были не очень хороши. Но это было не худшей проблемой. Худшей проблемой было то, что они нанимали плохих программистов.

Microsoft (в те дни), Google и Facebook активно нанимали самых лучших программистов. Yahoo не делала этого. Они предпочитали хороших программистов плохим, но они не были сконцентрированы на том, чтобы нанимать умнейших людей так, как это делали победители. И если вы примете во внимание то, какой была конкуренция за программистов в то время, во время Пузыря, неудивительно, что качество их программ было неровным.

В технологии, если у вас плохие программисты, вы погибли. Я не могу придумать пример, в котором компания утонула в технической посредственности, а затем ожила. Хорошие программисты хотят работать с другими хорошими программистами. Как

только качество программистов в вашей компании падает, вы входите в спираль, из которой невозможно выбраться. [\[2\]](#)

Yahoo вошла в эту спираль рано. Если в Yahoo и было время, когда она привлекала таланты с такой же силой, как и Google, это время закончилось к 1998 году, когда я начал там работать.

Казалось, что компания преждевременно постарела. В большинстве технологических компаний власть переходит к людям в костюмах и менеджерам среднего звена. В Yahoo казалось, что они нарочно ускоряют этот процесс. Они не хотели быть группой хакеров. Они хотели быть людьми в костюмах. Медийная компания должна управляться людьми в костюмах.

Когда я впервые посетил Google, там работало около 500 человек, столько же, сколько было в Yahoo, когда я устроился туда на работу. Но разница в работе была заметной. Это все еще была культура, ориентированная на программистов. Я помню, как я разговаривал в кафетерии с программистами о проблеме манипуляции результатами поиска (сейчас это известно как SEO), и они спросили: «Что же нам делать?» Программисты в Yahoo не задали бы этот вопрос. Им и незачем было это делать — их работой было делать то, что скажут менеджеры. Я помню, как я возвращался из Google, думая: «Вау, это все еще стартап.»

Мы не можем научиться многому из первой фатальной ошибки Yahoo. Скорее всего, нужно просто надеяться, что компания избежит эту проблему и не будет полагаться на ненадежный источник доходов. Но стартапы могут извлечь хороший урок

из второй ошибки. В бизнесе программного обеспечения вы не можете позволить себе не иметь культуру, ориентированную на программистов.

Возможно, самый впечатляющий пример культуры, ориентированной на программистов, который я слышал, привел Марк Цукерберг в Startup School в 2007 году. Он сказал, что раньше Facebook нанимал программистов даже на те позиции, которые не предполагают программирования, такие, как HR и маркетинг.

Так каким компаниям нужна культура, ориентированная на программистов? Какие компании заняты в бизнесе программного обеспечения? Как показывает опыт Yahoo, сфера применения этого правила значительно шире, чем предполагает большинство. Ответ такой: любая компания, которая нуждается в хорошем программном обеспечении.

Как великие программисты могут захотеть работать в компании, в которой нет культуры, ориентированной на программистов, в то время как в других компаниях она есть? Я могу придумать две причины: им хорошо платят, или сфера деятельности сама по себе интересна, и в этой сфере нет компаний с такой культурой. Никак иначе вы не можете привлечь хороших программистов работать в культуре, ориентированной на людей в костюмах. А без хороших программистов не удастся производить хорошие программы, и неважно, сколько людей при этом будут работать над проблемой и сколько процессов будут обеспечивать «качество».

Культура, ориентированная на программистов, часто кажется безответственной. Вот почему люди, которые предлагают уничтожить ее, часто используют такие фразы,

как «зрелая система контроля». Это фраза, которую использовали в Yahoo. Но есть вещи, значительно худшие, чем кажущаяся безответственность. Поражение, например.

[1] Ближе всего мы подошли к таргетингу, когда я там работал, когда мы создали `pets.yahoo.com`, чтобы спровоцировать войну между тремя стартапами, которые занимались кормами для животных, за место генерального спонсора.

[2] Теоретически вы можете выйти из спирали, покупая хороших программистов, вместо того, чтобы нанимать их. Вы можете заполучить программистов, которые никогда бы не пришли устраиваться к вам на работу, покупая их стартапы. Но компании, у которых хватает ума сделать это, не нуждаются в этом.

Будущее финансирования стартапов

Два года назад я писал о том, что назвал «огромной и неиспользуемой возможностью в финансировании стартапов» — растущей пропасти между венчурными фондами, чья бизнес-модель подразумевает инвестирование больших денежных сумм единовременно, и большим классом стартапов, которым нужно меньше денег, чем привыкли инвестировать фонды. Все чаще новые проекты нуждаются лишь в паре сотен тысяч долларов, а не в паре миллионов. [1]

Сейчас эта возможность используется намного активнее. Инвесторы ворвались в нишу и осваивают её с двух направлений. Венчурные фонды стали активнее инвестировать небольшие суммы, нежели год назад, и в то же время в прошлом году наблюдалось резкое увеличение числа инвесторов нового типа: «супер-ангелов», которые действуют как обычные бизнес-ангелы (прим. Переводчика: частные венчурные инвесторы, обеспечивающие финансовую поддержку компаний на ранних этапах развития), но оперируют деньгами других людей, что сближает их с венчурными фондами.

Хотя в нишу финансирования стартапов входят многие инвесторы, на рынке все еще найдется место для новых. Распределение инвесторов должно соответствовать распределению стартапов, которое изменяется по экспоненте. Исходя из этого, среди инвесторов должно быть намного больше тех, кто готов инвестировать десятки или сотни тысяч, нежели миллионы. [2]

На самом деле, «ангелам», возможно, и выгодно появление в нише большого количества конкурентов. В этом случае предприниматели станут больше доверять «ангельским инвестициям», и, вероятно, предпочтут их в будущем, даже если у них будет возможность попытаться привлечь серию «А раундов» от венчурного фонда (прим. Переводчика: подробнее про стадии венчурного инвестирования можно посмотреть [тут](#)). Сейчас одной из причин, по которым стартапы предпочитают «А раунды», является престиж. Однако, если «ангелы» станут более активными и известными инвесторами на рынке, то однажды смогут конкурировать по авторитету с венчурными фондами.

Естественно, престиж не является главной причиной, почему стартапы предпочитают «А раунды». Получив серию «А раундов», стартап наверняка привлечет больше внимания инвесторов, чем в случае инвестиции от ангела. Поэтому, когда стартап выбирает между «А раундом» от хорошего венчурного фонда и деньгами «ангела», я обычно советую выбрать первое. [3]

Но я считаю, что, пока серии «А раундов» остаются на рынке, именно венчурные фонды должны беспокоиться о «супер-ангелах», а не наоборот. Несмотря на название, «супер-ангелы» в действительности являются мини-венчурными фондами, и они явно нацеливаются на место уже существующих фондов.

Думаю, история будет на их стороне. Ситуация похожа на те, при которых стартапы и крупные компании выходят на новый рынок. Лишь только онлайн-видео стало технически возможным, Youtube ворвался в появившуюся нишу; в то же самое время крупные медиа-компании медленно и неохотно приступали к освоению новых перспектив, движимые скорее страхом, чем надеждой, и стремясь защитить свою

сферу влияния, а не создать что-то нужное пользователю. Это же справедливо для PayPal. Паттерн повторяется вновь и вновь, обычно заканчиваясь победой агрессоров. Для рынка инвестиций агрессорами являются «супер-ангелы». Весь их бизнес строится на предоставлении ангельских инвестиций (точно так же онлайн-видео было основным бизнесом для YouTube). А венчурные фонды обычно вкладывают небольшие инвестиции лишь для создания стартовой точки, с которой можно будет запустить поток сделок для полноценных серий «А раундов». [4]

С другой стороны, финансирование стартапов — это очень необычный бизнес. Почти вся прибыль концентрируется в нескольких наиболее удачных проектах. И если «супер-ангел» не сумел найти и инвестировать в них свои средства, то он окажется не у дел даже в том случае, если вкладывал деньги во всех остальных участников.

Венчурные фонды

Почему венчурные фонды не начнут использовать меньшие серии «А раундов»? Камнем преткновения является участие фонда в управлении каждым финансируемым им стартапом. Обычно при «А раунде» инвестор, предоставивший финансирование, получает место в совете директоров. Предположим, что средний стартап живет около 6 лет и ответственный за сделку партнер может принимать участие в управлении не более чем 12 стартапами одновременно. В такой ситуации инвестиционный фонд может заключаться лишь две сделки в год для каждого партнера.

Мне всегда казалось, что решение проблемы заключается в отказе фонда от политики иметь место в совете директоров каждого стартапа. Не нужно быть в совете директоров, чтобы помогать стартапу. Возможно, венчурные фонды считают власть, получаемую с местом в совете директоров, некой гарантией того, что их деньги не

будут потрачены зря. Но проверяли ли они эту теорию? Если только они не пытались снизить степень своего участия в управлении стартапами и после не обнаружили снижение прибыли, то можно сделать вывод, что они даже не пробовали изменить ситуацию.

Я не утверждаю, что венчурные фонды не помогают стартапам. Хорошие фонды помогают, и значительно. Я лишь пытаюсь сказать — чтобы оказать существенную помощь, не обязательно иметь место в совете директоров. [5]

Чем все это закончится? Некоторые венчурные фонды смогут адаптироваться, увеличив количество небольших инвестиций. Не удивлюсь, если, упорядочив процесс отбора кандидатов и уменьшив число мест в советах директоров, фонды смогут заключать в 2-3 раза больше серий «А раундов», не потеряв в качестве.

Другие венчурные фонды ограничатся лишь поверхностными изменениями. Угроза не фатальна, а эти организации очень консервативны. Такие фонды не будут жестоко изгнаны с рынка, но постепенно, сами того не понимая, перейдут в другой бизнес. Эти фонды будут продолжать инвестировать и даже называть это сериями «А раунда», но де факто это будут серии «Б раунда». [6]

В этих раундах они уже не смогут рассчитывать на 25-40% стартапа, как сейчас. За исключением совсем плохих ситуаций у учредителей нет необходимости продавать столь большую долю компании на поздних этапах финансирования. Так как неадаптировавшиеся фонды будут предоставлять финансирование на более позднем этапе, их прибыль с каждого успешного стартапа соответствующим образом уменьшится. Впрочем, так же уменьшится количество неудачных сделок. Из-за этого

соотношение уровня риска к прибыли может остаться таким же, либо даже улучшиться. Эти фонды просто станут инвесторами другого, более консервативного типа.

Ангелы

Сейчас в больших «ангельских инвестициях», которые все чаще конкурируют с сериями «А раундов», инвесторы забирают не так много капитала стартапа, как венчурные фонды. Фонды, пытающиеся конкурировать с «ангелами» путем заключения большего количества меньших сделок, наверняка обнаружат, что им придется соглашаться на меньший объем капитала. И это является отличной новостью для учредителей стартапов: они сохранят под своим контролем большую часть капитала компании!

Условия предоставления «ангел-раундов» также станут менее жесткими. Не просто менее жесткими, чем для серий «А раундов», но менее жесткими, чем условия для «ангел-раундов», которые когда-либо были.

В будущем «Ангельские инвестиции» все реже будут ограничиваться определенной суммой или иметь ведущего инвестора. Прежде привычным порядком действий для любого стартапа был поиск одного ангела, который бы выступил в качестве ведущего инвестора. С ведущим инвестором, который предоставит некую (но не всю) часть денег, стартап впоследствии будет обсуждать рыночную стоимость компании и размер раунда. После этого стартап и ведущий инвестор кооперируются для поиска остальных инвесторов.

Скорее, будущее «ангельских инвестиций» выглядит так: вместо фиксированного размера раунда стартап будет искать деньги, договариваясь с каждым инвестором по отдельности (т.н. «rolling close»). Это будет продолжаться до тех пор, пока учредители не решат, что денег достаточно. [7]

И хотя будет один, самый первый инвестор, и его помощь при поиске и переговорах с инвесторами, конечно, будет приветствоваться, этот инвестор не будет «ведущим» в старом смысле управления раундом. Теперь стартап будет заниматься этим самостоятельно.

Останутся т.н. «ведущие инвесторы», которые возьмут на себя роль помогать стартапу деловыми советами. Эти инвесторы так же могут делать наибольшие инвестиции в стартап, но теперь они не всегда будут единственной стороной для переговоров или теми, кто первым выписал чек. Унифицированная документация покончит с необходимостью договариваться о чем-то кроме рыночной оценки проекта. Да и этот процесс она упростит.

Если несколько инвесторов будут отталкиваться от одной и той же рыночной стоимости проекта, то это будет та сумма, которая убедит первого из них выписать чек. Впрочем, нужно учитывать, отпугнет ли такая стоимость других инвесторов. Не обязательно останавливаться на однократной оценке стоимости стартапа. Стартапы все чаще привлекают деньги с помощью конвертируемых облигаций, которые не дают долю в компании, но определяют «предел оценки рыночной стоимости»: при конвертировании долга в капитал (при последующей переоценке, либо приватизации, смотря что случится раньше) такой инвестор получит долю капитала со скидкой,

определенной конвертируемой облигацией. Это очень важное отличие, поскольку дает стартапу возможность сделать несколько займов с разными ограничениями. На данный момент этот способ только получает распространение, но я предполагаю, что он станет более популярным. (прим. Переводчика: Подробнее о конвертируемых займах можно прочесть [тут](#))

Овцы

Причина нынешних событий — для стартапов старые пути были откровенно плохи. Ведущие инвесторы могли использовать и использовали фиксированный размер раунда в качестве оправдания позиции, которую ненавидят все учредители стартапов: «Я инвестирую, если инвестируют другие». Большинство инвесторов не способны самостоятельно оценивать стартапы — вместо этого они полагаются на мнение других инвесторов. Если другие инвесторы участвуют, то будут и они, а если нет, то нет. Основатели стартапов ненавидят такое отношение потому, что оно ведет к патовой ситуации и задержке, а это последнее, что может позволить себе стартап. Большинство инвесторов понимают, что такой образ действия неэффективен, и очень немногие открыто признаются, что работают по этой схеме. Наиболее изобретательные из инвесторов добиваются того же эффекта, предлагая фиксированные раунды и предоставляя лишь часть необходимой для финансирования суммы. Если стартап не сможет найти недостающее, то они выходят из сделки. Как вообще можно преуспеть с такой сделкой? Стартап будет недофинансирован!

В будущем инвесторы уже не смогут предлагать инвестиции со столь неопределенными условиями, как участие других людей. Точнее, подобный инвестор

окажется последним в очереди. Стартап прибегнет к их деньгам только в том случае, если необходимо дополнить уже почти профинансированный раунд. А учитывая, что на «горячие» стартапы инвесторов обычно больше, чем необходимо денег, то быть последним в очереди означает, что они, скорее всего, упустят самые «горячие» сделки. «Горячие» сделки и успешные стартапы — не одно и то же, но они сильно коррелируют между собой. [8] Исходя из вышесказанного, не инвестирующие самостоятельно инвесторы окажутся в проигрыше.

Наверняка инвесторы обнаружат, что, избавившись от этого костыля, они станут справляться лучше. Погоня за привлекательными сделками не заставляет инвестора выбирать тщательнее, но заставляет их лучше относиться к своему выбору. Я видел рождение и угасание не одной инвестиционной горячки и, насколько я могу судить, обычно они случайны. [9] Если инвесторы не смогут больше рассчитывать на стадный инстинкт, то будут вынуждены тщательнее анализировать каждый стартап перед инвестированием. Вероятно, они будут удивлены, насколько хорошо это работает.

Патовые ситуации — это не единственное неприятное последствие передачи ведущему инвестору управления «ангельскими инвестициями». Нередко инвесторы вступают в сговор с целью подтолкнуть рыночную стоимость стартапа вниз. Или же раунд слишком долго собирает средства, поскольку инвестор в поисках денег не обладает и десятой долей мотивации учредителей стартапа.

Все чаще стартапы сами управляют своими «ангел-раундами». Пока лишь некоторые зашли так далеко, но я думаю, что это достаточное основание, чтобы объявить прежний способ мертвым, ведь эти некоторые — лучшие стартапы. Они — те, кто может навязать инвестором свое видение раунда. А если стартап, в который вы

хотите инвестировать, работает по определенному принципу, то какая разница, как работают остальные?

Traction

Фактически, говорить, что «ангельские инвестиции» все больше вытесняют серии «А раундов», будет заблуждением. В действительности, раунды, находящиеся под контролем стартапов, начинают заменять раунды под контролем инвесторов.

Это является примером очень важной общей тенденции, на которой с самого начала был основан Y Combinator: учредители становятся все более влиятельными в сравнении с инвесторами. Поэтому, если вы захотите предсказать, как будет развиваться венчурное финансирование, то просто спросите: «Каким его хотят видеть учредители стартапов?» Всё, что не устраивало учредителей в процессе финансирования, будет устранено одно за другим. [10]

Прибегнув к эвристике, я предскажу несколько вещей. Во-первых, инвесторы не смогут более ждать, пока стартап «наберет обороты», прежде чем начнут вкладывать в него значительные суммы. Заранее сложно предсказать, какой из стартапов «выстрелит». Поэтому сейчас стратегия большинства инвесторов — ждать, пока стартап не преуспеет, а потом быстро прийти с предложением. Стартапы тоже ненавидят подобный подход, потому что он может создать патовую ситуацию, а также потому, что он кажется жульничеством. Если вы многообещающий, но еще недостаточно развившийся стартап, то большинство инвесторов будут вашими друзьями на словах, но дел вы от них не дождетесь. Они будут громко заявлять, что

поддерживают вас, но деньги оставят при себе. Однако, когда стартап начнет расти, они будут утверждать, что поддерживали вас все это время и их просто ужасает мысль, что вы окажетесь настолько неблагодарными, что оставите их за бортом вашего «раунда». В случае, если учредители станут влиятельней, они смогут получить большую сумму денег авансом от инвесторов.

(Худшее проявление такого подхода — финансирование траншами. В этом случае инвестор осуществляет небольшую первоначальную инвестицию с намерением вложить больше в будущем, но лишь в том случае, если стартап будет успешен. На самом деле, этот подход дает инвестору возможность свободного выхода из следующего раунда финансирования. И инвестор воспользуется им, если найдет на рынке вариант получше. Сделка, включающая в себя финансирование траншами, однозначно является злоупотреблением. Такие сделки заключаются очень редко и в будущем их будет все меньше.) [11]

Хоть инвесторы и не любят предсказывать, какой из стартапов будет успешным, им придется делать это все чаще. Впрочем, не факт, что текущая ситуация заставит их измениться. Возможно, они просто будут заменены инвесторами с другим отношением к стартапам — инвесторами, которые достаточно хорошо понимают стартапы, чтобы справиться с проблемой предсказания траектории проекта. Эти новые инвесторы постепенно вытеснят тех дельцов, чьи умения лежат преимущественно в плоскости получения денег от других инвесторов.

Скорость

Еще одна ненавидимая учредителями сторона процесса поиска финансирования — огромное количество времени, которое он занимает. Поэтому с ростом влияния основателей стартапов раунды будут набираться за меньшее время.

Поиск инвестиций все еще сильно отвлекает стартап. Если учредители находятся в середине процесса поиска финансирования, то он приоритетен в их сознании, что отрицательно сказывается на основном поле деятельности стартапа. Если процесс поиска занимает два месяца (что приемлемо по меркам сегодняшнего дня), это означает, что 2 месяца кампания фактически толчет воду в ступе. А это самое худшее, чем только может заниматься стартап.

Следовательно, если инвесторы хотят заключать лучшие сделки, то им придется предоставлять средства на порядок быстрее. Инвесторам не нужны недели на принятие решения. Мы выносим решение на основе 10 минут чтения заявки и 10 минут интервью с кандидатом и сожалеем только о 10% решений. Если мы способны принять решение за 20 минут, то будущие инвесторы смогут сделать то же самое за несколько дней. [12]

В финансировании стартапов существует множество устоявшихся задержек: многонедельный брачный танец с инвесторами; различия между начальными сроками и реальной длительностью сделки; необходимость сложной работы с документами для каждой серии «А раундов». Их принимают как данность и инвесторы и учредители — просто потому, что так было всегда. Однако исходная причина этих задержек в том, что они выгодны инвесторам. Больше количество времени дает инвесторам больше информации о развитии проекта, к тому же время обычно делает стартапы более податливыми в переговорах, поскольку они нуждаются в деньгах.

Изначально эти обычаи не были предназначены для затягивания процесса финансирования, но только из-за этого эффекта они используются до сих пор. Медлительность процесса играет на руку инвесторов, стороны более влиятельной в прошлом. Но как только учредители поймут необязательность этих задержек, раунды уже не будут занимать месяцы или даже недели. Это будет справедливо не только для «ангельских инвестиций», но и для серий «А раундов». Будущее за простыми сделками со стандартными условиями, которые будут заключаться в кратчайшее время.

Еще одним небольшим злоупотреблением, которое будет исправлено в процессе, является пул опционов. При традиционной серии «А раундов» прежде, чем инвестировать, венчурный фонд заставляет компанию отложить 10-30% от общего числа акций компании. Этот блок предназначен для будущих наемных работников компании. Смысл в том, чтобы сохранить разделение компании за уже вложившимися акционерами. Эта практика не является нечестной (учредители понимают, что происходит), но излишне усложняет сделку. В результате оценка рыночной стоимости идет двумя разными числами. Нет никакой причины продолжать использование этого способа. [13]

И последней возможностью, которой хотят добиться учредители, является право продавать часть их собственных акций в последующих «раундах». Это ничего особо не изменит, поскольку эта практика уже достаточно распространена. Многие инвесторы не в восторге от этой идеи, но мир от их недовольства возвращаться не перестанет, поэтому подобное будет происходить все чаще и чаще.

Сюрприз

Выше я уже говорил о множестве изменений, которые будут вынуждены принять инвесторы из-за возросшего влияния основателей. А теперь к хорошим новостям: в результате инвесторы могут заработать еще больше денег.

Пару дней назад репортер спросил меня — будет ли рост влияния учредителей к лучшему или к худшему. Я был удивлен, поскольку никогда не задавал себе этот вопрос. Сейчас это происходит: к лучшему или к худшему. Впрочем, после секундного размышления над вопросом, ответ показался очевидным. Учредители лучше понимают свои компании, чем инвесторы, и обычно ситуация лучше, когда у людей с большими знаниями больше власти.

Одна из частых ошибок неопытных пилотов в том, что они слишком старательно управляют аппаратом. Они чересчур энергично вносят корректировки. Из-за этого самолет колеблется около нужного курса, вместо того, чтобы приближаться к нему асимптотически. Похоже, что до сих пор инвесторы слишком усердно контролировали компании в своем портфеле. Во многих стартапах больше всего стресса для учредителей создавали не конкуренты, а инвесторы. Это точно было так для нас в Viaweb. И это не новый феномен: даже для Джеймса Уатта инвесторы были самой большой из проблем. Если потеря влияния предотвратит излишний контроль стартапов со стороны инвесторов, это будет к лучшему не только для учредителей, но и для самих инвесторов.

Для инвесторов все, возможно, закончится уменьшением их доли в каждом отдельном стартапе, но для самих стартапов усиление контроля со стороны учредителей наверняка пойдет проектам на пользу и спровоцирует появление новых стартапов. Инвесторы конкурируют друг с другом, но они не являются прямыми конкурентами друг другу. Нашим главным противником выступают работодатели. И пока они сокрушительно побеждают — лишь незначительное количество людей, имеющих возможность создать стартап, реально создают его. В то время как почти все выбирают конкурирующий продукт — постоянную работу. В чем причина? Давайте взглянем на продукт, который мы предлагаем. Беспристрастный обзор получится примерно таким:

Создание стартапа даст вам больше свободы и шанс заработать сильно больше денег, чем на постоянной работе, но так же это очень тяжелый труд, часто вызывающий огромный стресс.

Немалая толика стресса идет от взаимодействия с инвесторами. Если реформирование процесса инвестирования избавит от этого стресса, то мы сможем сделать наш продукт еще более привлекательным. Тот тип людей, который создает отличные стартапы, не беспокоится о технических проблемах. Они даже получают удовольствие от процесса их решения. Однако они ненавидят проблемы, создаваемые инвесторами.

Инвесторы понятия не имеют, что, обходясь жестоко с одним стартапом, они тем самым предотвращают появление 10 других. Тем не менее, это так. Поэтому, когда инвесторы таки прекратят пытаться выжать «еще чуть больше» из существующих проектов, они обнаружат себя в выигрыше, ведь появится больше новых сделок.

Одна из наших аксиом в Y Combinator — не считать поток сделок игрой с нулевой суммой. Наша главная задача в том, чтобы поспособствовать появлению новых стартапов, а не урвать от них кусок побольше. По нашему мнению, этот принцип крайне полезен, и если он распространится вовне, то поможет и инвесторам, вкладывающим деньги на более поздних стадиях.

Принцип «делайте то, что нужно людям» применим и к нам.

[1] В этом эссе я преимущественно рассуждаю о стартапах, связанных с разработкой ПО. Эта точка зрения неприменима к стартапам, которые нуждаются в большом стартовом капитале, как то стартапы в области энергетики или биотехнологий.

Даже дешевые разновидности стартапов потребуют больших вложений, когда будут нанимать большое количество сотрудников. Разница в том, как много они успеют сделать до этого момента.

[2] По экспоненте определяется не только количество хороших стартапов, но и число потенциально хороших стартапов, иными словами, хороших сделок для инвесторов. Существует достаточно много потенциальных победителей, из которых лишь немногие дойдут до конца.

[3] В процессе написания этой статьи я задал вопрос нескольким предпринимателями, чьи стартапы привлекли «А раунды» от лучших венчурных фондов. Вопрос звучал так: «Стоило ли оно того?». Они единогласно согласились, что стоило.

Впрочем, репутация инвестора однозначно важнее, чем тип раунда. Я бы предпочел «ангел-раунд» от хорошего ангела, «А раунду» от посредственного венчурного фонда.

[4] Учредители стартапов также беспокоятся, что получение первоначальных инвестиций от венчурного фонда будет означать, что их проект никуда не годится, если фонд откажется участвовать в последующем раунде. Тренд первоначальных инвестиций от венчурных фондов еще настолько нов, что сложно сказать, насколько оправданы эти опасения.

Другая опасность, подмеченная Митчем Капором (Mitch Kapor), состоит в том, что венчурные фонды предоставляют небольшие инвестиции лишь в качестве стартовой точки, чтобы инициировать поток сделок для дальнейшей серии «А раундов», то цели фондов и основателей стартапов не совпадают. Учредители хотят, чтобы рыночная стоимость стартапа в преддверии следующего раунда была высока, в то время как фонд хочет оставить ее низкой. Повторюсь, пока сложно сказать, насколько серьезной может стать эта проблема.

[5] Джош Коппельман (Josh Kopelman) подметил другой путь сокращения трудозатрат фондов в управлении стартапами — сократить время участия в совете директоров каждого из проектов.

[6] С этой точки зрения, Google, как и многие другие, был шаблоном для будущего. Для венчурных фондов было бы здорово, если бы сходство распространялось и на прибыли, но думаю это слишком оптимистичные ожидания. Впрочем их прибыль, скорее всего, и правда будет выше. Причину этого я объясню позже.

[7] Следование схеме «rolling close» не означает, что стартап все время находится в поисках финансирования. Это бы слишком сильно отвлекало. Смысл здесь в том, чтобы сделать так, чтобы поиск финансирования занимал как можно меньше времени, а не больше. Классический «раунд» финансирования означает, что вы не получите деньги, пока все инвесторы не придут к соглашению. Часто это приводит к ситуации, когда все инвесторы бездействуют и ждут активности от других игроков. Следование стратегии «rolling close» обычно предотвращает такой исход.

[8] Существуют две не исключаящие друг друга причины появления «горячих сделок»: качество компании и эффект домино среди инвесторов. Первое является очевидно лучшим предвестником успеха.

[9] Частично факт случайности маскируется тем, что инвестирование по сути является самовыполняющимся пророчеством.

[10] На данный момент сдвиг власти в сторону учредителей несколько преувеличен, поскольку рынок находится в руках продавцов. При первом же понижении тренда будет казаться, что я переоценил степень сдвига, но уже на следующем после него повышении тренда учредители обнаружат себя более влиятельными, чем когда бы то ни было.

[11] В целом станет менее распространенной ситуация, когда один инвестор вкладывается в несколько последовательных «раундов». Исключение — попытка сохранить свою процентную долю в компании. Когда один и тот же инвестор инвестирует в последовательные «раунды», это обычно означает, что стартап не

получает рыночную цену. Возможно, это не будет заботить учредителей. Возможно, они предпочтут работать с уже известным инвестором. Но с повышением эффективности рынка инвестиций будет все проще получить рыночную цену за стартап при условии, что учредители этого захотят. В свою очередь это означает все большую дифференциацию сообщества инвесторов.

[12] Обычно между двумя этими десятиминутками проходят 3 недели. Это позволяет учредителям рассчитывать на дешевые билеты на самолет. Впрочем, за исключением этого десятиминутки могут проходить и без перерыва.

[13] Я не берусь утверждать, что пулы опционов полностью исчезнут. Они являются удобным административным преимуществом. Что исчезнет, так это инвесторы, требующие их использования.

Автор выражает благодарность: Sam Altman, John Bautista, Trevor Blackwell, Paul Buchheit, Jeff Clavier, Patrick Collison, Ron Conway, Matt Cohler, Chris Dixon, Mitch Kapor, Josh Kopelman, Pete Koomen, Carolynn Levy, Jessica Livingston, Ariel Poler, Geoff Ralston, Naval Ravikant, Dan Siroker, Harj Taggar, и Fred Wilson за помощь в написании данной статьи.

Крэк, метамфетамин, интернет и Facebook

Ускорение привыкания (The Acceleration of Addictiveness)

Что объединяет алкоголь, сигареты, героин и крэк? То, что все они являются более концентрированной формой своих предшественников, которые вызывали меньше привыкания. Большинство вещей (если не все), которые мы описываем как вызывающие привыкание, таковыми являются. Самое страшное, что процесс их создания ускоряется.

Мы бы не хотели его останавливать. Это тот же процесс, который излечивает от болезней: научно-технический прогресс. Технологические средства прогресса позволяют вещам работать лучше, чем мы хотим. Если какая-то новая техника делает солнечные батареи на $x\%$ эффективнее, мы строго убеждены, что эти батареи лучше.

Когда прогресс концентрируется на чем-то, что мы не хотим желать — когда он превращает опиум в героин — нам кажется, что это плохо. Но это тот же самый процесс. [1]

Никто не сомневается в том, что этот процесс ускоряется, а значит, увеличится число вещей, которые превратятся в нечто, что нам не особо понравится. [2]

Насколько я знаю, нет слова, которое бы означало, что что-то нам нравится слишком сильно. Наиболее близким по значению является слово аддиктивный (от

англ. addictive – вызывающий привыкание). Его стали довольно часто использовать. И это объяснимо: появилось огромное количество вещей, которые подходят под это определение. На крайнем конце спектра находятся крэк и метамфетамин. С помощью комбинирования сельского хозяйства и инноваций в пищевой промышленности еду преобразовали в нечто гораздо более прибыльное и результат вы можете увидеть в любом американском городе. Шашки и пасьянс были заменены на мир Варкрафта и FarmVille. Телевидение стало гораздо более интересным, но даже, несмотря на это, оно не может конкурировать с Facebook.

Мир стал более аддиктивным, чем 40 лет назад. И если формы технологического прогресса, которые производят эти вещи, не подчинятся иным законам, мир станет еще более зависимым в ближайшие 40 лет.

Перевод: Диана Шеремьева

Поддержка перевода — компания [Edison](#) (которая разрабатывает [игровые интернет-площадки](#) и [программный SMPP-шлюз](#)).

Следующие 40 лет подарят нам много замечательных вещей. Я не призываю вас избегать всего. Алкоголь опасный наркотик, но я предпочту жить в мире, в котором есть вино, чем в мире, в котором его нет. Большинство людей могут сосуществовать с алкоголем, нужно просто быть осторожным. Чем больше существует вещей, которые нам нравятся, тем больше необходима осторожность.

Но не все люди будут её соблюдать к сожалению. Когда мир становится более аддиктивным, понятие «жить нормальной жизнью» становится для всех разным. Для

некоторых норма это так называемая статическая норма: то, что делают все. Для других норма это то, что лучше работает.

Эти два представления очень далеки друг от друга. Тот, кто уже пытается жить хорошо, покажется нам эксцентрично воздержанным. Этот феномен все больше придается огласке. Теперь, если люди не думают, что ты странный, значит, ты живешь плохо.

Общество в итоге выработало антитела к аддиктивным вещам. Я видел, что произошло с сигаретами. Когда сигареты впервые появились, они распространились подобно инфекционной болезни. Курение невероятно быстро (согласно статистике) стало нормой. Повсюду были пепельницы. Когда я был ребенком, в нашем доме были пепельницы, несмотря на то, что мои родители не курили. Пепельницы стояли для гостей.

Когда распространилась информация о вреде курения, обычаи изменились. В последние 20 лет, курение превращается из чего-то, что казалось совершенно нормальным в довольно сомнительную привычку: от чего-то то, что кинозвезды делали на публике, теперь делается за закрытыми дверями в небольших наркоманских притонах. Все эти изменения произошли благодаря законодательству, разумеется, но ничего этого не было бы, если бы сначала не изменились привычки.

Однако на это потребовалось время — порядка ста лет. И если только скорость, с которой общество вырабатывает своеобразный иммунитет к аддиктивным вещам, не превысит скорость, с которой технологический прогресс их создает, нельзя будет полагаться только на то, что нас защитят привычки. [3]

Если мы не хотим быть заложниками каждой новой зависимости — людьми, чьи грустные примеры становятся уроками для будущих поколений — нужно выяснить, чего избегать и каким образом. В итоге выработается разумная стратегия считать все новое потенциально опасным. Но на самом деле даже этого будет недостаточно. Нам нужно переживать не только о новых вещах, но также о том, что уже существующие могут стать более аддиктивными. Это то, что гнетет меня. Я избегал большинство зависимостей, но интернет зависимость настигла меня в процессе его использования.

[4]

Большинство моих знакомых имеют проблемы с интернет зависимостью. Мы все пытаемся выработать особые привычки, которые бы позволили освободиться от неё. По этой причине у меня, например, нет iPhone; последнее чего я хочу это, чтобы интернет сопровождал меня повсюду. [5]

Одним из моих последних трюков являются долгие походы. Раньше я считал, что бег лучше, чем туризм, потому что занимает меньше времени. Теперь продолжительность походов кажется мне преимуществом, потому что чем больше времени я провожу на трассе, тем дольше я думаю без перерыва.

Звучит довольно эксцентрично, не так ли? Так всегда бывает, когда ты пытаешься решить свои проблемы, но у тебя еще нет привычек, которые направляли бы тебя. Возможно, я не могу считать себя бритвой Оккама; быть может, я просто чудака. Но если я прав насчет ускорения привыкания, то такая судьба ждет всех, кто будет бороться со своими зависимостями. Нас всех в большей степени определяет то, чему мы говорим «нет».

Примечания

[1] Могли бы вы ограничить технический прогресс в желаемых сферах? Только в ограниченном виде, не превращаясь в полицейское государство. И даже тогда ваши ограничения будут иметь нежелательные побочные эффекты. «Хороший» и «плохой» технологический прогресс неразрывно связаны друг с другом и вы не можете замедлить один, не повлияв при этом на другой. И в любом случае, как показывает «война с наркотиками», запреты часто приносят больше вреда, чем пользы.

[2] Технология постоянно ускоряется. По меркам палеолита, технология эволюционирует стремительными темпами в эпоху неолита.

[3] Если только мы не будем производить социальные привычки. Я подозреваю, что недавнее возрождение евангельского христианства в США это отчасти реакция на лекарства. В отчаянии люди тянутся к кувалде: если дети не слушают своих родителей, может быть, они будут слушать Бога. Но это решение имеет более широкие последствия, чем вы можете себе представить. Дети будут говорить «нет» не только наркотикам, но и науке. Я боюсь, мы приближаемся к будущему, в котором лишь немногие смогут построить свой собственный маршрут, остальные будут заказывать себе турпакет. Или еще хуже, путевки забронирует для них правительство.

[4] Люди обычно используют слово «прокрастинация», чтобы описать то, чем они занимаются в интернете. Мне кажется это слишком мягкое описание. На самом деле

ты просто не работаешь. Когда кто-то напивается вместо того, чтобы работать, мы же не зовем это прокрастинацией.

[5] Многие люди говорили мне, что им нравится iPad, потому что он позволяет им пользоваться интернетом в ситуациях, когда ноутбук сильно бросается в глаза.

Как потерять время и деньги

Когда мы продали наш стартап в 1998 году, я неожиданно получил большую кучу денег. После этого мне пришлось думать о том, о чем я раньше никогда не задумывался: как не потерять их. Мне было известно, что богатые люди тоже становятся бедными, также как и бедные люди становятся богатыми. Но так как последние несколько лет я провел за изучением того, как бедные становятся богатыми, я совершенно не знал как люди становятся бедными. И для того, чтобы избежать этого, мне необходимо было понять, как это происходит.

Я стал уделять больше внимания тому, как люди теряют состояния. Если бы в детстве меня спросили, как богатые люди становятся бедными, я бы ответил, что это происходит потому, что они тратят все свои деньги. Так это происходит в фильмах и в книгах, потому что это красочный способ. Но на самом деле, большинство людей теряют состояния не из-за неумных трат, а из-за неправильных инвестиций.

Довольно сложно потратить все деньги и не заметить этого. Любому нормальному человеку будет сложно профукать больше чем несколько десятков тысяч долларов и не подумать при этом: “Кажется, я трачу слишком много денег”. С другой стороны, если начать торговать деривативами на бирже, можно потерять несколько миллионов долларов в мгновение ока.

Большие траты денег на всякую роскошь и удовольствия включают сигнализацию в голове большинства людей. В то время как инвестирование денег этого не делает. Удовольствия и роскошь кажутся развращающими. И если вы не унаследовали ваши деньги и не выиграли их в лотерею, то вы скорее всего знаете, что подобные вещи ведут к проблемам. Инвестирование обходит эту сигнализацию. Вы же не тратите деньги впустую,

вы просто переводите их из одного состояния в другое. Вот почему люди, которые пытаются продать вам дорогую вещь всегда говорят: “думайте об этом, как об инвестиции”.

Чтобы этого избежать, необходимо выработать в себе новый вид сигнализации. Это может оказаться довольно непростой задачей. В то время как защита, не позволяющая тратить слишком много денег, является настолько естественной, что она возможно даже встроена в нашу ДНК, защита, позволяющая избежать неправильных инвестиций, должна быть выработана самостоятельно, а кроме того, она часто противоречит интуиции.

Несколько дней назад я осознал нечто неожиданное: ситуация со временем очень похожа на ситуацию с деньгами. Самый опасный способ потерять время заключается не в том, чтобы провести его без удовольствия, а в том, чтобы провести его, занимаясь ненастоящей работой. Когда вы проводите время в развлечениях, вы понимаете, что потакаете своим капризам. Сигнализация в таких случаях срабатывает довольно быстро. Если бы я проснулся как-нибудь и провел весь день сидя на диване перед телевизором, я бы чувствовал себя так, как будто произошло нечто очень неправильное. Даже когда я просто думаю об этом, у меня возникает неприятное ощущение. Я бы почувствовал себя некомфортно уже после двух часов просмотра телевизора, не говоря о целом дне.

И несмотря на все это, у меня определенно бывали дни, которые я мог бы равнозначно просидеть перед телевизором. Дни, в конце которых я спрашивал себя – что я сделал сегодня, и ответом было: в основном, ничего. В конце подобных дней я тоже чувствую себя плохо, но далеко не так плохо, как если бы я просидел их перед телевизором. Если бы я весь день смотрел телевизор, я бы чувствовал себя так, словно я падаю в бездонную пропасть. Но такая сигнализация не работает в те дни, в итоге которых у меня ничего не сделано потому, что я занимался вещами очень похожими на настоящую работу. Например, разбирал почту. Ведь это делается, сидя за столом. И не приносит удовольствия. Значит это, конечно же, работа.

Со временем, также как и с деньгами, избегания развлечений больше недостаточно для того, чтобы защитить вас. Вероятно, этого было достаточно для древнего, и может быть для доиндустриального обществ. Но с тех пор мир стал сложнее: наиболее опасными ловушками являются те виды деятельности, которые обходят естественную сигнализацию и маскируются под полезную. И самое плохое в этом то, что они не приносят даже удовольствия.

Идеи для «органического» стартапа

Лучший способ придумать идею стартапа это задать себе вопрос: «Что вы хотите, чтобы кто-то сделал для Вас?»

Есть два типа стартапов: те, которые органично исходят из вашей собственной жизни, назову их оригинальными, и те, которые вы придумаете, считая что они необходимы для определенного класса пользователей, но не вам лично.

Apple — это пример первого типа стартапов. Apple появились благодаря тому, что Стив Возняк захотел для себя персональный компьютер. В отличие от большинства людей, которые хотели компьютер, он мог его разработать один, что собственно он и сделал. А так как много других людей, захотели то же самое, то Apple смогла сделать и продать их достаточно, чтобы раскрутить компанию. Они кстати, по-прежнему опираются на этот принцип, даже сегодня, между прочим, iPhone является телефоном который хочет иметь Стив Джобс.

Наш собственный запуск Viaweb, был вторым типом стартапа. Мы сделали программное обеспечения для создания интернет-магазинов. Нам не нужна была эта программа для себя. Мы не были маркетологами. Мы даже не знали, когда мы начинали, то что наши пользователи называют «прямым маркетингом». Но мы были достаточно взрослыми, когда мы создали компанию (мне было 30, а Роберту Моррису было 29), поэтому мы уже видели достаточно много других продуктов, чтобы знать потребности пользователей, и определить какой требуется тип программного обеспечения.

Между этими двумя типами идей нет резкой грани, но самыми успешными стартапами становятся, как показывает практика, стартапы типа Apple, а не типа Viaweb. Когда Билл Гейтс создавал Бейсик для Альтаир, то он делал это прежде всего для себя, так же как Ларри и Сергей, когда они писали свою первую версию Google.

Оригинальные идеи, как правило очень интересны и продуктивны, но особенно хорошими они получаются, у молодых авторов. Стартапы второго вида требуют опыта, чтобы предсказать, что другие люди захотят использовать. Самыми худшими идеями, как показывает наша практика, получаются стартапы, когда молодежь пытается сделать вещи, которые как они думают, потребуются другим людям.

Так что, если вы хотите основать стартап, и еще не знаете, что вы собираетесь делать, я призываю вас, чтобы вначале вы сосредоточились на оригинальных идеях. Что отсутствует или недостает вам в вашей повседневной жизни? Иногда, если вы зададите этот вопрос себе, вы получите моментальный ответ. Должно быть, Бейсика так не хватало Биллу Гейтсу, что он занялся воплощать свою потребность.

Возможно, вам придется взглянуть на свой мир снаружи, чтобы увидеть, то что кажущиеся вам привычные и обыденные вещи могут быть кардинально изменены. Всегда есть великолепные идеи, которые находятся у нас под носом. В принципе, такова история появления Facebook. Теперь, конечно, всем ясно, что такая идея должна была воплотиться в Интернет.

Есть идеи, которые стали очевидными после своего запуска. Точно также как и Facebook в 2004 году: оригинальная идея стартапа, вначале может быть не похожа на

конечный результат. Теперь мы знаем, идея Facebook была очень успешной, но что он представлял из себя в 2004 году — ввод профиля студентов, статус онлайн, не так уж и много, чтобы вырос мощный стартап. И в самом деле, изначально это была не идея стартапа. Этой зимой Марк сказал, что не пытался создать компанию, когда он написал первую версию Facebook. Это был просто небольшой проект. Также было и когда Стив Возняк в Apple начинал работать. Он не думал, что он создает компанию. Если бы эти парни думали, что они начинают создавать компанию, они, возможно, бы соблазнились сделать что-то более «серьезное», и это было бы ошибкой.

Если вы хотите сделать стартап, начав с оригинальной идеи, я призываю вас уделять больше внимания самой сути идеи, и в меньшей степени всему остальному. Просто исправьте то, что на ваш взгляд не так работает, независимо от того что из этого может получиться. И если вы, невзирая на кажущиеся трудности, в конечном итоге сделаете то, что окажется ценностью для многих людей, вы внезапно увидите, что у вас появилась своя компания и свой бизнес.

Не расстраивайтесь, если то, что вы сделаете изначально, другие люди воспримут как простое развлечение. На самом деле, это хороший знак. Так происходило почти со всеми отличными идеями. Первые микрокомпьютеры использовались в качестве игрушки. И первые самолеты, и первые автомобили. На данный момент, когда кто-то приходит к нам с чем-то, что нравится пользователям, но что мы могли бы раскритиковать, назвав пустой игрушкой, мы начинаем глубже задумываться и присматриваться к проекту для инвестирования.

Хотя молодежь всегда находится в невыгодном положении, когда приходит с идеями, но она является наилучшим источником оригинальных идей, потому что

молодежь на переднем крае технологий. Они используют все новое. Они находят новые идеи, и новые способы использования последних достижений науки, так почему бы и нет?

Нет ничего более ценного, чем неудовлетворенные потребности. Если вы найдете что-то, что вы можете улучшить для многих людей, значит вы нашли свою золотую жилу. Как и в случае с настоящим золотым рудником, все равно придется потрудиться, чтобы получить золото из него. Самое главное у вас есть идея — а это самая сложная часть стартапа.

Ошибка Apple

Мне кажется, что Apple не осознает, насколько ужасно сломан процесс одобрения программ для App Store. Либо же они не понимают, насколько это плохо, то, что этот процесс сломан.

То, как Apple организовала App Store, вредит ее репутации среди программистов более чем что-либо еще, что она когда-либо делала. Репутация компании среди программистов имела обыкновение быть благоприятной. Обычным делом были жалобы на то, что фаны Apple восхищались компанией без должного критисизма. App Store изменил такое положение вещей. Теперь многие программисты начинают воспринимать Apple как зло.

Какую долю программистов, первоначально настроенных доброжелательно, Apple уже потеряла из-за App Store? Треть? Половину? И все еще продолжает терять. App Store – это непрекращающаяся утечка кармы.

* * *

Как же Apple оказалась в таком беспорядке? Ее фундаментальная проблема заключается в непонимании процесса программирования.

Apple рассматривает iPhone приложения так же, как и музыку, продающуюся через iTunes. Apple – это канал; пользователь ему принадлежит; если вы хотите связаться с пользователями, вы делаете это на условиях, контролируемых компанией. Рекорд-лейблы на такое сотрудничество согласились, хотя и с неохотой. Но эта модель не работает для программного обеспечения. Посредник не может контролировать пользователя. Бизнес программного обеспечения узнал это в начале 1980-ых на примере таких компаний как VisiCorp: хотя слова “программное

обеспечение” и “издатель” и сочетаются лингвистически, но суть от этого не меняется. Программное обеспечение не походит на музыку или книги. Действовать как посредник между разработчиком и пользователем для третьего лица слишком сложно. И все же это то, чем Apple пробует быть с App Store: издателем программного обеспечения. Издателем со специфическим вкусом и строгим упорядоченным стилем.

Если публикация программного обеспечения не работала в 1980, то сейчас она работает еще меньше: теперь, когда разработка программного обеспечения перешла от редкого количества крупных релизов к постоянному потоку малых. Но Apple этого тоже не понимает. Ее модель разработки берет начало из аппаратных средств. Она работает над продуктом до тех пор, пока он, по ее мнению, не готов к выпуску, и только после этого следует релиз. Такой подход необходим с аппаратными средствами, но неприемлем для программного обеспечения. Стандартный современный способ программирования состоит в том, чтобы начать быстро и выпускаться часто. Это означает, что длинные, случайные задержки между версиями, это – катастрофа.

Очевидно, позиция Apple состоит в том, что разработчики должны быть более осторожными, когда они представляют новую версию в App Store. Но насколько бы мощной компания ни была, она не достаточно мощна, чтобы повернуть вспять развитие технологий. Программисты не используют “начни быстро, выпускайся часто” из-за лени. Они используют этот подход, потому что он приводит к лучшим результатам. Затрудняя этот процесс, Apple побуждает их выпускать брак, и это программистам неприятно так же, как и Apple.

Как бы понравилось Apple, если бы когда она обнаружила серьезную ошибку в OS X, вместо того, чтобы выпустить исправленную версию немедленно, она должна была бы предоставить свой код посреднику, который бы продержал его в течение месяца и затем отклонил, потому что тот содержал иконку, которая ему не подошла?

Нарушая процесс разработки программного обеспечения, Apple получает противоположность того, к чему она стремится: версия приложения, в настоящее время доступного в App Store, имеет тенденцию быть старой и с большим количеством ошибок. Один разработчик мне сказал:

В результате их процесса, App Store полон полусырых приложений. Почти каждый день я делаю новую версию, которую выпускаю своим бета – пользователям. Версия на App Store чувствуется старой и дрянной. Я уверен, что большое количество разработчиков чувствуют то же самое: “Я не особенно горжусь тем, что поместил в App Store” в совокупности с “Правду говоря, это вина Apple”.

Другой написал:

Я полагаю, что они думают, что их процесс одобрения помогает пользователям, гарантируя качество. В действительности, такие ошибки, как наши, попадают все время, а разрешение исправленной версии может занять 4-8 недель, оставляя пользователей с мнением, что iPhone приложения просто иногда не работают. Что еще хуже для Apple, так это то, что эти же программы работают прекрасно на других платформах со скорым процессом одобрения версий.

В действительности, я полагаю, что Apple имеет третье неправильное представление: что все жалобы о процессе одобрения App Store – это несерьезная проблема. Разработчики, партнеры, и поставщики жалуются всегда. Это был бы плохой признак, если бы жалоб не было; отсутствие жалоб означало бы, что что-то не в порядке. В то же время продажи iPhone идут лучше, чем когда-либо. Так зачем же им что-то менять?

Apple удастся избежать последствий плохого обращения с разработчиками, потому что она выпускает замечательное “железо”. Я приобрел новый 27” iMac пару дней назад. Он великолепен. Экран слишком яркий, и диск неожиданно громок, но он настолько красиво, что на такие мелочи не обращаешь внимания.

Итак, я его приобрел, но приобрел со смешанными чувствами. Мне казалось, будто я покупаю нечто, сделанное в стране, где нарушаются права человека. Это было ново. В прошлом, когда я покупал продукты Apple, покупка была чистым удовольствием. Это восхитительно! Они выпускают такие замечательные вещи! В этот же раз я чувствовал себя Фаустом. Они выпускают такие замечательные вещи, но они – такие идиоты. Хочу ли я в самом деле поддерживать эту компанию?

* * *

Стоит ли Apple беспокоиться о том, что думают, такие как я? Какая разница, если незначительное меньшинство их пользователей будет относиться к ним отчужденно?

Есть пара причин, по которым им следует беспокоиться. Когда вашу компанию воспринимают как зло, то лучшие программисты работать к вам не пойдут. Это повредило Microsoft в значительной степени в 90-х. Программисты начинали чувствовать себя овцами. Им казалось, что они продаются. Когда сотрудники Microsoft в общении упоминали свое место работы, им приходилось выслушивать множество уничижительных шуток о переходе на сторону тьмы. Но действительная проблема Microsoft заключалась не в унижении нанятых работников. Она заключалась в программистах, которых они никогда не получили. И знаете куда те подались? В Google и Apple. Если Microsoft – Империя, то они были Союз Повстанцев. И по большому счету именно потому, что они сумели приобрести большее количество лучших сотрудников, Google и Apple чувствуют себя лучше, чем Microsoft.

Почему же программисты настолько разборчивы в морали своего работодателя? Отчасти потому, что они могут себе это позволить. Лучшие программисты могут работать там, где захотят. Им необязательно работать на компанию, которая вызывает чувство тошноты.

Другая причина, почему программисты разборчивы, как мне кажется, заключается в том, что зло порождает глупость. Организация, побеждающая за счет силы, теряет

способность побеждать за счет лучших разработок. И для способного человека удовольствия не приносит работать там, где лучшие идеи не преобладают. Я думаю, что Google принял “Не будь злом” с таким энтузиазмом не для того, чтобы произвести впечатление, а как напоминание самим себе о том, к чему может привести высокомерие.^[1]

Такой подход до сих пор работал для Google. Они превратились в более бюрократическую структуру, но, похоже, остались верными своим изначальным принципам. С Apple такого не произошло. Оглядываясь на известный [рекламный ролик 1984-го](#), Apple теперь легче представить в качестве диктатора на экране чем в качестве спортсменки с молотом ^[2]. Если перечитать речь диктатора, она звучит как предсказание App Store:

Мы одержали победу над беспринципным распространением фактов.

Мы создали, впервые во всей истории, сад чистой идеологии, где каждый рабочий может цвести в безопасности от вредительства противоречащих и запутывающих истин.

Еще одна причина, по которой Apple следует заботиться о том, что думают программисты, это то, что если вы продаете платформу, то программисты – это та сила, которая ведет либо к успеху, либо к провалу. Если кто и должен это знать, так это Apple. VisiCalc послужила залогом успеха Apple II.

Программисты создают программы для платформ, которые они используют. Большинство программ – большинство начинающих компаний, по всей видимости, – происходят из персональных проектов. Apple не исключение. Apple делала микрокомпьютеры, потому что их хотел для себя Стив Возняк. Он не мог себе позволить приобрести микрокомпьютер ^[3] Точно так же и Microsoft началась с разработки интерпретаторов для микрокомпьютеров, потому что Бил Гейтс и Пол

Аллен были заинтересованы в их использовании. Редко когда начинающая компания создает нечто, не использующееся собственными основателями.

Основная причина того, что существует такое множество iPhone программ в том, что множество программистов имеют iPhone. Они могут знать, ибо прочитали, что Blackberry занимает такой-то процент на рынке. Но в действительности, RIM как будто не существует. Когда программисты хотят что-то создать, они хотят создать это для себя, и это означает iPhone приложение.

Итак, программисты продолжают писать программы для iPhone, хотя Apple продолжает ставить им препоны. Они похожи на того, кто завяз в отношениях с избивающим партнером. iPhone настолько притягателен, что они не могут его покинуть. Но они поглядывают на сторону. Вот что написал один программист:

Хотя мне и нравилось писать для iPhone, но контроль, налагаемый на App Store не дает мне возможности создавать приложения, как мне бы того хотелось. Теперь у меня уже нет намерений писать для iPhone за исключением абсолютной необходимости. [4]

Может ли что либо разорвать этот круг? Ничто, что я видел до сих пор. На Palm и RIM надежды никакой. Единственный вероятный соперник это Android. Но Android – сирота; Google относится к нему с безразличием, в отличие от того, как Apple относится к iPhone. Apple относится к iPhone, как Google относится к поиску.

* * *

Застолбила ли Apple за собой будущее карманных устройств? Перспектива мрачной моно-культуры, какую мы имели в 1990-х, неутешительна. В 1995-м написание программ для пользователей означало написание Windows программ. Наш ужас от такой перспективы был единственным наизначительнейшим фактором, побудившим создание программ для интернета.

По крайней мере теперь мы осознаем, что может привести к поражению Apple. Нужно отобрать iPhone у программистов. Если бы программисты использовали какое-то другое мобильное устройство для онлайн-доступа, то они бы начали разработки для него.

Как же можно сделать такое устройство, которое бы больше понравилось программистам, чем iPhone? Маловероятно, что удалось бы создать что-то с лучшим дизайном. Apple не оставляет никаких шансов. Следовательно, такое устройство по всей вероятности уступало бы с точки зрения общей привлекательности. Чтобы выиграть, ему бы пришлось предложить что-то привлекательное специально для программистов.

Один способ привлечь программистов – это при помощи программного обеспечения. Если вы можете придумать нечто, что программисты бы нашли необходимым заполучить, но что было бы невозможно в ограниченном мире iPhone, то предположительно они бы переключились.

Это неизменно бы случилось, если бы программисты начали использовать карманные устройства для написания программ: если бы карманные устройства заменили ноутбуки так же, как ноутбуки заменили десктопы. Свобода с машиной для разработки нужна БОльшая, нежели Apple позволит с iPhone.

Сможет ли кто-нибудь сделать устройство, которое помещалось бы в кармане, как телефон, и в то же время подходило для программирования? Сложно представить, как бы такое устройство выглядело. Но я уже научился никогда не говорить никогда в отношении технологий. Устройство для программирования размером с телефон не более поразительно по современным стандартам нежели iPhone мог бы показаться по стандартам 1995-го.

Моя теперишняя машина для программирования – это MacBook Air, которую я использую с внешними монитором и клавиатурой в моем офисе, а так же саму по

себе в дороге. Если бы была версия в половину меньше то я бы предпочел ее. Она бы не была размером с телефон, но примерно в четыре раза больше. Несомненно, эта разница преодолима. Давайте сделаем это [RFS](#)-ом. Требуется: женщина с молотом.

Заметки.

[1] Когда Google приняли “Не будь злом”, они все еще были настолько малы что зла от них никто и не ожидал. Пока.

[2] Интересно, что диктатор на экране в ролике 1984-го не Microsoft; это IBM. IBM казалась намного более устрашающей в те дни, но она была более дружественной для разработчиков нежели Apple в наши дни.

[3] Он даже не мог себе позволить монитор. Вот почему Apple I использовала телевизор в качестве монитора.

[4] Несколько человек, с которыми я разговаривал, отметили, что им нравится iPhone SDK. Проблема не в продуктах Apple а в ее порядках. К счастью, порядки – это программы; Apple может их изменить мгновенно если захочет. Удобно, не правда ли?

Благодарности: Сэму Альтману, Тревору Блэквелу, Россу Баучеру, Джэймсу Брэйси, Габору Целле, Патрику Коллисону, Джэймсу Фрейдману, Джону Груберу, Джо Хьюитту, Джессике Ливингстон, Роберту Моррису, Тенг Сионг Онгу, Нихиль Пандит, Саврай Сингх, и Джэреду Тэйм за прочтение черновиков этого текста.

Что такое жизнь настоящего стартапера

Я не был уверен, о чем мне лучше поговорить в выступлении на Startup School, так что решил спросить об этом создателей тех стартапов, что мы профинансировали. О чем я еще не написал?

У меня необычное положение: я могу проверять на практике то, что пишу о стартапах. Надеюсь, мои тексты по другим темам тоже нормальные, но проверить это невозможно. А то, что я пишу о стартапах, тестируют на себя порядка 70 человек каждые полгода.

Поэтому я отправил всем предпринимателям, с какими работал, письмо с просьбой рассказать, что их больше всего поразило в их стартапе. Другой смысл этого вопроса – что я сделал не так: ведь если бы я все объяснил достаточно хорошо, их ничто не должно было удивить.

Я горжусь тем, что один ответ звучал так: «Больше всего меня удивило то, что все было довольно-таки предсказуемо!»

Но плохая новость в том, что я получил около сотни ответов с перечнем сюрпризов, на которые наткнулись предприниматели. В этих ответах видны четкие паттерны: поразительно, как часто людей удивляет буквально одно и то же. Вот самые главные темы.

Осторожнее с сооснователями!

Об этом сюрпризе говорили большинство предпринимателей. Я видел два типа ответов: что нужно осторожно выбирать сооснователей, и что нужно много трудиться над поддержанием отношений.

Люди хотели бы обращать больше внимания при поиске «кофаундеров» на их характер и приверженность делу, а не на их способности. И чаще всего так говорили те, чьи стартапы провалились. Урок: не берите сооснователей, которые вас подставят.

Вот типичный ответ: «Никогда не узнаешь, каков человек на самом деле, пока не поработаешь с ним в стартапе».

Характер очень важен, так как в стартапе он подвергается более суровой проверке, чем в других ситуациях. Один предприниматель прямо сказал, что отношения между соучредителями важнее их навыков: «Я бы лучше взял в партнеры друга, чем более эффективного незнакомца. Стартапы настолько трудны и эмоциональны, что тесные связи, эмоциональная и социальная поддержка, которую дает дружба, перевешивают потерю эффективности».

Мы в Y Combinator давно усвоили этот урок: если вы посмотрите на нашу анкету, там больше вопросов о готовности работать и об отношениях между основателями, чем об их навыках.

Основатели успешных стартапов меньше говорили о выборе партнеров и больше – о том, как непросто им было поддерживать дальнейшие отношения:

«Что меня удивило – это как отношения между стартаперами превращаются из дружбы практически в брак. Мы с моим сооснователем сначала были просто друзьями, потом мы начали видеться постоянно, браниться из-за денег и уборки. И стартап был нашим детищем. Однажды я подытожил все это: мы как будто женаты, только не трахаемся».

Несколько из опрошенных мной людей использовали это слово – «женаты». Это гораздо более тесные отношения, чем обычно видишь между коллегами – отчасти

потому, что стресс гораздо больше, а отчасти – потому что основатели и есть вся компания. Так что эти отношения должны быть построены из высококачественного материала и должны тщательно поддерживаться. Это основа всего.

Стартап отбирает твою жизнь

Отношения между основателями и самой компанией тоже весьма интенсивные. Управлять стартапом – это не то же самое, что работать или учиться где-то: ты никогда не останавливаешься. Это настолько чуждый для большинства людей опыт, что они не понимают этого, пока не ощутят на своей шкуре:

«Я не осознавал, что буду тратить практически каждую минуту дня на работу в стартапе или на размышления о нем. Когда ты создаешь свою компанию, начинается совсем другая жизнь».

Дело осложняет быстрый темп жизни в стартапах. Кажется, время замедляется:

«Думаю, самое удивительное для меня было то, как меняется представление о времени. Работая в стартапе, я видел, как время прямо растягивается: месяц – это очень долго».

Если все здорово, то это полное погружение может быть даже увлекательным:

«Удивительно, насколько тебя поглощает стартап: ты думаешь о нем днем и ночью, но никогда это не кажется «работой»».

Но я должен сказать, что эта цитата принадлежит человеку, который получил от нас финансирование этим летом. Возможно, через пару лет он не будет высказываться так бодро.

Это просто «американские горки»

Массу людей это сильно удивило. Взлеты и падения оказались более экстремальными, чем то, к чему они готовились.

В стартапе все кажется то прекрасным, то безнадежным. И этот настрой может меняться буквально каждые пару часов:

«Эмоциональные подъемы и падения были для меня главным сюрпризом. В один день нам кажется, что мы – новый Google, мы грезим о том, как будем покупать острова; на следующий день мы взвешиваем, как рассказать своим любимым о нашем полном провале; и так далее, и так далее».

Естественно, неприятная часть – это падения. Для многих основателей это и было главным сюрпризом:

«Как трудно поддерживать у всех мотивацию в трудные дни и недели – т.е. на каком дне мы можем оказаться».

Проходит время, и если у вас нет значительных успехов, которые могли бы вас подбодрить, это истощает:

«Ваш главный совет основателям – «просто не умирайте». Но энергия, чтобы поддерживать компанию на плаву в счет будущих успехов, не бесплатна – она выкачивается из самих основателей».

Есть предел тому, что вы можете вынести. Если вы дошли до черты, за которой работать уже невозможно, это не конец света. Многие знаменитые предприниматели по дороге к успеху натыкались на неудачи.

Это бывает весело

Есть и хорошие новости: подъем – это действительно подъем, и еще какой:

«Я думаю, вы умолчали о том, насколько весело делать стартап. Я больше удовлетворен своей работой, чем практически все мои друзья, не создавшие своих компаний».

Больше всего нравится свобода:

«Я поражен тем, насколько приятнее работать над чем-то сложным и творческим, чем-то, во что я верю, а не теми делами, что я занимался, работая по найму. Я знал, что будет лучше – но был удивлен тем, насколько лучше».

Но честно говоря, если я и вводил людей в заблуждение, то не спешу это исправлять. Лучше бы все думали, что сделать стартап – это суровое, тяжелое дело, чем начинать это, думая, что будет сплошное веселье, а через несколько месяцев говорить: «Вот это, вы считаете, весело? Вы что, издеваетесь?»

И по правде, для большинства людей весело это не будет. Принимая заявки, мы очень стараемся отсеять людей, которым стартаперство не понравится – это и в их интересах, и в наших.

Лучше всего сказать так: начать стартап – это весело в том смысле, в каком может быть веселым курс выживания, если вам такое нравится. А если нет – то совсем не весело.

Главное – настойчивость

Большинство основателей были удивлены тем, насколько важна в стартапах настойчивость. Это был и позитивный, и негативный сюрприз. Одних удивляло, насколько настойчивыми надо быть:

«Все говорят, каким целеустремленным и твердым надо быть, но по ходу дела я понял, что это еще мягко сказано».

А других – что одной настойчивости хватает, чтобы преодолеть препятствия:

«Если вы настойчивы, даже те проблемы, которые, кажется, вне вашего контроля (скажем, иммиграция) как-то сами собой решаются».

Несколько основателей высказались еще прямее: «Я снова и снова удивлялся, насколько настойчивость важнее интеллекта в чистом виде».

И это касается не только интеллекта, но и вообще способностей. И вот поэтому так много людей говорят, что в выборе партнера важнее его характер.

Думайте на долгую перспективу

Настойчивость нужна, потому что все отнимает больше времени, чем ожидаешь вначале. Многих людей удивляло именно это:

«Я постоянно удивляюсь, как все затягивается. Если ваш продукт не добьется взрывного роста, а это под силу очень немногим продуктам, то все от разработки до сделок (особенно сделки) занимает в 2-3 раза дольше, чем я всегда думал».

Отчасти предприниматели удивлены потому, что они сами работают быстро и от других ждут того же. И когда стартап сталкивается с более бюрократической структурой – большой компанией или венчурным фондом, – возникает колоссальный стресс. Вот почему привлечение средств и корпоративный рынок убивают и истязают столько стартапов.

Но я думаю, что главная причина удивления – излишняя уверенность. Люди думают, что они мгновенно станут успешны, как YouTube или Facebook. Говоришь им, что лишь у 1 из 100 успешных стартапов бывает такая траектория, а они все думают: «Ну мы-то станем этим одним».

Может, они прислушаются к одному из успешных основателей:

«Главное, чего я не понимал, прежде чем занялся этим – что упорство всему голова. У подавляющего большинства успешных стартапов путешествие очень долгое, минимум 3 года, а то и больше пяти».

Когда думаешь на долгую перспективу, в этом есть плюсы. И не так страшно, что приходится ждать дольше, чем следовало бы. Если вы работаете терпеливо, это не такой уж стресс, а работа получается лучше:

«Поскольку мы не напрягаемся по этому поводу, гораздо легче получать удовольствие от того, что мы делаем. Больше нет этой некомфортной, нервной энергии, порождаемой отчаянным желанием не проиграть. Мы можем сосредоточиться на том, что правильнее всего для компании, для продукта, сотрудников и клиентов».

Вот почему все становится гораздо лучше, когда вы достигаете минимальной прибыльности. Вы просто переключаетесь в другой режим работы.

Много мелочей

Мы часто подчеркиваем, как редко стартапы побеждают лишь благодаря тому, что набрали на какую-то волшебную идею. Думаю, теперь до предпринимателей это уже дошло. Но многие были удивлены, что это применимо и к внутренним делам стартапов. Нужно заниматься кучей разных дел:

«Это больше рутина, чем гламур. В любой произвольно выбранный момент времени я, скорее всего, отслеживал странный баг при загрузке в шведской версии Swedish Windows или глюк в финансовой модели, возникший прямо перед советом директоров, а не наслаждался стратегическими озарениями».

Большинство основателей-программистов с радостью бы все свое рабочее время программировали. Но этого не выйдет – иначе их ждет провал. И это касается даже самого программирования – редко когда находится гениальный кусок кода, который гарантирует успех. А даже если и находится, вы узнаете это лишь потом.

Так что самая лучшая стратегия – пробовать много и разного. Обычно не советуют складывать все яйца в одну корзину, даже если вы знаете, какая корзина лучше. В стартапе вы не знаете и этого.

Начните с минимума

Многие предприниматели говорили, как важно запуститься с самым простейшим продуктом. Сейчас все уже знают, что надо выпускать продукт быстро и все время его совершенствовать. Но все равно многие обжигаются, пытаясь обойти это требование. Почему же на первую версию уходит так много времени? Обычно дело в гордыне: не хочется выпускать продукт, который может быть лучше. И в волнении: что скажут люди? Но это нужно преодолеть:

«Если вы делаете что-то на первый взгляд «простое», это не значит, что ваше дело лишено смысла, ценности или не обосновано».

Не волнуйтесь о том, что скажут люди. Если ваша первая версия настолько впечатляет, что троллям даже не нашлось над чем поиздеваться, значит, вы слишком долго ждали запуска.

Слишком много разработки – это яд. Это не дополнительная работа ради новых заслуг: это все равно что лгать, а потом все время помнить об этой лжи, чтобы ненароком ее не опровергнуть.

Привлекайте пользователей

Разработка продукта – это разговор с пользователем, который реально начинается только после запуска. А до запуска вы играете роль полицейского, который еще не успел показать жертве преступления фоторобот подозреваемого.

Запускать продукт быстро так важно, что лучше думать о своей первой версии не как о продукте, а как о трюке, завлекающем пользователей и заставляющем их говорить о вас:

«Я научился думать о первых шагах стартапа как о гигантском эксперименте. Все продукты должны считаться экспериментами, и те, у которых есть реальный рынок, очень быстро показывают многообещающие результаты».

«Когда вы позволите клиентам рассказать вам, чего же они на самом деле хотят, почти наверняка обнаружатся поразительные детали о том, что они считают ценным, и за что они готовы платить».

Меняйте свою основную идею

Чтобы общение с пользователями принесло пользу, вы должны быть готовы поменять свою базовую идею. Мы всегда поощряли стартаперов видеть в их идее гипотезу, а не готовый план. И все равно они удивляются, как это полезно:

«Обычно если ты жалуешься на сложности, советуют работать еще усерднее. В стартапе, думаю, надо искать проблемы, которые вам легко решить».

А чистое упорство без какой-либо гибкости может принести вам лишь посредственный результат. Лучше мчаться вперед, но при этом успевать поворачивать, чтобы найти самый перспективный путь.

Люди не понимают, как сложно оценивать идеи стартапов, особенно если это их собственные идеи. Опытные предприниматели учатся быть открытыми ко всему:

«Теперь я больше не смеюсь над идеями, потому что понял, как плохо мне раньше удавалось разобрать, хороши они или плохи».

Никогда не знаешь, что сработает. Надо лишь делать то, что в данный момент кажется наилучшим. Мы поступаем так и в Y Combinator. Мы все еще не знаем, работает это или нет, но гипотеза, похоже, вменяемая.

Не думайте о конкурентах

Когда вам кажется, что вы придумали отличную идею, это все равно что нечистая совесть. Стоит кому-то посмотреть на вас странным взглядом, и вы тут же думаете: «О боже, они все знают».

Эта тревога почти всегда ложная:

«Компании, которые сперва казались конкурентами или угрозами, обычно переставали быть таковыми, как только к ним внимательно присмотришься. Даже если они работают в той же нише, у них другая цель».

Люди слишком нервно реагируют на конкурентов, потому что переоценивают важность идей. Если бы идеи были главным секретом успеха, то конкурент, нашедший такую же идею, был бы реальной угрозой. Но обычно самое главное – исполнение:

«Все страхи, которые вызывает появление нового конкурента, через считанные недели забываются. В конечном счете дело всегда в том, каков ваш собственный продукт и подход к рынку».

Это верно даже тогда, когда конкурентам удалось привлечь к себе много внимания:

«Конкуренты, которые купаются в отзывах блоггеров – это не настоящие победители, они могут быстро выйти из игры. Вам нужны не отзывы, а клиенты».

Клиентов найти трудно

Многие предприниматели жаловались, как трудно искать клиентов. Когда это не удается, трудно сказать, в чем проблема – в том, что вас плохо знают, или что у вас плохой продукт. Даже хорошие продукты натываются на издержки перехода или интеграции. Самая острая критика в адрес YC прозвучала от предпринимателя, который сказал, что мы недостаточно говорим о привлечении клиентов:

«YC проповедует лозунг «делайте то, что люди захотят иметь» как инженерную задачу: бесконечный поток функций, пока не удовлетворишь достаточно людей, и пока твое решение не взлетит. Но очень мало внимания к тому, во что обходится привлечение клиентов».

Может, и так. Если вы выпускаете продукт, где главный вызов – технический, можно положиться на отзывы и рекомендации, как это сделал Google. Но в других стартапах главное – не функции, а умение заключать сделки и маркетинг.

Сделки: ожидайте худшего

Сделки срываются. Это константа стартап-мира. Стартапы не имеют власти, а хорошие идеи часто кажутся неправильными. Поэтому все нервничают, закрывая сделки с вами, и вы с этим ничего не можете поделать.

Это особенно касается инвесторов:

«Сейчас понятно, что было бы гораздо лучше, если бы мы действовали, исходя из гипотезы, что мы вообще не получим дополнительных внешних инвестиций. Тогда бы мы раньше сосредоточились на источниках доходов».

Мой совет – нужен пессимизм. Исходите из того, что вы не получите денег, и если кто-нибудь предложит вам хоть сколько-нибудь, считайте, что больше вы не получите.

Почему основатели меня игнорируют? В основном потому, что они по природе оптимисты. Но ошибка случается, когда вы оптимистичны в отношении вещей, которые не контролируете. Ваша способность создать нечто великое и должна вызывать оптимизм. Но если этот оптимизм вызывают крупные компании и инвесторы – вы напрашиваетесь на проблемы.

Инвесторы ничего не понимают

Многие предприниматели рассказывали о своем удивлении от бестолковости инвесторов:

«Они даже не знают, во что инвестировали. Я видел инвесторов, которые вложились в одно устройство, и когда я попросил их продемонстрировать его, они не знали, как его включить».

Почему бестолковость венчурных инвесторов так удивляет? Думаю, потому, что они кажутся такими внушительными и крутыми. Такова их профессия. Нельзя стать венчурным инвестором, не убедив управляющих активами доверить тебе сотни миллионов долларов. А как это сделать? Надо выглядеть уверенным и делать вид, что ты разбираешься в технологиях.

Приходится играть в игры

Инвесторы не умеют оценивать предпринимателей, поэтому вам приходится продавать себя им усерднее, чем хотелось бы. Один предприниматель сказал, что больше всего его поразило, насколько инвесторов впечатляет притворная уверенность стартаперов.

Я думал, это я цинично отношусь к венчурным инвесторам, но предприниматели оказались гораздо более циничны: «Во многом то, чем занимаются основатели стартапов – это показуха. Это работает».

Это тот же феномен, что мы видели выше. Венчурные инвесторы получают деньги, демонстрируя уверенность своим партнерам, а основатели получают деньги, демонстрируя уверенность венчурным инвесторам.

Удача – это очень важно

«Я не осознавал, какую большую роль играет удача, и как многое нам неподвластно».

Если вы вспомните знаменитые стартапы, совершенно ясно, насколько важна удача. Где была бы Microsoft, если бы IBM настояла на эксклюзивной лицензии на DOS?

«Когда мы создавали наш стартап, я проникся мечтой стартапера – что это игра для умелых. В каком-то смысле так и есть. Навыки – это ценно. Как и адская целеустремленность. Но удачливость – критический ингредиент».

Об удаче говорят не те, чьи стартапы провалились. Основатели, которые быстро терпят поражение, склонны винить самих себя. А основатели, которые быстро преуспевают, обычно не осознают, как им повезло. А вот те, кто в середине, видят, насколько важна удача.

Ценность сообщества

Многие предприниматели сказали, что больше всего их удивило в стартаперстве, как ценно сообщество: «Большое преимущество – жить в Кремниевой долине, где нельзя пройти мимо всех продвинутых технологий и новостей стартапов, где ты постоянно натыкаешься на полезных людей».

Что больше всего их удивляет – это всеобщая благожелательность, «готовность людей помогать нам. Даже люди, для которых в этом не было выгоды, делали все, чтобы помочь нашему стартапу добиться успеха».

Это одна из причин, почему мне нравится быть частью этого мира. Творить богатство – это не игра с нулевой суммой; чтобы выиграть, не нужно наносить удары в спину.

Никакого уважения

Стартаперы говорили об удивительной вещи, о которой я забыл: за пределами стартап-мира они не пользуются уважением:

«Общаясь с людьми, я заметил, что меня гораздо больше уважают, когда я говорю, что работал над Microsoft Office, чем когда говорю, что работал над маленьким стартапом X, о котором люди не слышали».

Отчасти дело в том, что остальной мир просто не понимает стартапы, а отчасти потому, что большинство хороших стартап-идей кажутся плохими:

«Если рассказать о своей идее случайному человеку, в 95% случаев он инстинктивно подумает, что тебя ждет провал и ты зря тратишь время (хотя вряд ли он скажет это прямо)».

Увы, это распространяется даже на личную жизнь:

«Меня поразило, что создание стартапа не дает тебе дополнительных очков в глазах женщин».

Я об этом знал, но позабыл.

С ростом все меняется

Последний большой сюрприз в этом списке – как все меняется, когда начинается рост. Главная перемена – теперь программировать доводится еще меньше:

«Задачи твоей должности технического директора или CEO каждые полгода-год полностью меняются. Меньше программирования, больше управления/планирования/работы над оргструктурой, поиска людей, устранения проблем, да и вообще подготовки к тому, что должно случиться через несколько месяцев».

В частности, теперь приходится иметь дело с сотрудниками, а у них часто бывают очень разные мотивы. К счастью, стресса становится гораздо меньше, когда достигаешь крейсерской высоты:

«Если вспомнить самое начало, то сейчас 75% стресса больше нет. Теперь управлять бизнесом гораздо приятнее. Мы больше уверены в себе. Мы более терпеливы. Мы меньше ссоримся. Мы больше спим».

Хотелось бы, чтобы так было во всех успешных стартапах, но 75% – все-таки очень оптимистично.

Так в чем тут дело?

Люди не понимают, насколько особенное это дело – стартаперство, пока не займутся этим. Почему? Надо понять, в чем оно особенное, от чего оно отличается. Когда формулируешь так, ответ очевиден: оно отличается от работы по найму. Для

всех людей главная модель работы – это работа по найму. Даже если вы сами не работали по найму, так, вероятно, работали ваши родители и практически все остальные взрослые, с кем вы знакомы.

Подсознательно все ждут, что работа в стартапе будет примерно такой же, как по найму, и это объясняет большую часть сюрпризов. И в том числе объясняет, почему хорошие моменты кажутся столь прекрасными: большинство людей просто не могут представить себе такой свободы.

Вряд ли можно преодолеть столь укорененное в сознании представление о работе. Поэтому лучше всего просто осознавать это. Создавая стартап, вы подумаете: «Все говорят, что это настоящий экстрим». А затем, наверное, подумаете: «Но не верится, что это так ужасно». Если хотите избежать сюрпризов, то следующей вашей мыслью должно стать: «И мне не верится в это потому, что моя модель работы – это работа по найму».

Убеждать XOR описывать

При встрече с малознакомыми людьми обычно стараются выглядеть очень дружелюбными. Люди улыбаются и говорят: «Рад встрече!» — независимо от того, правда рады или нет. В этом нет ничего нечестного. Все знают, что эту маленькую социальную ложь не следует понимать буквально, так же как «Вы не можете передать соль?» — только грамматически вопрос.

Я совершенно искренне улыбаюсь и говорю: «Рад встрече,» — встречая новых людей. Но есть обычай льстить в письменной речи, который не так уж безобиден. Причина лести на письме заключается в том, что большинство эссе пишутся, чтобы убедить читателя. И любой политик вам скажет, что для убеждения слушателей недостаточно предоставить голые факты, надо ещё подсластить пилюлю.

К примеру, говоря о сокращении государственного финансирования программы, политик не скажет просто: «Программа закрыта». Это прозвучит грубо, обидно. Напротив, большую часть своей речи он посвятит благородным усилиям работавших над программой людей.

Опасность этого обычая в том, что мы начинаем так думать. «Рад встрече» это всего лишь вступление к разговору. Но сладкая пилюля, добавленная политиками, растворяется в речи. От социальной лжи, мы переходим к обману.

Вот пример из эссе, которое я написал о трудовых союзах.

Те, кто думает, что рабочее движение было создано героическими усилиями организаторов, сталкиваются с вопросом: почему трудовые союзы играют такую малозначительную роль сегодня? Лучшее, что они могут сделать, отвечая на этот вопрос, описать людей ушедшей эпохи. Наши пращурьы были героями. Рабочие начала XX века обладали духовным мужеством, которое утрачено сегодня.

А вот тот же отрывок, переписанный чтобы польстить им вместо того, чтобы задевать.

На заре возникновения лидеры трудовых союзов предпринимали героические усилия, чтобы улучшить условия труда рабочих. Но, хотя трудовые союзы не имеют такой роли сегодня, это не потому, что их лидеры менее мужественны. Сегодня работодатель не вышел бы сухим из воды, если бы нанял головорезов, чтобы избить профсоюзных лидеров; но если бы он всё-таки сделал это, то рабочие лидеры приняли бы вызов достойно. Поэтому я думаю, что уменьшение влияния профсоюзов не является следствием обмельчания их руководства. Конечно, лидеры ранней эпохи профсоюзов были герои, но не следует думать, что раз влияние профсоюзов уменьшилось, то виноваты их лидеры. Причина должна быть внешней. [1]

Здесь написано то же самое. Успех профсоюзов на ранних этапах определялся не личностными качествами лидеров, но внешними факторами; в противном случае, современные профсоюзные руководители хуже. Второй вариант выглядит больше как защита современных профсоюзных лидеров, чем как преуменьшение заслуг старых.

Это делает вторую заметку более убедительной для сторонников профсоюзов, потому что соответствует их взглядам.

Я верю во всё, что написал во втором варианте. Ранние профсоюзные лидеры предпринимали героические усилия. И современные, вероятно, сделали бы то же самое, если бы это потребовалось. Я сомневаюсь в том, что было некое «героическое поколение». [2]

Если я верю во всё, написанное во втором варианте, почему я не остановился на нем? Для чего задевать людей без необходимости?

Потому что я скорее обижу людей, чем стану потворствовать им. Если вы пишете на спорные темы, вам приходится встать на какую-либо точку зрения. Степень мужества лидеров прошлого и настоящего второстепенна; главное, что они такие же. Но, если вы хотите понравиться людям, которые ошибаются, вы не можете просто сказать им правду. Вам всегда следует подложить подушку безопасности, чтобы уберечь людские заблуждения от ударов реальности.

Так поступают большинство авторов. Они пишут так, чтобы убедить, если только не по привычке или из вежливости. Но я не стремлюсь убеждать; я пишу, чтобы понять. Я обращаюсь к абстрактному, совершенно беспристрастному читателю.

Ныне обыкновенно ставится задача убедить реального читателя, такого, кто не слишком пристрастен. Фактически хуже, чем пристрастен; с тех пор, как читатели обращаются к эссе, которые пытаются угодить кому-то, эссе, которые неприятны одной стороне спора, рассматриваются как попытка угодить другой стороне. Для многих читателей, положительно относящихся к профсоюзам, первый отрывок звучит как

радиопередача реакционного радио, чей хозяин старается расшевелить своих последователей. Но ведь на самом деле это не так. То, что противоречит чьим-либо убеждениям, трудно отделить от нападок на них; и хотя результаты выглядят похоже, причины, породившие их различны.

Неужели это так плохо, добавить несколько слов, чтобы люди почувствовали себя лучше? Может быть нет. Может быть я чересчур краток. Я пишу код, так же я пишу эссе, строчка за строчкой, постоянно проверяя, что можно выкинуть без ущерба. Но у меня есть разумные основания для этого. Нельзя понять идею, пока не выразишь её в нескольких словах. [3]

Опасность второго отрывка не только в том, что он длиннее. А в том, что начинаешь врать себе. Правда и ложь начинают смешиваться из-за того, что вы добавили немного читательских заблуждений.

Я думаю, что задача эссе — доискаться истины, сделать открытие. По крайней мере, это моя задача. Но открытие означает то, что расходится с общепринятым представлением. Значит, писать, чтобы убедить и описывать как есть — диаметрально противоположные задачи. Чем больше ваши выводы несогласны с убеждениями читателей, тем больше усилий вам придётся приложить, чтобы расширить продажи своих статей. Когда растут продажи, растёт и это бремя, пока наконец вы не достигнете точки, где 100% вашей энергии будет уходить на его преодоление и вы не сможете расти дальше.

Трудно преодолеть чьи-то заблуждения и не задуматься, как донести свои идеи другим людям. Меня беспокоит, что если я стану убеждать, то я бессознательно стану

избегать идей, которые по-моему трудно продать. Когда я замечаю что-то удивительное, неожиданное, поначалу это очень тревожит. Это не более, чем чувство неудобства. Я не хочу задумываться об этом.

Примечания

[1] Когда я писал эти строки, у меня было странное чувство, будто я снова в высшей школе. Чтобы получить хорошую оценку, вы должны написать ханжеское дерьмо, которое от вас ожидают, но это должно выглядеть, как ваше убеждение. Решалось это определённым приёмом. Было привычно отвратительно соскользнуть опять в эту неприятную ситуацию.

[2] Упражнение для читателя: перефразируйте эту идею, чтобы доставить удовольствие тем читателям, которых оскорбляет первый вариант.

[3] Давайте подумаем об этом. Есть один способ, которым я потворствую читателям, потому что это не меняет количество слов: я пишу от другого лица. Это лестное отличие выглядит так естественно для обыкновенных читателей, что они вероятно даже не замечают, когда я переключаюсь на полуслове, хотя вы бы заметили это если бы это было сделано как здесь.

Благодарности Джессике Ливингстон (Jessica Livingston) и Роберту Моррису (Robert Morris), читавшим черновик.

Это эссе было написано после разговора о том, почему люди не любят Майкла Аррингтона (Michael Arrington). Теперь я считаю, что думать так — ошибка,

большинство людей относятся к нему хорошо, также как и я, когда впервые встретился с ним, но просто он пишет спорные вещи.

Лист из N вещей

Готов с вами поспорить, что в свежем выпуске «Cosmopolitan» есть статья, название которой начинается с числа. «7 вещей, которые он никогда не расскажет вам о сексе», или что-то вроде этого. Некоторые популярные журналы размещают на обложке каждого номера статьи такого типа. Это не случайно. Редакторы знают – это привлекает читателей.

Почему же читатели настолько любят список из N вещей. Преимущественно потому, что его, по отношению к обычным статьям, легче читать [1]. Структурно, список из N вещей – это упрощенный вариант эссе. Эссе может быть обо всём, что только захочет автор. В списке из N вещей автор ограничивает себя списком пунктов, которые примерно равны по значимости, и он явно показывает их читателям.

При прочтении статьи нужно приложить определенное усилие для понимания её структуры – образно выражаясь то, что в университете мы называли остовом. Конечно, не обязательно, но у того, кто действительно понял статью, наверняка останется что-то в голове, что, впоследствии, будет соответствовать этому остову. В списке N вещей, эта работа сделана за вас. Его структура уже внешне очерчена.

Наравне с понятностью, структура гарантирует наипростейший из возможных типов: несколько главных тезисов, несколько второстепенных, и никакой конкретной связи между ними.

Список из N вещей доступен в произвольном порядке, потому что главные тезисы несвязанны. Нет никакой причинно-следственной связи, которой вы должны следовать. Вы можете читать список в произвольном порядке. И из-за того, что пункты

списка независимы один от другого, они работают как водонепроницаемые отсеки в непотопляемом корабле. Если вам скучно, не можете понять, или не согласны с одним из пунктов, вам не обязательно бросать всю статью. Вы можете оставить этот пункт и перейти к следующему. Список N вещей - параллельный и поэтому терпим к различным недостаткам.

Временами, все, что нужно автору – это именно этот формат. Иногда, то, что вы обязаны написать, фактически, – список из N вещей. Однажды я написал эссе про ошибки, которые убивают стартап, и некоторые люди смеялись надо мной из-за названия, которое начинается с числа. Но в этом случае, я действительно пытался сформировать полный каталог независимых вещей. Фактически, один из вопросов, на который пытался ответить: «насколько их много».

Существуют еще, менее серьезные, причины использования этого формата. Например, я использую его, когда конечный срок близок. Если у меня запланировано выступление, и я даже не начинал готовиться к нему, хотя бы за несколько дней, предпочитаю не рисковать и подготавливаю лист из N вещей для выступления.

Лист из N вещей проще для автора, также как и для читателей. Когда вы пишете настоящее эссе, у вас всегда есть шанс зайти в тупик. Настоящее эссе – это свободный полёт мыслей, некоторые мысли заводят не туда. Это тревожная вероятность, когда у вас выступление через несколько дней. Что же делать, если вы исчерпали все идеи? Блочная структура списка N вещей защищает автора от его же глупостей так же, как она защищает читателей. Если у вас иссякли все идеи относительно одного из пунктов, ничего страшного, это не испортит эссе. Вы можете выбросить целый пункт, если нужно, эссе всё равно останется в живых.

Процесс написания листа из N вещей так расслабляет. Вы придумываете n/2 пункта за первые 5 минут. И бамс, вот вам и структура, всего лишь остается заполнить её. Как только вы придумываете новые пункты, вы просто добавляете их в конец.

Возможно, вы уберете, перегруппируете или объедините несколько пунктов, но на каждом этапе у вас будет годный (хотя вначале и мало наполненный) список из N вещей. Это как стиль программирования, у вас очень быстро готова первая версия, которая потом постепенно модифицируется, но на каждом этапе у вас имеется работающий код, или стиль рисования, где вы начинаете с законченного, но довольно таки размытого эскиза, сделанного за час, потом тратите неделю на улучшение его разрешения.

Не всегда это плохой знак, когда читатели предпочитают лист из N вещей, ведь он же проще и для авторов. Это не обязательное свидетельство, что читатели ленивы, это может также означать, что они не очень доверяют автору. В этом аспекте лист N вещей – это чизбургер формы эссе. Когда вы кушаете в ресторане, который считаете плохим, ваш лучший выбор – заказать чизбургер. Даже плохой повар может приготовить приличный чизбургер. Существует довольно таки строгие ограничения на внешний вид чизбургера. Можно предположить, что повар не будет пытаться делать, что-то ужасное и художественное. Лист N вещей, аналогично, ограничивает весь вред, который может причинить плохой автор. Вы знаете, что оно будет содержать хотя бы что-нибудь, что упомянуто в названии, и этот формат препятствует полету фантазии автора.

Это хороший формат для начинающих авторов, потому что лист из N вещей самая простая форма эссе. И фактически, это то, чему учится большинство начинающих авторов. Классическое эссе из пяти абзацев в действительности – лист из n вещей, где $n = 3$. Но студенты пишущие их не осознают того, что они используют такую же структуру, как и в статьях которые они читают в «Cosmopolitan». Им нельзя использовать числа, и для связи абзацев они используют ненужные вводные слова и словосочетания («Кроме того, ...») и оборачивают их введением и заключением, внешне это выглядит как настоящее эссе [2].

Кажется, что для студента список из N вещей это замечательный план для старта. Это самая легкая форма. Но если мы собираемся так делать, почему бы это не делать открыто. Давайте разрешим им писать список N вещей как профессионалам, с числами и никаких связующих слов или «в заключение».

Существует одно обстоятельство, где лист из N вещей – нечестный формат: когда вы, используя его для привлечения внимания, ложно объявляете этот список полностью исчерпывающим, например, если вы пишете статью о 7-ми секретах успеха. Такого рода названия сродни противоположной задачи детектива. Вы должны, по крайней мере, просмотреть статью, чтобы проверить, что это те же 7 пунктов, которые есть у вас. Не пропустили ли вы один из секретов успеха? Лучше проверить.

Хорошо поставить «все» перед числом, если вы действительно верите, что сделали полный список. Но очевидно большинство вещей с таким названием – это линкбэйт (linkbait).

Самый большой недостаток списка из N вещей – мало пространства для новых идей. Квинтэссенция написания эссе, когда вы правильно его делаете, это новые мысли, появляющиеся у вас, во время его написания. Настоящее эссе, как подразумевает название, живое: когда начинаете его, вы не знаете, о чем будете писать. Оно будет о том, что вы изучите, пока будете писать.

В списке из N вещей это может происходить только в ограниченном объеме. Вначале придумываете название, и это именно то, о чем будете рассказывать. Вы не можете добавлять новые идеи, кроме тех, которые наполняют те соответствующие независимые компоненты, определенные вначале. И, ваш мозг понимает это, поэтому когда у вас нет места новым идеям, они не нужны.

Другое преимущество, для начинающих писателей, признания того, что 5 абзацное эссе, по сути, является списком N вещей, – мы можем предупредить их об этом. Это даст вам опыт для определения характеристики эссе, написание его в маленьком

объёме: мысли на одно-два предложения. И особенно опасно, что пяти абзачное эссе скрывает список N вещей под видом чего-то похожего на более сложное по стилю эссе. Если вы не осознаёте, что вы используете эту форму, то вы не знаете, что вам нужно избежать это.

Сноски

[1] Статьи этого типа также поразительно популярны на Delicious, но я думаю, это потому что [delicious/popular](#) увлечены закладками, не потому что пользователи Delicious глупые. Пользователи Delicious коллекционеры, и лист N вещей в высокой степени коллекционируемый, потому что она сама по себе коллекция.

[2] Большинство «проблемных слов» в школьной математике подобным образом вводят в заблуждение. Внешне они выглядят как применение математики для решения реальных задач, но они не подходят. Если что-либо, они усилят впечатление, что математика просто сложный, но бессмысленный набор материалов для запоминания.

Анатомия целеустремленности

Как и все инвесторы, мы тратим много времени, пытаясь понять, как предугадать успешность стартапа. Вероятно, большую часть времени мы проводим, размышляя над этим, потому что инвестируем в самом начале. Обычно, прогноз – это то, на что мы можем положиться.

Мы поняли, что наиболее важный фактор успешности – это целеустремленность. Вначале мы думали, что это, вероятно, интеллект. Каждый хочет верить, что именно благодаря ему (интеллекту) стартап будет успешным. Как замечательно выглядит рассказ об успешной компании, когда причиной успеха упоминаются выдающиеся умственные способности ее основателей. Наверняка, даже пиарщики и журналисты, распространяющие подобные истории, сами же в них верят. Ум, несомненно, помогает, но это не решающий фактор. В мире множество людей, таких же умных, как и Билл Гейтс, но при этом ничего не достигших.

В большинстве сфер талант переоценен по сравнению с целеустремленностью – частично потому, что так история выглядит интересней, частично в угоду лени наблюдателей и частично потому, что через некоторое время целеустремленность становится похожа на талант.

Мне трудно вспомнить хотя бы одну область, где целеустремленность была бы переоценена, но соотношение целеустремленности и таланта в некоторой степени отличаются. Возможно, талант более значим в «чистых» областях, в том смысле, что в основном решается один тип проблем, вместо многих различных. Я подозреваю,

целеустремленность не позволила б вам добиться успеха в математике, как она сделала бы, скажем, в организованной преступности.

Я ни в коем случае не считаю, что работа, зависящая от таланта, всегда достойна большего восхищения. Большинство согласится с тем, что лучше быть математиком, чем запоминать длинные строки чисел, даже при том, что последнее больше зависит от природных способностей.

Одна из причин, почему люди верят в успех умных основателей стартапов, заключается в том, что сейчас умственные способности более востребованы в технологических стартапах, по сравнению с другими более ранними проектами.

Чтобы достичь успеха на рынке интернет-технологий, наверняка нужно быть несколько умней, по сравнению со специалистами в области железных дорог, отелей или газет. И это уже скорее правило, чем исключение. Но даже в самой высокотехнологичной отрасли успех всё равно зависит больше от исполнительности, чем от мозгов.

Если целеустремленность настолько важна, можем ли мы разложить на отдельные составляющие? Какие из них более важные, а какими можно пренебречь? Может, что-то из них можно развить?

Простейшей формой целеустремленности является тупое упрямство. Когда вы что-то хотите, вы должны получить это, неважно что.

Очевидно, чрезмерное упрямство – врожденная черта характера, потому как мы часто можем увидеть семьи, где один ребенок более упрямый по сравнению с другим. Непреодолимые обстоятельства могут сломать сильную личность, но вряд ли из слабохарактерного можно воспитать волевого человека.

Однако быть волевым человеком не достаточно. Вы также обязаны трудиться над собой. Решительного, но не организованного, нельзя назвать целеустремленным.

Целеустремленность подразумевает дисциплинированность сбалансированную упрямством.

Слово «баланс» здесь важно. Чем более упрямым вы являетесь, тем более дисциплинированным вы обязаны быть. Чем сильнее ваше желание, тем меньше кто-либо способен спорить с вами, кроме вас самих. А в мире все равно найдется кто-нибудь, кто вынужден спорить с вами, потому как у каждого есть свои мотивы, и если у вас желания сильнее дисциплины, вы просто остановитесь на каком-то промежуточном этапе в жизни, наихудший пример из которого – наркотическая зависимость.

Мы можем представить волю и дисциплину в виде двух пальцев, сдавливающих сколькую дынную семечку. Чем сильнее они сжимаются, тем дальше семечко полетит, но при этом они оба должны давить равномерно, иначе семя улетит в сторону.

Если это правда, то это имеет интересное следствие, потому что дисциплинированность может быть развита и, фактически, может довольно таки сильно изменяться в течение жизни индивидуума. Если целеустремленность является продуктом желаний и дисциплинированности, тогда вы можете стать более целеустремленными, будучи более дисциплинированными. [1]

Другое следствие модели дынной семечки заключается в том, что чем более вы упрямы, тем опаснее недисциплинированность. Существует множество примеров в подтверждение этому. У некоторых активных людей, вы заметите нечто похожее на метания, они разрываются между деланием важных дел или ничего неделанием. Внешне это немного похоже на раздвоение личности.

Модель семечки дыни неточна, по крайней мере, в одном отношении: она статична. Фактически опасность недисциплинированности возрастает под влиянием различных соблазнов. Занимательно, это означает, что целеустремленность разрушает сама себя. Если вы достаточно целеустремленны для совершения великих дел, это

наверняка увеличит количество соблазнов вокруг вас. Пока вы будете становиться дисциплинированными, упрямство возьмет верх и вы недалеко уйдёте.

Поэтому Илий Цезарь считал, худых людей очень опасными. Их не прельщали малые привилегии власти.

Модель семечки дыни предполагает, что можно быть слишком дисциплинированным. Так ли это? Я считаю, что есть люди, чье упрямство разбилось из-за чрезмерной дисциплинированности, и которые достигли бы большего, если бы они не были бы так строги к себе. Одна из причин, почему иногда молодые успешны там, где старики терпят неудачу, в том, что они не осознают настолько они некомпетентны. Это позволяет им быть оптимистами. Когда они впервые начинают работать над чем-нибудь, они переоценивают свои достижения. Но это даёт им уверенность продолжать работу, и их производительность увеличивается. Тогда как кто-нибудь трезвомыслящий увидел бы их начальную некомпетентность для той работы, и возможно потерял бы уверенность, необходимую для продолжения работы.

Есть другой главный компонент целеустремленности: амбиции. Если упрямство и дисциплина – это ваш путь к цели, то амбиции – это то, каким вы его выбираете.

Я не знаю, правильно ли утверждать, что амбиции – это черта целеустремленности, но они точно не полностью независимы. Это было бы неправильно, если кто-то будет утверждать, что он был полон решимости, чтобы сделать что-то тривиально простое.

К счастью, амбиции представляются вполне гибкими; и вы многое можете сделать, чтобы преумножить их. Большинство людей не подозревают, каково это быть честолюбивым, особенно когда они ещё юные. Они не знают, что даётся тяжело, на что они способны. Этот вопрос обостряется при наличии нескольких однодумцев.

Амбициозных людей мало, поэтому если собрать всех вместе и перемешать, так как бывает в жизни поначалу, то у каждого амбициозного индивидуума не будет много

однодумцев вокруг. Когда вы берете таких людей и объединяете с другими амбициозными людьми, они расцветают, как вянувший цветок от полива. Наверняка, большинство амбициозных людей жаждет поощрения, со стороны таких же амбициозных однодумцев, независимо от их возраста.

Достижения также увеличивают ваши амбиции. С каждым шагом вы получаете уверенность достичь большего в следующий раз.

Итак, суммируя всё, как же работает целеустремленность: она состоит из упрямства, сбалансированного дисциплиной, направляемая амбициями. И к счастью, по крайней мере, два из этих трех качеств можно развить. Вы можете увеличить желание чего-либо; вы, определенно, можете научиться само-организовываться; и практически каждый сдаётся, когда дело доходит до амбиций.

Мне кажется, я понимаю целеустремленность сейчас немножко лучше. Но только немного: упрямство, дисциплинированность и амбиции – все эти понятия почти так же сложны, как и целеустремлённость

Заметьте также, что целеустремленность и талант это ещё не всё. Существует третий фактор в успехе: насколько сильно вы любите работу. Если вам действительно нравится работать над чем-то, вас не нужно заставлять, чтобы увлечься; это вы сделаете в любом случае. Но большинство работ имеют неприятные аспекты, потому что они заключаются в делании вещей для других людей, и очень не похоже, что задачи, продиктованные их нуждами, в точности совпадут с вашими.

Конечно, для достижения максимального успеха следует сфокусироваться более на их нуждах, чем на ваших интересах, и компенсировать разницу целеустремленностью.

Ссылки

[1] Целеустремленность в моем понимании пропорциональна $k|w - d|^n$, где w – это желание и d – дисциплина.

[2] Что означает, один из лучших способов помочь сообществу – это организовывать [мероприятия](#), события и [институты](#), которые соберут амбициозных людей вместе. Это как вытягивание защитных стержней из реактора: энергия, которую они выделяют, поддерживает других людей, вместо того, чтобы быть поглощенной обычными людьми, которыми они обычно окружены.

Наоборот, это вероятно ошибка делать так, как сделали некоторые европейские страны и пытаются убедить, что ни один из университетов не лучше, по сравнению с другим.

[3] Например, упрямство состоит из двух компонентов – настойчивость и энергия. Первая уступает нетерпеливости. Вторая – изменчивости. Упертые люди становятся старше или теряют энергетику. Они склоны становиться просто упорными.

Благодарю Sam Altman, Jessica Livingston, and Robert Morris за чтение черновиков этого эссе.

Что увидела Кейт в силиконовой долине

Кейт Коуртеу (Kate Courteau) - архитектор, дизайнер офиса Y Combinator's.

Недавно мы обратились к ней с просьбой помочь запустить YC когда она не была занята. Несмотря на то, что она много слышала о YC с самого его начала, ей все же пришлось полностью вникнуть в него в течение последних 9 месяцев.

Для меня, как человека, давно имеющего дело со стартапами, такой подход к делу кажется вполне нормальным, поэтому мне было крайне любопытно, что же впечатлило её больше всего.

1. Насколько много неудачных стартапов. Кейт знала, что в принципе, стартапы сами по себе очень рискованные, но она была удивлена, что угроза провала настолько серьезна, причем не только для небольших стартапов, но и для крупных, серьезных проектов, основатели которых выступали на вечерах YC.

2. Насколько сильно меняется концепция стартапа. Обычно, к предпросмотру половина стартапов совсем не похожа на то, что планировали получить в начале. Мы приветствуем это. Работа со стартапом сродни науке – вы должны добраться до истины в любом случае, какой бы она ни была и куда бы она не привела. В всех остальных случаях люди обычно начинают какое-то дело лишь после того, как

определились с тем, что хотят иметь, и, начав дело, уже придерживаются изначального пути, даже если он ошибочный.

3. Как мало денег может потребоваться для начала стартапа. В мире Кейт все имеет свою цену, и весьма немалую. Инвестиции в начало стартапа сравнимы со стоимостью косметического ремонта в ванной.

4. Фанатизм учредителей. Кейт охарактеризовала их именно так. Я согласен с ней, но я никогда не задумывался о том, что эта черта характера совсем не ценится в других областях, до тех пор пока она не упомянула об этом. Если в организации кого-то назовут «неорганизованным/больным//фанатиком», вряд ли это можно воспринимать как комплимент.

Что это значит? Фанатик обычно умудряется быть одновременно агрессивным и целеустремленным, являясь ярким сторонником известного высказывания – «цель оправдывает средства». По крайней мере, нам хочется быть такими в любом виде деятельности, ИМХО. Если ты не агрессивен, то вряд ли ты создаешь что-то новое, а заносчивость/самонадеянность/высокое положение вообще никого до добра не доводили.

5. Насколько силиконовая долина является технически насыщенной. "Похоже, все здесь в теме". Высказывание не совсем корректное, но разница между Силиконовой долиной и любым другим местом весьма ощутима. Поневоле приходится разговаривать полушепотом, потому как велика вероятность того, что коллега за соседним столом знает тех людей, которых вы обсуждаете. Я никогда не делаю так в

Бостоне. Обратная (позитивная) сторона медали заключается в том, что человек за соседним столом скорее всего вам может помочь.

6. Насколько докладчики на YC последовательны и логичны в своих советах.

Вообще-то, я тоже это заметил. Я всегда беспокоюсь о том, что рассказ докладчика о стартапах поставит нас в затруднительное положение, но происходит это на удивление редко.

Когда я спросил ее о том, что ей запомнилось из того что говорили докладчики, она ответила: наилучший способ достичь успеха, это быстрый запуск, получить отзывы пользователей и отреагировать соответствующим образом; стартапы требуют гибкости, потому как они напоминают катание на американских горках, а также то, что большинство инвесторов далеки от IT-технологий. Я был впечатлен, насколько сильно и единогласно докладчики поддерживают принцип быстрого запуска и итерации. 10 лет назад ситуация была прямо противоположная, но сейчас это общепринятая практика.

7. Насколько неприметно выглядят основатели успешных стартапов. Большинство известных основателей в Силиконовой Долине вряд ли привлекут ваше внимание на улице. И дело не только в одежде или внешнем виде. Нет никакой ауры силы и власти вокруг них. «Они ни на кого не пытаются произвести впечатление.» Забавно, но хотя Кейт никак не могла определить успешных основателей, она запросто могла узнать инвесторов, как по одежде, так и по их манере поведения.

8. Насколько важно учредителям/основателям иметь рядом человека, у которого можно попросить совет. Без совета «они бы просто потерялись». К счастью, есть много людей, способные помочь им. В YC существует хорошая традиция помогать другим стартапам, финансируемым YC. Не мы изобрели эту идею: это всего лишь более насыщенная форма общепринятой в Силиконовой долине традиции.

9. Насколько уникальной задачей является стартап. Архитекторы постоянно общаются с другими людьми, а технологический процесс стартапа содержит в себе большие этапы непрерывной работы. У вас есть все необходимое для работы.

Преобразовав этот список, мы получим картину «нормального» мира. В нем люди много общаются друг с другом, не спеша, плодотворно работают над консервативными дорогими проектами, чьи задачи и цели определены заранее, а также аккуратно подстраивающиеся под свое положение в иерархической лестнице. Это самое точное описание дней давно минувших. Поэтому культура стартапов не отличается от любой другой суб-культуры, но при этом является некоей лакмусовой бумажкой, отражающей последние новшества.

Чем жизнь творца отличается от жизни менеджера

Программисты так не любят совещания в том числе потому, что у них совершенно особый график, отличающийся от графика других людей. Совещания требуют от них большего.

Есть два типа графика, которые я называю графиком менеджера и графиком творца. График менеджера – это для начальников. Оно воплощается в традиционных органайзерах, разрезающих день на часовые интервалы. Вы можете при необходимости выделить на какую-то задачу несколько часов, но по умолчанию вы определяете, что будете делать в каждый из этих часов.

Когда вы пользуетесь временем таким образом, встретиться с кем-то – это чисто технический вопрос. Найдите в графике свободное место, назначьте встречу, и все готово.

Большинство людей, обладающих властью, живут именно по такому графику. Это административный график. Но есть и другой способ использования времени, распространенный среди людей, которые что-то создают – например, программистов или писателей. Они обычно предпочитают использовать время, измеряя его блоками как минимум в полдня. Невозможно писать или программировать, укладываясь в отрезки по часу. За это время едва успеваешь разогнаться.

Когда вы живете в графике творца, совещания – это катастрофа. Одна встреча может отъесть у вас полдня, разбивая время на два кусочка, слишком мелких, чтобы что-то успеть. И еще вам нужно не забыть пойти на совещание. Это не проблема для

тех, кто живет по менеджерскому графику. У них всегда что-то происходит в следующий час, вопрос только – что именно. Но когда совещание назначено для кого-то, кто живет по графику творца, ему нужно об этом подумать.

Для человека, живущего по графику творца, пойти на совещание – все равно что сделать исключение. Это значит не просто переключиться от одной задачи к другой. Это значит изменить режим, в котором вы работаете.

Иногда совещание может повлиять на весь день. Совещание обычно отнимает полдня, разбивая на части утро или послеобеденное время. Но в дополнение к этому иногда возникает эффект домино. Если я знаю, что мое утро будет поделено на части, я с меньшей вероятностью начну делать что-то масштабное с утра. Я знаю, что это выглядит излишней чувствительностью, но если вы творец, подумайте о своей ситуации. Разве вы не испытываете волнение при мысли, что у вас есть целый день на то, чтобы поработать, и никаких совещаний и встреч? И это значит, что когда этого не получается, ваше настроение портится. А масштабные проекты всегда требуют от вас работы на пределе возможностей. Небольшого падения духа достаточно, чтобы подорвать их.

Каждый из этих графиков, взятый сам по себе, вполне нормален. Проблемы начинаются, когда графики сталкиваются. Поскольку самые влиятельные люди живут в графике менеджера, они могут позволить себе заставить всех остальных существовать по этому графику. Но более умные руководители воздерживаются от этого, если знают, что некоторым из их сотрудников на работу нужны длинные блоки времени.

Наш случай – необычный. Почти все инвесторы и все венчурные инвесторы, которых я знаю, живут по расписанию менеджеров. Но Y Combinator работает по графику творца. Я не удивлюсь, если вскоре появится больше компаний, работающих так же. Я подозреваю, что предприниматели все больше будут сопротивляться своему превращению в менеджеров.

Как же нам удастся работать с такой массой стартапов, действуя по графику творца? Мы опираемся на классический инструмент, симулирующий график менеджера внутри графика творца: офисный рабочий день. Несколько раз в неделю я выделяю значительный кусок времени, чтобы повстречаться с предпринимателями, которых мы финансируем. Это время выделяется в конце моего рабочего дня, и я написал специальную программу, с помощью которой все назначаемые встречи скапливаются к концу дня. И поэтому встречи никогда не отвлекают меня от других дел. Иногда это время офисных встреч затягивается, но оно никогда не отрывает меня от другой работы.

Когда мы работали над нашим собственным стартапом, еще в 1990-х, я изобрел еще один трюк, позволяющий делить день. Я программировал с ужина до примерно 3 часов утра каждый день, потому что вечером никто не отвлекал меня. Потом я спал до 11 часов утра, приходил в офис и до ужина работал над «бизнес-делами». Я никогда не рассматривал это в таком ключе, но по сути, каждый день у меня было два рабочих дня, один по расписанию менеджера, другой – по расписанию творца.

Когда вы действуете по графику менеджера, вы можете заниматься тем, чего не могли бы себе позволить в графике творца: проводить встречи без конкретного результата, просто чтобы познакомиться с кем-то. Если в вашем графике появилось пустое место, почему нет? Может быть, окажется, что вы поможете друг другу как-то иначе.

Деловые люди в Кремниевой долине (да и во всем мире) проводят такие встречи каждый день. Если вы живете по графику менеджера, то такие встречи, по сути, ничего вам не стоят. Они настолько распространены, что когда предлагают встретиться таким образом, используют особые слова – например, «пойти выпить кофе».

Однако если вы живете по графику творца, такие встречи обходятся вам исключительно дорого. И это нас в каком-то смысле ограничивает. Все предполагают,

что мы, как и другие инвесторы, живем по графику менеджера. Так что они представляют нас кому-то, с кем нам, по их мнению, стоит встретиться, или отправляют нам письмо с предложением попить кофе. В этот момент перед нами встает выбор, и оба варианта не очень радуют: мы можем встретиться с человеком и потерять полдня, или же можем избежать встречи и, вероятно, обидеть человека.

До недавнего времени мы не понимали в полной мере, в чем проблема. Мы просто принимали за данность, что приходится или разрывать график, или обижать людей. Но теперь, когда я понял, что происходит, возможно, есть третий вариант: написать некий текст, объясняющий эти два графика. Может быть, со временем, если конфликт между графиком менеджера и графиком творца начнут понимать лучше, это станет менее серьезной проблемой.

Те из нас, кто живет по графику творца, склонны к компромиссам. Мы знаем, что какое-то количество совещаний нам все равно придется отсидеть. Все, о чем мы просим тех, кто живет по графику менеджера – чтобы они понимали цену этих совещаний.

Будьте неустанно находчивы

Пару дней назад я наконец-то нашел способ описать хорошего основателя стартапа: неустанно находчив (relentlessly resourceful).

До этого лучшим, что мне удавалось сформулировать, это свести противоположные качества к одному – несчастный. Большинство словарей говорят, что это значит отсутствие успеха, удачи. Но словари не сослужат хорошей службы в данном случае. Команде, которая обыгрывает своих соперников, но проигрывает из-за судьбы, не повезло, но она не несчастная. Этот термин скорее подразумевает пассивность, быть несчастным значит быть размазанным обстоятельствами — прогнуться под окружающий мир, когда нужно идти по своему пути.[1]

К сожалению, нет антонима к слову несчастный, и это мешает объяснить основателям стартапов к чему они должны стремиться. «Не будь несчастным» это что-то больше похожее на крик безысходности.

Не сложно описать это качество с помощью метафор. Лучшей, наверное, будет сравнение с бегом спиной вперед. Хороший бегун не просто стремится вперед, но и сохраняет гибкость. Они стремятся к цели, но при этом корректируют свои действия налету.

К сожалению это всего лишь метафора, причем бесполезная для большинства людей за пределами США. «Будь подобен бегуну спиной вперед», не лучше чем «Не будь несчастен».

Но, наконец, я придумал, как выразить это качество. Я писал речь для инвесторов, и мне надо было объяснить, на что надо обращать внимание в организаторах стартапов. Каким должен быть человек в противоположность несчастному? Неустанно находчивым. Не только неустанным. Этого недостаточно чтобы заставить события развиваться согласно вашему плану, ну может кроме пары неинтересных ситуаций. В интересной же – сложности будут нестандартными. Что значит, что вы не сможете просто пробиться через них потому, что вы изначально не знаете насколько они сложны; вы не знаете, где будете пробиваться через кусок пены, а где – через гранит. Поэтому вы должны быть находчивы. Вы должны стараться находить новые решения.

Будьте неустанно находчивы.

Это хорошо звучит, но просто ли это описание, как быть успешным, в общем? Я так не думаю. Например, это не рецепт, как достичь успеха в рисовании или написании книг. В такого рода работе рецепт больше похож на то, чтобы быть активно любопытным. В этом способе работы рецепт состоит в том, чтобы быть действительно активным. Находчивость подразумевает, что препятствия – внешние, каковыми они в большинстве случаев для стартапов и являются. Но при написании книг и рисовании они, как правило, внутренние; препятствие — это ваша собственная некомпетентность.

Вероятно, существуют и другие области деятельности, где «неустанная находчивость» является рецептом успеха. Но, несмотря на то, что она может

подходить для других областей, я думаю это лучший способ дать короткое описание тех качеств, что делают основателя стартапа хорошим. Я сомневаюсь, что это качество может быть более точно описано.

Теперь зная, что мы ищем, у нас возникают другие вопросы. Например, можно ли научиться этим качествам? После четырех лет попыток научить людей этим качествам, я скажу да, неожиданно часто это возможно. Не для всех людей, но для многих. [3] Некоторые люди просто от природы пассивны, но у остальных есть латентная способность быть неустанно находчивым, которая только и ждет, чтобы ее вытащили на свет.

Это в особенности касается молодых людей, которые до настоящего момента всегда находились под воздействием какого-либо авторитета. Быть неустанно находчивым это, безусловно, не рецепт как добиться успеха в больших компаниях или в большинстве школ. Я даже не хочу думать каков рецепт успеха в больших компаниях, но это, несомненно, нечто большое и грязное, включающее в себя комбинирование находчивости, покорности и умения создавать альянсы.

Определение этого качества также подводит нас ближе к ответу на часто задаваемый вопрос: как много стартапов может быть. Не существует, как некоторые люди думают, некоей экономической границы, что ограничивает их число. Нет причины верить, что есть какой либо лимит по сумме вновь созданных богатств потребителей, что можно поглотить, также как и нет ограничения количества теорем, которые можно доказать. Так что, наверное, ограничивающим фактором количества стартапов является среда потенциальных основателей. Некоторые люди станут хорошими

основателями, некоторые нет. И сейчас, когда мы знаем, что делает хороший основатель, мы знаем как задать верхнюю границу на размеры среды.

Этот тест также полезен для каждого. Если вы хотите знать являетесь ли вы человеком нужного сорта для запуска стартапа, спросите себя, являетесь ли вы неустанно находчивым. И если вы хотите знать является ли таковым нанимаемый сооснователь, спросите, является ли таковым он.

Вы даже можете использовать это в качестве тактики. Если бы я начинал стартап, то это была бы написанная на зеркале фраза. «Делай что-то, чего хотят люди» это пункт назначения, но «будь неустанно находчивым» это то, как ты туда попадешь.

Примечания

[1] Я думаю, что причина, по которой словари ошибаются в том, что значение слова изменилось. Ни один автор, составляющий заново словарь, сегодня не скажет, что неудача это тоже, что и несчастье. Но несколько веков назад они могли сказать так. Люди в прошлом находились под большим воздействием обстоятельств и как результат большое количество слов, что мы используем для описания хороших и плохих результатов, происходят от слов об удаче.

Когда я жил в Италии, однажды я пытался сказать кому-то, что не достиг особого успеха в каком-то деле, но я не мог вспомнить слово для обозначения успеха на итальянском. Я потратил некоторое время в попытке описать то слово, что имел в виду. Наконец она сказала «О! Фортуна!»

[2] Существуют аспекты стартапов, где рецепт очень любопытен. Могут быть времена, когда то, что вы делаете, является почти совершенным открытием. К сожалению, такие времена являются очень малой частью целого. С другой стороны все это, так же является частью исследования.

[3] Я почти что сказал для «большинства людей», но осознал — (а) что не знаю каково большинство людей и (б) я патологический оптимист в отношении к способности человека измениться.

Спасибо Тревору Блэквеллу и Джессике Ливингстон, за чтение набросков этого.

Почему телевидение погибло

Около двадцати лет назад люди заметили, компьютеры и ТВ вышли на курс, грозящий катастрофой столкновения, и начали думать, что им производить, когда они сойдутся в одной точке. Теперь мы знаем ответ: компьютеры. Теперь ясно, что даже используя слово «сходиться» мы давали ТВ слишком много чести. Это будет не столько «схождение», сколько замена. Люди могут продолжать смотреть то, что они называют «ТВ шоу», но они будут смотреть их в основном на компьютерах.

Что решило противостояние в пользу компьютеров? Четыре силы, три из которых можно было предсказать, и одна, которую предсказать было труднее.

Одна из предсказуемых причин победы в том, что Интернет это открытая платформа. Любой может построить на ней все, что захочет, и рынок выберет победителей. Таким образом, инновация зависит от скорости хакеров, вместо скорости крупных компаний.

Второе это Закон Мура, который сотворил волшебство с пропускной способностью Интернета.

Третья причина выигрыша компьютеров это пиратство. Пользователи предпочитают его не только потому, что это бесплатно, а потому, что это еще и удобнее. Bittorrent и YouTube уже подготовили новое поколение зрителей, для которых местом просмотра шоу является экран компьютера.

Несколько более удивительной была сила одного конкретного типа нововведений: социальные приложения. Средний подросток имеет безграничные возможности для общения с друзьями. Но они не могут физически быть с ним все время. Когда я учился в школе, решением был телефон. Теперь – социальные сети, многопользовательские игры, и различные приложения для обмена сообщениями. Путь ко всем ним лежит через компьютер. Что означает, что каждый подросток (а) хочет компьютер с подключением к Интернету, (б) имеет стимул научиться им пользоваться, и (в) проводит бесчисленные часы перед ним.

Это была самая мощная сила. Поэтому каждый захотел иметь компьютер. Умники получили компьютеры, потому что любили их. Затем геймеры получили их, чтобы играть в игры. Но это стало связью со всеми остальными: поэтому даже бабушки и 14-летние девочки хотят компьютеры.

После десятилетий работы внутривенной капельницы, подключенной прямо к их аудитории, люди в развлекательном бизнесе, разумеется, думали, что те довольно пассивны. Они думали, что были в состоянии диктовать условия того, как шоу достигают своей аудитории. Но они недооценили силу их желания связываться друг с другом.

Facebook убил ТВ. Это дикое упрощение, конечно, но, вероятно, настолько близко к правде, насколько можно выразить в трех словах.

ТВ сети уже, кажется, скрепя сердце, смотрят, где идут дела, и отвечают, неохотно выкладывая свой материал в онлайн. Но они продолжают тащиться как черепахи. Они

до сих пор, кажется, хотели бы, чтобы люди, вместо этого, смотрели шоу по ТВ, как газетам, которые выкладывают материал в онлайн, хотелось бы, чтобы люди ждали до следующего утра и читали его, напечатанным на бумаге.

Они были бы в лучшем положении, если сделали это раньше. Когда возникает новая среда, достаточно мощная, чтобы заставить сотрудников понервничать, то она, возможно достаточно мощная, чтобы выиграть, и лучшая вещь, которую они могут сделать, это прыгнуть в нее немедленно.

Нравится им это или нет, грядут большие перемены, потому что Интернет разрешает два краеугольных камня СМИ: синхронность и локальность. В Интернете, вы не должны посылать каждому один и тот же сигнал, и вам не придется посылать его из местного источника. Люди будут смотреть то, что хотят, где хотят, и группируются в соответствии с общими интересами, чувствуют себя сильнее. Может быть, их сильнейший общий интерес будет их физическим расположением, но, я полагаю, нет. Что означает, что местное ТВ вероятно мертво. Это был артефакт, накладываемый старыми технологиями. Если бы кто-то создавал Интернет-ТВ компанию с нуля, они могли бы иметь какой-то план для шоу, направленных на регионы, но это не было бы главным приоритетом.

Синхронность и локальность связаны между собой. Отделения ТВ сети беспокоятся о том, что происходит в 10, потому что это покажут зрителям в 11 часовых новостях. Однако, эта связь добавляет больше хрупкости, чем силы: люди не смотрят новости в 10, потому что они хотят смотреть новости позже.

ТВ сети будут бороться с этими тенденциями, потому что недостаточно гибкие, чтобы к ним адаптироваться. Они зажаты в местных отделениях так же, как автокомпании зажаты дилерами и союзами. Безусловно, люди, управляющие сетями, пойдут легким путем и попытаются сохранить старую модель работающей в течение нескольких лет, как сделали звукозаписывающие компании.

В недавней статье в Wall Street Journal описывалось, как ТВ сети пытались добавлять больше прямых трансляций, частично как способ заставить зрителей смотреть ТВ синхронно, вместо просмотра записанных шоу тогда, когда им удобно. Вместо того, чтобы давать зрителям то, что они хотят, они пытаются заставить их изменить свои привычки в соответствии со старой бизнес моделью ТВ сетей. Это никогда не сработает, если только у вас не будет монополии или картеля, заставляющих так делать, и даже тогда это сработает только временно.

Другая причина, по которой ТВ сети любят прямые трансляции в том, что они дешевле в производстве. Идея верная, но они не довели ее до конца. Онлайн-контент может быть намного дешевле, чем представляют себе ТВ сети, и способ получить выгоду от резкого снижения стоимости это увеличение объема. ТВ сети не имеют возможности понять всю цепочку рассуждений, потому что они все еще думают о себе как о ширококвещательном бизнесе, посылающим один сигнал каждому.

Сейчас хорошее время, чтобы начать любую компанию, которая конкурировала бы с ТВ сетями. Это то, чем являются многие Интернет стартапы, хотя они и не думали

ставить это своей целью. У людей много часов свободного времени в день и ТВ основывается на таких длинных сеансах (в отличие от Google, который гордится тем, что пользователи быстро стартуют), что всё, что занимает их время, конкурирует с ними. Но кроме таких косвенных конкурентов, я думаю ТВ компании будут все чаще сталкиваться с прямыми конкурентами.

Даже в системах кабельного ТВ, длинный хвост был отрублен прежде, чем переступить порог, чтобы запустить новый канал. В Интернете это будет длиннее и мобильнее. В этом новом мире существующие игроки будут иметь такие же преимущества, как и любая крупная компания на рынке.

Это изменит баланс сил между сетями и людьми, которые производят шоу. Сети привыкли быть стражниками. Они распространяли вашу работу и продавали на нее рекламу. Теперь люди, которые производят шоу могут распространять его сами. Главная ценность поставок через сети это продажи рекламы. Которая будет стремиться поставить их в положение поставщиков услуг, а не издателей.

Шоу изменится еще больше. В Интернете нет никакой причины, чтобы сохранять их нынешний формат, или даже то, что они должны быть одного формата. На самом деле, интереснее сближение, которое происходит между шоу и играми. Но на вопрос какой вид развлечений станет распространенным через 20 лет в Интернете, я бы не рискнул делать какие-то прогнозы, за исключением того, что все сильно изменится. Мы получим все, что только могут сделать самые творческие люди. Именно поэтому Интернет победил.

Замечания

[1] Спасибо Тревор Блэквелл за эту точку зрения. Он добавляет: «Я помню как глаза телефонных компаний сверкали в начале 90-х, когда они говорили о сближении. Они думали, что на программирование будет большой спрос, и они реализуют его и сделают много денег. Это не сработало. Они полагали, что их местные сетевые инфраструктуры будут иметь решающее значение в производстве видео по требованию, потому что вы не могли направить его из нескольких центров обработки данных через Интернет. В то время(1992) вся пропускная способность Интернет была недостаточной для одного видеопотока. Но пропускная способность увеличилась больше, чем они ожидали и их побили iTunes и Hulu.

[2] Владельцы авторских прав, как правило, сосредоточены на аспекте того, как они видят пиратство, которое является причиной потеряннного дохода. Таким образом, они думают, что пользователями движет желание получать что-то бесплатно. Но iTunes показывает, что люди будут платить за продукт в онлайн, если вы сделаете это простым. Важным компонентом пиратства является просто то, что оно предлагает лучший способ использования.

[3] Или телефон, который, на самом деле, компьютер. Я не делаю каких-либо прогнозов о размере устройства, которое заменит ТВ, оно просто будет иметь браузер и получать данные через Интернет.

[4] Эмметт Шир пишет: «Я бы поспорила, что длинный хвост для спорта может быть даже больше, чем длинный хвост для любого другого вида контента. Любой может транслировать футбольную игру в школе, и это будет интересно для десяти тысяч человек или около того, даже если качество продукции не такое уж хорошее.»

http://en.wikipedia.org/wiki/Long_Tail

Можно ли купить Кремниевую долину?

Возможно

Многие города, глядя на Кремниевую долину, задаются вопросом: «Как нам создать что-нибудь похожее у себя?» Естественный способ это сделать — основать первоклассный университет в том месте, где захотели бы жить богачи. Так случилось с Кремниевой долиной. Но можно ли ускорить этот процесс, финансируя стартапы?

Возможно. Давайте подумаем, что для этого потребуется.

Первое, что нужно понять, — поддержка стартапов отличается от проблемы поддержки стартапов в конкретном городе. Последнее гораздо дороже.

Люди иногда думают, что могут исправить ситуацию со стартапами в своём городе путём основания своего Y Combinator'a, но на деле это будет иметь эффект, близкий к нулю. Я знаю, потому что он имел почти нулевой эффект в Бостоне, где мы находились около полугода. Мы спонсировали людей со всей страны (на самом деле, мира), и после этого они шли туда, где могли бы получить еще больше финансовой поддержки, проще говоря, в Кремниевую долину.

Первоначальное спонсирование — это не региональный бизнес, потому что на этой стадии стартапы мобильны. Это просто несколько человек с ноутбуками. [1]

Если хотите поддержать стартапы в определенном городе, вы должны спонсировать проекты, которые не покинут город. Есть два пути решения: иметь законы, которые запретят им уезжать, либо спонсировать до тех пор, пока они не осядут полноценно. Первый подход ошибочен, это просто фильтр для плохих стартапов. Если ваши правила навязывают разработчикам то, чего они делать не хотят, то только отчаянный согласится на ваши деньги.

Хорошие стартапы уедут в города с лучшим финансированием. Они не согласятся остаться при последующей необходимости инвестиций. Единственный способ оставить их — это дать достаточно денег, чтобы им не пришлось переезжать.

—

Сколько для этого нужно? Если вы хотите, чтобы стартапы не покидали ваш город, вам придётся дать им достаточно, чтобы они не искушались предложением венчурных капиталистов Кремниевой долины, которое потребовало бы переезда. Стартап может отказаться от такого предложения, если он вырос до стадии, когда он (а) укоренился в вашем городе и/или (б) настолько успешен, что венчурные капиталисты инвестировали бы в них, даже если стартап не переедет.

Сколько будет стоить вырастить стартап до такой стадии? Как минимум, несколько сотен тысяч долларов. Кажется, Wufoo укрепились в Тампе за \$118k, но это крайний случай. В среднем, потребовалось бы не менее полумиллиона.

Итак, если идея вырастить местную кремниевую долину, давая стартапам по 15-20 тысяч долларов каждому, как Y Combinator, кажется слишком хорошей, чтобы быть правдой, то это потому, что так и есть. Чтобы заставить их оставаться неподалёку, вам придётся дать им в 20 раз больше, не менее того.

Однако даже это интересная перспектива. Предположим для верности, что это стоило бы миллион долларов на стартап. Если вы смогли бы удержать стартапы в вашем городе за миллион на каждый, тогда за миллиард долларов вы бы могли собрать тысячу стартапов. Это, наверное, не вывело бы вас вперёд самой Кремниевой долины, но у вас могло бы быть второе место.

По цене футбольного стадиона, любой город с приличным уровнем жизни мог бы превратиться в один из крупнейших центров стартапов в мире.

Более того, это не заняло бы много времени. Возможно, вам удалось бы сделать это за пять лет. За срок полномочий мэра. И со временем было бы проще, потому что

чем больше стартапов в городе, тем меньше нужно для привлечения новых. Когда у вас в городе была бы тысяча стартапов, венчурные капиталисты не старались бы изо всех сил переманить их в Кремниевую долину; вместо этого они бы открыли местные офисы. Тогда вы были бы в хорошей форме. Вы бы начали самоподдерживающуюся цепную реакцию, вроде той, что движет Кремниевой долиной.

Но тут появляются трудности. Вы должны отбирать стартапы. А как вы будете это делать? Умение выбирать стартапы — это редкий и ценный навык, и нанять людей, обладающих им, не так легко. И навык этот настолько сложно оценить, что даже если администрация захочет их нанять, они выберут не тех кого нужно.

Например, город даст деньги венчурным капиталистам, чтобы те организовали местный филиал. Но только плохие специалисты согласятся на это. Такие не будут казаться плохими администрации города. Они будут казаться впечатляющими. Но они будут хороши во всем кроме отбора стартапов. Это их главная проблема. Все венчурные капиталисты выглядят результативными для ограниченного числа партнеров. Различие между плохими и хорошими специалистами проявляется в другой половине их работы: выборе стартапов и советах им. [2]

На самом деле вам нужна группа инвесторов-ангелов — людей, которые вкладывают деньги, заработанные на своих стартапах. Но, к сожалению, тут возникает проблема яйца и курицы. Если ваш город не является платформой для стартапов, то там нет людей разбогатевших на стартапах. И я не вижу способов привлечь таких людей из других городов. Нет такой особой причины, по которой бы они решили переехать.

Впрочем, городская администрация может выбрать стартапы "используя" данные неместных инвесторов. Будет довольно просто составить список наиболее успешных ангелов и найти стартапы в которые они бы хотели вложить свои деньги. Если город

предложит таким проектам по миллиону долларов при условии переезда, многие находящиеся на ранних стадиях работы могут согласиться.

План звучит довольно абсурдно, но возможно это самый эффективный способ для отбора хороших стартапов.

Конечно разработчикам стартапов будет неприятно покидать своих первоначальных инвесторов. Но с другой стороны, дополнительный миллион долларов будет им куда полезнее.

Выживут ли переехавшие стартапы? Вполне возможно. Единственный способ узнать это - попробовать. Это будет довольно дешевым экспериментом, как "расходы на гражданское население". Возьмите 30 стартапов которые недавно проинвестировали известные ангелы, дайте каждому по миллиону долларов если те согласятся переехать, и через год посмотрите на результат. Если они будут успешно развиваться, вы можете попытаться пригласить еще больше разработчиков стартапов.

Не усердствуйте с юридическими условиями договора по которым они будут иметь возможность вас покинуть. Заключите что-то вроде джентльменского соглашения.

Не пытайтесь удешевить этот процесс и выбрать только 10 стартапов для эксперимента. Если сделать это с малым количеством проектов то это будет гарантировать провал. Стартапы должны быть в среде других стартапов. 30 будет достаточно чтобы создать что-то вроде сообщества.

Не пытайтесь заставить их работать в отремонтированном складе который вы называете "инкубатором". Реальные стартапы предпочитают свое собственное рабочее пространство.

На деле, не налагайте никак ограничений на стартапы вообще. Стартаперы по сути хакеры, а они руководствуются больше соглашениями чем правилами. Если они

рукопожатием заключили с вами сделку, они ее выполняют. Но покажите им замок и их первая мысль будет - как его взломать.

Интересно, 30-стартапный эксперимент может устроить достаточно богатый житель. И какое же давление он может оказать на город, если все получится.[4]

—

Должен ли город брать акции в обмен на деньги? В принципе, они имеют на это право, но как они определяют стоимость акции стартапов? Не получится просто установить всем одинаковую стоимость: для некоторых она будет слишком низкой (и они бы от вас отказались), а для других — слишком высокой (и ухудшило бы их работу впоследствии). А так как мы предполагаем, что мы не можем выбирать стартапы, мы также предполагаем, что не можем их оценивать, потому что это практически одно и то же.

Ещё одна причина не брать акции в стартапах — стартапы часто ввязываются в сомнительные дела. Как и сформировавшиеся компании, но последних не винят за это. Если кто-то убивает кого-то после встречи на Facebook, пресса будет писать об этом событии, как о связанном с Facebook. Если кто-то кого-то убивает после встречи в супермаркете, пресса будет писать про убийство. В общем, поймите, если вы инвестируете стартапы, они могут создать что-нибудь, что будет использоваться для порнографии или для файлообмена или для выражения немодных мнений. Вам, наверное, стоило бы спонсировать такой проект вместе с вашими политическими противниками, так чтобы они не могли использовать то, что делают стартапы, как клюшку, которой можно вас побить.

Хотя было бы слишком политически сдержанно просто дать деньги стартапам. Так что лучший план — превратить их в конвертируемый кредит, но который не был бы возвращён кроме как в крупной сделке — например, за 20 миллионов долларов.

—

Насколько успешной окажется данная схема зависит от конкретного города. Есть города, например Портленд, который легко будет сделать долиной стартапов, и другие, как Детроит, где это будет задачей запредельной сложности. Так что будьте честны перед собой, насколько реально это для вашего города, перед тем как пытаться.

Легче всего оценить так, насколько близки условия к жизни в Сан-Франциско. У вас хороший климат? Люди живут в центре или преимущественно по окраинам? Город свободный и терпимый, или скорее отражающий традиционные ценности? Есть ли хорошие университеты? Есть ли соседи к которым можно сходить? Даже гики будут чувствовать себя как дома? Если ответ на все вопросы положительный, то вы не только сможете провернуть такой план, но и потратить сможете даже меньше миллиона на каждый стартап.

Я понимаю что шанс того что какой-нибудь город попытается провернуть такое предприятие очень мал. Я просто хотел объяснить насколько трудным это окажется, если кто-то попытается. Насколько будет трудным основать Кремниевую долину? Поражает мысль что этого могут добиться очень многие города. Хотя все деньги они потратят на постройку стадиона, теперь их хотя бы спросят: почему вы решили так, вместо того чтобы стать серьезным подспорьем Кремниевой Долине?

Примечания

[1] Вот что обнаруживают люди, открывающие предположительно местную фирму: (а) их кандидаты приезжают отовсюду, не только с окрестностей, и (б) местные стартапы также нанимаются к другим начинающим фирмам. В конце концов, кандидаты распределяются по качеству, а не по местоположению.

[2] Что интересно, плохие венчурные капиталисты терпят неудачу, выбрав стартап, управляемый людьми, похожими на них самих — хорошими демонстраторами, но пустыми. Тот самый случай, когда фальшивки фальшивкой погоняет. И пока все

участники внушают доверие, партнёры, инвестирующие в такой капитал, не будут в курсе дел, пока не оценят итоги.

[3] Подозреваю, ни даже тогда, когда вы станете налоговой гаванью. Это привлекло бы некоторых богачей, но не таких, которые бы стали хорошими ангелами-инвесторами в стартапах.

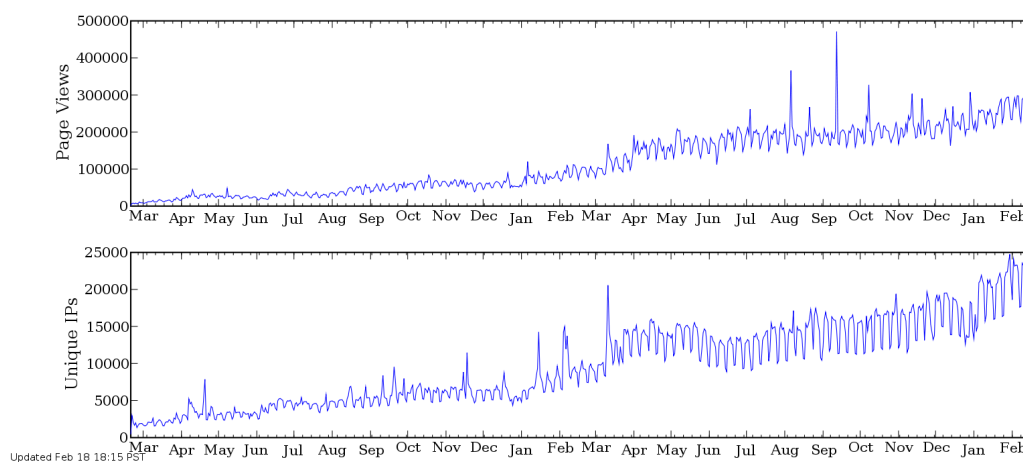
[4] Спасибо Майклу Кинану за то, что обратил на это внимание.

Чему я научился у Hacker News

Hacker News исполнилось два года на прошлой неделе. Изначально предполагалось, что это будет параллельный проект — приложение для оттачивания Агс и место обмена новостями между нынешними и будущими основателями Y Combinator. Он становился больше и требовал больше времени, чем я ожидал, но я не сожалею об этом, потому что я многому научился работая над этим проектом.

Рост

Когда мы запустили проект в феврале 2007 года, в будние дни трафик составлял около 1600 ежедневных уникальных посетителей. С тех пор он увеличился до 22000.



Этот темп роста немного выше, чем хотелось бы. Я бы хотел, чтобы сайт развивался, потому что если сайт не растёт хотя бы медленно, то он, вероятно, уже мёртв. Но я не хотел бы, чтобы он достиг роста Digg или Reddit — в основном потому

что это ослабит характер сайта, но также потому что я не хочу тратить все свое время работая над масштабированием.

У меня уже достаточно проблем с этим. Помню, изначальной мотивацией для HN было испытание нового языка программирования и более того испытание того языка, который ориентирован на эксперименты с дизайном языка, а не его производительностью. Каждый раз, когда сайт становился медленным, я поддерживал себя, вспоминая знаменитую цитату Макилроя и Бентли

Ключ к эффективности в элегантности решений, а не в переборе всех возможных вариантов.

и искал проблемные места, которые я мог устранить минимумом кода. Я до сих пор в состоянии поддерживать сайт, в смысле сохранения прежней производительности, несмотря на 14-ти кратный рост. Не знаю, как буду справляться дальше, но вероятно, что-нибудь придумаю.

Это мое отношение к сайту в целом. Hacker News это эксперимент, эксперимент в новой области. Сайтам такого типа обычно всего несколько лет. Обсуждению в интернете как таковому всего несколько десятилетий. Поэтому мы, вероятно, обнаружили лишь малую часть того, что обнаружим в итоге.

Вот почему я так оптимистично настроен по отношению к HN. Когда технология настолько новая, существующие решения, как правило, ужасны, а значит можно сделать что-то гораздо лучше, что в свою очередь значит, что многие проблемы,

которые кажутся неразрешимыми на самом деле таковыми не являются. В том числе, надеюсь, проблема, которая преследует многие сообщества: разрушение из-за роста.

Спад

Пользователи беспокоились об этом с тех пор как сайту было всего несколько месяцев. До сих пор эти опасения были напрасными, но так будет не всегда. Спад это сложная проблема. Но, вероятно, решаемая; это не значит, что открытые разговоры «всегда» были уничтожены ростом, когда «всегда» означает лишь 20 случаев.

Но важно помнить, что мы пытаемся решить новую проблему, потому что это означает, что мы должны пробовать что-то новое и большинство из этого, вероятно, не будет работать. Пару недель назад я пытался отобразить имена пользователей, имеющих наивысший средний счет комментариев, оранжевым цветом.[1] Это была ошибка. Внезапно культура, которая была более или менее единой, разделилась на имущих и неимущих. Я не осознавал насколько объединенной была культура пока не увидел её разделенной. Было больно на это смотреть.[2]

Поэтому оранжевые имена пользователей не вернутся. (Простите за это). Но будут и другие идеи, которые так же вероятно сломаются в будущем и те из них, которые будут работать, вероятно, будут казаться такими же сломанными как и те, что таковыми не являются.

Пожалуй, самое важное, что я узнал о спаде это то, что он измеряется скорее в поведении, чем в самих пользователях. Вы хотите скорее устранить плохое поведение

нежели плохих людей. Поведение пользователей оказывается на удивление податливым. Если ты [ждешь](#) от людей, что они будут вести себя хорошо, они обычно так и делают; и наоборот.

Хотя, конечно, запрет плохого поведения зачастую устраняет плохих людей, потому что они чувствуют себя неприятно ограниченными в месте, где они должны вести себя хорошо. Такой способ избавления от них мягче и, вероятно, эффективнее, чем другие.

Довольно ясно теперь, что теория разбитых окон подходит и по отношению к общественным сайтам. Теория заключается в том, что малые проявления плохого поведения поощряют проявления еще более плохого поведения: жилой район с большим количеством граффити и сломанных окон становится тем районом, где зачастую происходят грабежи. Я жил в Нью-Йорке, когда Джулиани представил реформы, которые прославили эту теорию, и изменения были удивительными. И я был пользователем Reddit, когда произошло прямо противоположное, а изменения были такими же впечатляющими.

Я не критикую Стива и Алексис. То что случилось с Reddit не было последствием пренебрежения. С самого начала у них была политика цензурирования исключительно спама. К тому же у Reddit по сравнению с Hacker News были другие цели. Reddit были стартапом, а не сторонним проектом; их цель заключалась в том, чтобы расти как можно быстрее. Совместите быстрый рост и нулевую спонсорскую помощь и получите вседозволенность. Но я не думаю что они бы стали что либо делать по-другому, если бы им представилась возможность. Судя по трафику, Reddit гораздо более успешны, чем Hacker News.

Но то что произошло с Reddit, не обязательно случится с HN. Есть несколько локальных высших пределов. Могут быть места с полной вседозволенностью а есть места более осмысленные, так же как и в реальном мире; и люди будут вести себя по-разному в зависимости от места где они находятся, так же как и в реальном мире.

Я наблюдал это на практике. Я видел людей осуществлявших перекрестную рассылку в Reddit и Hacker News, которые не поленились записать две версии, обидное сообщение для Reddit и более сдержанную версию для HN.

Материалы

Существует два основных типа проблем, которые такой сайт как Hacker News должен избегать: плохие истории и плохие комментарии. И кажется, ущерб от плохих историй меньше. На данный момент истории, размещенные на главной странице, еще примерно такие же, как и те, что были размещены, когда HN еще только начинал свою деятельность.

Я когда-то думал, что мне придется обдумать решения, не позволяющие всякой бредятине появляться на главной странице, но до сих пор мне не приходилось этого делать. Я не предполагал, что главная страница будет оставаться такой замечательной и я до сих пор не совсем понимаю почему так происходит. Возможно только более осмысленные пользователи достаточно внимательны, чтобы предложить и лайкнуть ссылки, поэтому предельные затраты на одного рандомного пользователя

стремятся к нулю. Или возможно главная страница защищает себя, размещая объявления о том какие предложения она ожидает.

Самое опасное для главной страницы это материал, который слишком просто пролайкать. Если кто-то доказывает новую теорему, читателю необходимо провести некоторую работу, чтобы решить стоит ли это лайкать. Забавный мультфильм занимает на это меньше времени. Громкие слова с не менее кричащими заголовками получают нули, потому что люди лайкают их, даже не читая.

Это то, что я называю Ложным Принципом: пользователь выбирает новый сайт, ссылки которого легче всего поддаются суждению, если вы не примете конкретные меры для предотвращения этого.

У Hacker News два вида защиты от чепухи. Самые распространенные типы сведений не имеющих никакой ценности забанены как оффтоп. Фотографии котят, обличительные речи политиков и прочее находятся под особым запретом. Это отсеивает большую часть ненужной ерунды, но не всю. Некоторые ссылки являются и чепухой, в том плане, что они очень короткие, и в то же время актуальным материалом.

Нет единого решения для этого. Если ссылка является просто напросто пустой демагогией, редакторы иногда уничтожают её, даже несмотря на то, что она актуальна в теме хакерства, потому что она не является актуальной согласно реальному стандарту, который подразумевает, что статья должна возбуждать интеллектуальное любопытство. Если посты на сайте именно этого типа, то я иногда баню их, а значит весь новый материал по этому URL будет автоматически уничтожен. Если у поста

заголовок содержит ссылку-наживку, то редакторы иногда перефразируют его, чтобы он стал более фактическим. Это особенно необходимо для ссылок с кричащими заголовками, потому что в противном случае они становятся скрытыми “проголосуй, если веришь в это и это” постами, а это наиболее ярко выраженная форма никому ненужной ерунды.

Техника борьбы с такими ссылками должна развиваться, так как сами ссылки развиваются. Существование агрегаторов уже повлияло на то, что они объединили. Сейчас писатели сознательно пишут то, что поднимет трафик за счет агрегаторов — иногда довольно специфичные вещи. (Нет, ирония этого высказывания мной не потеряна). Есть более зловещие мутации как линкджэкинг — публикация пересказа чьей-то статьи и выдача его вместо оригинала. Подобное может получить много лайков, так как в нем остается много хорошего, что есть в первоначальной статье; на самом деле чем больше пересказ похож на плагиат, тем больше хорошей информации в статье сохраняется. [3]

Я думаю важно, чтобы сайт, который отвергает предложения обеспечивал пользователей способом увидеть, что было отвергнуто, если они этого хотят. Это заставляет редакторов быть честными и, что не менее важно, позволяет пользователям чувствовать себя более уверенно, так как они узнают, если редакторы будут лукавить. Пользователи HN могут сделать это щелкнув на поле showdead в своем профиле (“покажите мертвых”, если дословно). [4]

Комментарии

Плохие комментарии кажутся более серьезной проблемой нежели плохие предложения. В то время как качество ссылок на главной странице не сильно изменилось, качество среднестатистического комментария в каком-то роде ухудшилось.

Есть два основных вида испорченности комментариев: грубость и глупость. Между этими двумя характеристиками много пересечений — грубые комментарии вероятно так же глупые — но стратегии борьбы с ними разные. Грубость легче контролировать. Ты можешь установить правила, говорящие, что пользователь не должен быть грубым и если вы заставите их вести себя хорошо, то держать грубость под контролем вполне возможно.

Держать под контролем глупость сложнее, возможно потому что глупость не так легко отличить. Грубые люди зачастую знают, что они грубые, в то время как многие глупые люди не осознают, что они глупые.

Самая опасная форма глупого комментария это не длинное, но ошибочное утверждение, а тупая шутка. Длинные, но ошибочные утверждения встречаются крайне редко. Существует сильная корреляция между качеством комментария и его длиной; если вы хотите сравнить качество комментариев на общественных сайтах, средняя длина комментария будет хорошим показателем. Вероятно, причиной является человеческая натура, а не что-то конкретное для обсуждения темы. Наверное, глупость просто чаще принимает форму наличия нескольких идей, нежели неправильных идей.

Вне зависимости от причины глупые комментарии обычно короткие. А так как трудно написать короткий комментарий, который отличается от количества информации, которую он передает, люди стараются выделиться, пытаясь быть смешными. Наиболее соблазнительный формат глупых комментариев это якобы остроумные оскорбления, вероятно потому что оскорбления это самая легкая форма юмора. [5] Поэтому одним из преимуществ запрета грубости является то, что он тоже ликвидирует подобные комментарии.

Плохие комментарии подобны кудзу: они стремительно берут вверх. Комментарии имеют гораздо больший эффект на другие комментарии нежели предложения на новые материалы. Если кто-то предлагает отстойную статью, другие статьи не становятся от этого неудачными. Но если кто-то публикует тупой комментарий в обсуждении, это влечет за собой тонну таких же комментариев в этой области. Люди отвечают на тупые шутки тупыми шутками.

Возможно, решение заключается в добавлении задержки перед тем как люди могут ответить на комментарий, и продолжительность задержки должна быть обратно пропорциональна предположительному качеству комментария. Тогда глупых обсуждения станет меньше. [6]

Люди

Я заметил, что большинство методов, которые я описал, консервативны: они нацелены на сохранение характера сайта, а не на его усовершенствовании. Я не думаю, что я предвзято отношусь к проблеме. Это связано с формой проблемы. Hacker

News посчастливилось удачно начать, так что в данном случае это буквально вопрос сохранения. Но я думаю, этот принцип применим к сайтам различного происхождения.

Хорошие вещи в общественных сайтах приходят скорее от людей нежели от технологий; техника обычно вступает в игру, когда нужно предотвратить появление плохих вещей. Технологии, безусловно, могут расширить обсуждение. Вложенные комментарии, например. Но я бы предпочел пользоваться сайтом с примитивными функциями и умными, приятными пользователями, чем навороченным сайтом, которым пользуются только идиоты и тролли.

Самое главное, что должен делать общественный сайт это привлекать людей, которых он хочет видеть в качестве своих пользователей. Сайт, который старается быть настолько большим насколько это возможно пытается привлечь всех. Но сайт направленный на определенный вид пользователей должен привлекать только их — и, что не менее важно, отталкивать всех остальных. Я сознательно пытался это сделать с HN. Графический дизайн сайта настолько простой насколько это возможно и правила сайта препятствуют появлению драматических заголовков. Цель состоит в том, чтобы человек, появившийся на HN впервые, был заинтересован идеями, высказывающимися здесь.

Недостатком создания сайта нацеленного только на определенный вид пользователей является то, что для этих пользователей он может быть слишком привлекательным. Я прекрасно знаю насколько Hacker News может быть вызывающим зависимость. Для меня, как и для многих пользователей, это некая виртуальная городская площадь. Когда я хочу отдохнуть от работы, я иду на площадь, так же как я мог бы, например, пройтись по скверу Гарварда или Университетскому проспекту в

физическом мире. [7] Но площадь в сети более опасна чем реальная. Если я провел полдня слоняясь по Университетскому проспекту, я это замечу. Я должен пройти милю, чтобы добраться туда, и, посещение кафе отличается от работы. Но посещение онлайн форума требует от вас всего один клик и внешне очень похоже на работу. Может вы и тратите свое время, но вы не прохлаждаетесь. Кто-то в интернете неправ и вы устраняете проблему.

Hacker News определенно полезный сайт. Я многому научился из того, что я прочитал на HN. Я написал несколько эссе, которые начинались как комментарии здесь. Я бы не хотел, чтобы сайт исчез. Но я хочу быть уверенным, что это не сетевая зависимость от продуктивности. Какой бы ужасной катастрофой было бы завлечь тысячи умных людей на сайт, чтобы они просто впустую потратили свое время. Хотелось бы мне быть на 100% уверенным, что это не описание HN.

Мне кажется зависимость от игр и социальных приложений по-прежнему в основном является нерешенной проблемой. Ситуация такая же как с крэком в 1980-ых: мы изобрели ужасные новые вещи, вызывающие привыкание и мы еще не усовершенствовали способы защиты от них. Мы усовершенствуем в итоге и это одна из тех проблем, на которых я хочу сосредоточиться в ближайшем будущем.

Примечания

[1] Я пытался ранжировать пользователей и по среднестатистическому и по среднему количеству комментариев и среднестатистический (высокий балл отбрасываем) кажется более точным показателем высокого качества. Хотя среднее

количество комментариев может оказаться более точным показателем плохих комментариев.

[2] Еще одна вещь, которую я узнал из этого эксперимента, это то, что если ты собираешься различать людей, то убедись, что ты делаешь это правильно. Это тот вид проблемы, где быстрое создание прототипов не работает. В самом деле, разумным честным аргументом является тот факт, что различать разные типы людей возможно не лучшая идея. Причина не в том, что все люди одинаковые, а в том, что плохо ошибиться и трудно не допустить ошибку.

[3] Когда я замечаю грубые линкджэйкинговые посты я замещаю URL-адрес тем, что было скопировано. Сайты, которые часто используют линкджэйкинг, банят.

[4] Digg печально известен своим отсутствием четкой идентификации личности. Корень проблемы не в том, что ребята, владеющие Digg, особо скрытны, а в том, что они используют неверный алгоритм для генерации своей главной страницы. Вместо того, чтобы раздуваться с вершины в процессе получения большего количества голосов как Reddit, истории начинаются сверху страницы и сталкиваются вниз новыми поступлениями.

Причина этого различия заключается в том, что Digg заимствован от Slashdot, в то время как Reddit заимствован от Delicious/popular. Digg это Slashdot с голосованием вместо редакторов и Reddit это Delicious/popular с голосованием вместо закладок. (Вы все еще можете увидеть остатки их происхождения в графическом оформлении.)

Алгоритм Digg очень чувствителен к играм, потому что любая история, которая попадает на главную страницу это новая история. Что в свою очередь заставляет Digg применять крайние контрмеры. Многие стартапы имеют какой-то секрет касательно того к каким уловкам им пришлось прибегнуть в ранние дни, и я подозреваю, что у Digg секрет заключается в том, что лучшие истории по факту выбираются редакторами.

[5] Диалог между Beavis и Butthead был основан в основном на этом и когда я читаю комментарии на реально плохих сайтах я могу слышать их голоса.

[6] Я подозреваю, что большинство методов борьбы с глупыми комментариями до сих пор не обнаружено. Xkcd реализовал самый умный метод на своем IRC канале: не позволяй делать одно и то же дважды. Как только кто-то сказал “провал”, не позволяй ему произнести это снова. Это позволит наказывать короткие комментарии в особенности, потому что у них меньше возможностей избежать повторений.

Еще одна многообещающая идея это глупый фильтр, который является вероятностным спам-фильтром, но обученном на базе конструкций глупых и нормальных комментариев.

Возможно необязательно уничтожать плохие комментарии, чтобы избавиться от проблемы. Комментарии в нижней части длинного обсуждения можно редко увидеть, поэтому вполне достаточно включить прогнозирование качества в алгоритм сортировки комментариев.

[7] Что делает большинство пригородов такими деморализующими там это отсутствие центра, по которому можно погулять.

Благодарю Джастина Кана, Джесику Ливингстон, Роберта Морриса, Алексис
Оханиан, Эммета Шира и Фреда Вилсона за чтение черновиков.

13 главных принципов в жизни стартапа

Я непременно рассказываю основателям стартапов о принципе, который узнал от Пола Букхайта: лучше сделать счастливыми немногих людей, чем недостаточно счастливыми – множество людей. Недавно я говорил журналисту, что если бы я мог рассказывать предпринимателям о 10 главных принципах, то этот был бы одним из них. Тогда я подумал: а какие будут остальные девять?

Я составил список, и принципов оказалось 13:

Выбирайте подходящих сооснователей

Сооснователи для стартапа – то же самое, что месторасположение для недвижимости. В доме можно поменять практически все, за исключением того участка земли, на котором он стоит. В стартапе легко поменять основную идею, но поменять сооснователей трудно. И успех стартапа – практически всегда производная от действий его сооснователей.

Запускайтесь быстро

Дело не в том, что крайне важно вывести продукт на рынок пораньше, а в том, что реальная работа над продуктом начнется именно тогда, когда он уже запущен. Запуск дает вам понять, что именно вы должны были создать. Так что главная ценность запуска – это повод для вовлечения пользователей.

Пусть ваша идея эволюционирует

Это логичное продолжение быстрого запуска. Запускайте быстро и меняйте продукт. Большая ошибка – относиться к стартапу так, как будто все дело в правильном исполнении некой гениальной изначальной идеи. Как и при написании эссе, большинство идей возникают уже по ходу реализации.

Поймите своих пользователей

Стоимость, создаваемую стартапом, можно представить в виде прямоугольника, одна сторона которого – число пользователей, а другая – насколько вы улучшаете их жизнь. Над второй стороной у вас больше всего власти. И увеличение первой стороны будет зависеть от того, насколько хорошо вы поработаете над второй. Как и в науке, самое сложное – не отвечать на вопросы, а задавать их: самое трудное в том, чтобы увидеть нечто новое, чего не хватает пользователям. Чем лучше вы их понимаете, тем выше шансы, что у вас это получится. Вот почему так много успешных стартапов создают то, в чем нуждались их основатели.

Лучше завоевать любовь немногих пользователей, чем неоднозначное отношение многих

В идеале вас должны полюбить широкие массы пользователей, но вряд ли можно рассчитывать на это с самого начала. Изначально нужно выбрать между удовлетворением всех потребностей некоторой части потенциальных пользователей и удовлетворением части потребностей всех потенциальных пользователей. Идите по первому пути. Такую модель легче расширять в плане числа пользователей, чем в плане уровня удовлетворенности. А самое главное, труднее врать самому себе. Если

вы думаете, что на 85% подобрались к отличному продукту, то откуда вы знаете, что это именно 85%, а не 70%? Или не 10%? А вот сколько у вас пользователей, узнать легко.

Обеспечьте неожиданно хороший уровень обслуживания пользователей

Потребители привыкли, что с ними обращаются недостойно. Большинство компаний, с которыми люди сталкиваются – это квази-монополисты, которым сходит с рук отвратительный сервис. И ваше собственное представление о возможном и невозможном подсознательно находится под влиянием подобного опыта. Попробуйте сделать ваш собственный сервис не просто достойным, но неожиданно хорошим. Из кожи вон лезьте, чтобы осчастливить клиентов. Они будут ошеломлены, вот увидите. На ранней стадии стартапа вполне имеет смысл предоставлять сервис на таком уровне, который потом невозможно расширить на массу пользователей – для вас это способ узнать что-то новое о клиентах.

У вас получается то, что вы измеряете

На эту мысль меня натолкнул Джо Краус. Даже когда вы что-то просто измеряете, в этом измерении заложена возможность улучшить продукт. Если вы хотите, чтобы у вас выросло число пользователей, то повесьте на стену большой лист бумаги и каждый день заносите туда число пользователей. Вы будете в восторге, когда показатель пойдет вверх, и в расстройстве, когда он пойдет вниз. Довольно скоро вы начнете замечать, благодаря чему показатель идет вверх, и вы начнете делать акцент именно на это. Еще одно следствие: осторожнее в выборе того, что вы измеряете.

Тратьте немного

Для стартапа необычайно важно оставаться дешевым. Большинство стартапов терпят крах до того, как им удастся создать нечто, желаемое людьми. И самая распространенная форма провала – это когда кончаются деньги. Так что оставаться дешевым – это почти то же самое, что быстро переориентироваться. Но и нечто большее. Культура экономии сохраняет в компаниях молодость, как физические упражнения сохраняют молодость в людях.

Добейтесь минимальной прибыльности

Минимальная прибыльность в данном случае – это уровень прибыли, достаточный, чтобы оплачивать жизненно необходимые расходы основателей стартапа. Это способ увильнуть от многих трудностей инвестиционного процесса. Как только вы достигаете такой минимальной прибыльности, это полностью меняет ваши отношения с инвесторами. И это полезно для поддержания морального духа.

Не отвлекайтесь

Ничто не убивает стартапы так быстро, как склонность отвлекаться. Хуже всего – та деятельность, что приносит деньги: основная работа, консультирование, выгодные побочные проекты. Стартап, возможно, имеет большой долгосрочный потенциал, но вы постоянно отвлекаетесь от работы над ним, отвечая на звонки людей, что платят вам прямо сейчас. Как ни парадоксально, сбор средств тоже относится к такой отвлекающей деятельности, так что постарайтесь его минимизировать.

Боритесь с деморализацией.

Хотя непосредственной причиной смерти стартапа, как правило, бывает конец финансирования, более глубокой причиной обычно оказывается недостаточная сосредоточенность. Или компанией руководят глупые люди (этого советами не исправишь), или люди умны, но деморализованы. Работа в стартапе – это большой моральный груз. Поймите это и сознательно старайтесь сделать так, чтобы этот груз поменьше на вас давил. Вы же сгибаете колени, когда поднимаете тяжелый ящик?

Не сдавайтесь

Даже если вы деморализованы, не сдавайтесь. Если вы попросту не сдаётесь, вы можете зайти удивительно далеко. Так случается далеко не во всех областях. Многие люди не смогут стать хорошими математиками, как бы долго они ни упорствовали. Но в стартапах именно так. Одних усилий бывает достаточно, если вы при этом продолжаете развивать свою идею.

Сделки идут сами собой

Один из первых полезных навыков, которым нас научил Viaweb – это не слишком пылать надеждой. У нас намечалось порядка 20 разного рода сделок. И примерно после первых 10 мы научились относиться к ним как к фоновым процессам, которые следует игнорировать, пока они не закончатся. Очень опасно, когда настрой команды зависит от того, как завершаются сделки – и не только потому, что зачастую они не завершаются ничем, но потому, что именно такое отношение подрывает шансы на их успех.

Теперь, когда я выразил все это в 13 предложениях, время понять, какой бы принцип я выбрал, если бы требовалось выбрать всего один.

Нужно понимать ваших пользователей – вот ключевой. Основная задача стартапа – создать ценность; вы больше всего влияете на один аспект этой ценности – насколько вы улучшаете жизнь пользователей; и самое сложное – это понять, что именно нужно им предложить. Как только вы это поймете, нужны просто усилия, чтобы это создать, и большинство нормальных хакеров на это способны.

Понять пользователей – это основа доброй половины принципов в этом списке. Именно поэтому нужно запускать продукт рано – чтобы понять пользователей. Развитие идеи – это следствие возникающего понимания. Понимание пользователей будет подталкивать вас к тому, чтобы создать продукт, делающий глубоко счастливыми пусть даже небольшое число людей. А главная причина, почему важно иметь неожиданно высокий уровень сервиса – это то, что такой сервис помогает понять ваших пользователей. А такое понимание будет укреплять моральный настрой команды: даже если все вокруг рушится, достаточно будет десятка пользователей, которые вас по-настоящему любят, чтобы продолжать дальше.

Вагонные споры

Сегодня я наконец-то понял, почему разговоры о политике и религии бывают настолько бесполезными.

Как правило, любое упоминание религии на интернет-форуме скатывается в религиозную перепалку. Почему? Почему это происходит с религией, а не Javascript или кулинарией или другими темами, которые обсуждаются на форумах?

Отличие религии в том, что люди считают, что можно иметь мнение, не имея никаких знаний по теме. Всё, что им нужно — сильно верить, а это умеет каждый. Никакая форумная ветка про Javascript не будет расти так быстро, как ветка про религию, потому что люди считают, что чтобы написать своё мнение, нужно обладать минимумом знаний. А по религии каждый — эксперт.

Меня поразило вот что: та же проблема с политикой. Политика, как и религия — тема, где нет порога знаний, чтобы высказывать мнение. Всё, что нужно — сильные убеждения.

Есть ли у религии и политики что-то общее, объясняющее это сходство? Возможное объяснение — в том, что в политике и религии вопросы не имеют определённых ответов, поэтому нет ничего противостоящего мнениям людей. Поскольку никому нельзя доказать неправоту, каждое мнение одинаково допустимо, и чувствуя это, каждый кричит своё собственное.

Но эта версия не верна. Есть определённые политические вопросы, у которых есть определённые ответы, например, во сколько обойдётся новая политика правительства. Но и более точные политические вопросы страдают той же бедой, что и нечёткие.

По-моему, у политики и религии общее — то, что люди считают их частью себя, а когда такие вещи обсуждаются, плодотворного спора никогда не будет — потому что люди уже по определению приверженцы одной из сторон.

Какие темы затрагивают личности спорящих, зависит от них самих, не от тем. Например, если люди из нескольких государств будут обсуждать биву, где участвовали их сограждане, вероятно, дискуссия снизойдёт до политической перебранки. А разговор сегодня о битве, имевшей место в бронзовый век, скорее, наверное, нет. Никто не знает, на чьей быть стороне. Так что не политика источник проблем, а личность. Когда говорят, что дискуссия выродилась в религиозную войну, под этим имеют в виду, что тему уже больше движут чувства собственной личности участников.

Если момент, когда такое случается, зависит скорее от людей, чем от темы, то не правда что вопрос, порождающий религиозные войны, не имеет ответа. Например, вопрос относительных заслуг языков программирования часто переходит в религиозную войну, потому что многие программисты считают себя программистами либо языка X, либо Y. Часто это приводит людей к выводу, что вопрос не имеет ответа — что все языки одинаково хороши. Очевидно, что это ошибка: всё, что люди создают, может быть задумано хорошо или плохо. Почему же лишь с языками программирования это правило не работает? И на самом деле, можно плодотворно

обсуждать достоинства языков программирования, пока вы будете исключать из неё людей, говорящих от своей личности.

Вообще, продуктивную дискуссию на какую-то тему можно вести только если дискуссия не затрагивает личностей участников. Политику и религию делает опасными, как минные поля, именно то, что они затрагивают личности большого количества людей. Но в принципе, с некоторыми людьми на эти темы можно общаться конструктивно. В то же время с другими людьми лучше не разговаривать на темы, вроде бы, безобидные, как достоинства пикапов Форд и Шевроле.

Самое увлекательное в этой теории, если она верна, в том, что она не просто объясняет, каких разговоров стоит избегать, но и как улучшить свои собственные мысли. Если люди не могут ясно мыслить о том, что считают частью себя, то при прочих равных лучше всего считать частью себя как можно меньше вещей.

Большинство читающих это эссе уже и так достаточно толерантные люди. Но можно сделать ещё шаг вперёд: не нужно считать, что вы — это А, но терпимо относитесь к Б, а просто не нужно считать себя А. Чем больше ярлыков вы на себя вешаете, тем вы глупее.

Могут ли венчурные капиталисты стать жертвами кризиса?

(Я написал это эссе по запросу компании, создающей отчет о предпринимательстве. Однако после прочтения они посчитали его слишком сомнительным для включения в отчет.)

Финансирование венчурных инвесторов, видимо, иссякнет во время настоящей рецессии, как это и происходит обычно в плохие времена. Но в этот раз результат может быть иным. В этот раз количество новых стартапов может и не уменьшиться. И это может быть опасно для венчурных капиталистов.

Когда финансирование венчурных фондов уменьшилось после интернет-пузыря, количество стартапов тоже уменьшилось. Не так много новых стартапов было основано в 2003. Но стартапы не привязаны к венчурам так, как это было 10 лет назад. Пути венчуров и стартапов могут расходиться. И если это произойдет, они могут не встретиться даже тогда, когда экономика поправится.

Причина, по которой стартапы более не зависят от венчурного капитала, теперь известна всем в бизнесе стартапов: основать стартап сегодня гораздо дешевле. Существует четыре основные причины: закон Мура сделал “железо” дешевым; open source сделал софт бесплатным; веб предоставил бесплатный маркетинг и распространение; а более мощные языки программирования означают, что команды разработчиков могут быть меньше. Эти изменения свели стоимость запуска стартапа на уровень шума. Во многих стартапах - возможно, в большинстве, финансируемых Y

Combinator - самые большие расходы это просто деньги на проживание основателей. У нас есть стартапы, которые прибыльны при доходах в \$3,000 в месяц.

\$3,000 - пустяковая цифра для доходов. Почему кто-то должен переживать по поводу стартапа, зарабатывающего \$3,000 в месяц? Потому-что, хотя это и незначительная цифра для прибыли, эти деньги могут полностью изменить ситуацию с финансированием стартапов.

Человек, запускающий стартап, всегда просчитывает на подсознательном уровне, насколько хватит денег в банке, после чего они могут стать рентабельными, получить больше денег, или выйти из бизнеса. Как только вы пересекаете точку безубыточности, какой бы низкой она ни была, ваша беговая дорожка становится бесконечной. Это качественный скачок, похожий на то, как ускоряется космический корабль в фильме, чтобы достичь скорости света - и звезды превращаются в линии, а затем исчезают. Как только вы становитесь прибыльными, вам не нужны деньги инвесторов. Так как интернетовские стартапы стали дешевы, порог безубыточности может быть весьма низким. Это означает, что многие интернет-стартапы более не нуждаются в инвестициях масштаба венчурных фондов. Для многих стартапов, венчурное финансирование, на языке самих фондов, из необходимого ("must-have") превратилось в желательное ("nice-to-have").

Перемена случилась в то время, когда никто ее не ждал, и ее эффект был долгое время незаметен. Уже после пузыря интернета запуск стартапа стал ничтожно дешевым, но немногие осознавали это, так как стартапы вышли из моды. Когда стартапы снова вошли в моду в 2005, инвесторы снова стали выписывать чеки. И хотя основатели не нуждались в деньгах инвесторов, они желали их получить, если это было возможно - частично из-за традиции и частично, потому-что стартапы, как те собаки - не откажутся ухватить кусок, если есть возможность. Пока инвесторы выписывали чеки, основатели не пытались найти пределы, насколько мало денег им

действительно нужно. Было несколько стартапов, которые случайно достигли этих пределов из-за необычных обстоятельств - наиболее известный из них 37signals, который достиг лимита, потому-что они достигли территорий стартапов с другого направления: они начинали как консультационная фирма, поэтому у них были доходы еще до создания продукта.

Инвесторы и основатели - как две детали, которые должны быть скручены воедино. В районе 2000 года скрепляющий болт был убран. Так как детали подчинялись одним и тем же силам, они все так же были соединены вместе, но на самом деле одна просто прилегала к другой. Легкое касание - и они разлетятся. Сегодняшний кризис может стать этим толчком.

Так как позиция Y Combinator находится на самом конце спектра, мы следим за знаками отделения между основателями и инвесторами, и мы на самом деле видим их. Например, обвал фоднового рынка сделал инвесторов более осторожными, но не оказал никакого эффекта на количество людей, желающих основать стартапы. Мы принимаем новые предложения каждые полгода. Последний прием закончился 17 октября, как раз после проблем на рынках, и несмотря на это, мы получили рекордное количество предложений, на 40% больше, чем в том же цикле год назад.

Может быть что-то изменится через год, если экономика будет еще хуже, но пока снижения интереса среди потенциальных основателей мы не замечаем. Это разительно отличается от ситуации 2001 года. Тогда было всеобщее ощущение, что время стартапов закончилось, и что каждый должен вернуться в школу. Этого не происходит сегодня, и часть причины заключается в том, что даже на спаде экономики не так уж трудно создать что-то, что приносит \$3,000 в месяц. Если инвесторы перестанут выдавать чеки - кого это волнует?

Мы также видим признаки расхождения между основателями и инвесторами в отношении выхода из стартапов, которые мы спонсировали. Я говорил с одним из них

недавно, они завалили раунд финансирования у инвесторов из-за каких-то пустяков, вроде некорректно заполненной формы - поверите вы или нет. Этот стартап идет к очевидному успеху - их трафик и график доходов выглядят как самолет, взмывающий ввысь. Итак, я спросил их - хотят ли они, чтобы я познакомил их с другими инвесторами. К моему удивлению, они отказались - они уже потратили четыре месяца, общаясь с инвесторами, и сейчас они стали намного счастливее, что больше им не придется этого делать. У них был друг, которого они хотели нанять на деньги инвесторов, но сейчас они отложили этот вопрос. Как бы то ни было, они чувствуют, что имеют достаточно денег на счете, чтобы достичь рентабельности. Чтобы быть уверенными, они переместились в более дешевое помещение. И в текущей экономике, я ручаюсь, у них очень хорошие карты.

Я обнаружил настрой “инвесторы больше не проблема” у нескольких основателей из нашего инкубатора, с которыми разговаривал недавно. Как минимум один стартап из последнего (летнего) цикла, может и не привлекать деньги инвесторов.

[Ticketstumbler](#) стал прибыльным на наши инвестированные \$15,000 и они надеются, что больше не нуждаются в деньгах. Это удивляет даже нас. Так как наш фонд основан на идее как можно более дешевого запуска стартапа, мы никогда не ожидали, что основатели могут вырастить успешные стартапы без привлечения дополнительных капиталов.

Если основатели решают, что венчурные капиталы больше не являются проблемой, это может быть плохо для венчурных фондов. Когда экономика снова встанет на рельсы через несколько лет и они снова будут готовы выписывать чеки, они могут обнаружить, что предприниматели ушли.

Существует сообщество предпринимателей, так же как сообщество венчурных капиталистов. Они знают друг друга, и техники очень быстро распространяются среди них. Если один пробует язык программирования или нового хостинг-провайдера, и

получает хорошие результаты, полгода спустя половина из них уже использует их. То же самое справедливо и для финансирования. Текущее поколение основателей хочет получать деньги от инвесторов, особенно от Sequoia, потому-что Ларри и Сергей получили деньги от венчурных фондов, особенно от Sequoia. Представьте, что будет с бизнесом этих фондов, если следующая горячая компания вообще не будет пользоваться финансированием от венчурных капиталистов.

Капиталисты считают, что они играют в игру с нулевой суммой (один из игроков выигрывает все, что проиграл другой). На самом деле, это не так. Если вы не смогли заключить сделку с фондом Benchmark, вы проиграли эту сделку, но индустрия капитала все равно выиграет. Если вы не заключили сделку с фондом Ничто, все капиталисты проиграли.

Этот кризис может отличаться от того, что пришел за крахом доткомов. В этот раз предприниматели могут продолжать запускать стартапы. И если они продолжают это делать, инвесторам придется продолжать выписывать чеки, иначе они могут стать неуместными.

Спасибо Сэму Алтману, Тревору Блэквеллу, Дэвиду Хорнику, Джессике Ливингстон, Роберту Моррису и Фреду Вилсону за чтение черновика этого эссе.

Высокотехнологичное общество

На протяжении почти всей истории человечества успех общества определялся его способностью создавать большие организации, подчинённые дисциплине. Выигрывали те, кто делал ставку на сокращение расходов за счёт роста производства, а это значит, что крупнейшие организации были самыми успешными.

Сегодня всё сильно изменилось, и нам уже трудно поверить, что всего лишь несколько десятилетий назад крупнейшие организации стремились быть на волне прогресса. В 1960 году амбициозный выпускник колледжа хотел работать в огромных, сверкающих офисах «Форда», или «Дженерал электрик», или НАСА. Малый бизнес означало мелкий. Малый в 1960 не значило крутой стартап. Это значило обувной магазин дяди Сиды.

Когда я рос в 1970-х, идея «служебной лестницы» была всё ещё жива. Стандартный жизненный план состоял в том, чтобы поступить в хороший колледж, закончив который, можно было получить приглашение в какую-нибудь организацию и затем подниматься по служебной лестнице. Более амбициозные отличались только тем, что надеялись подниматься по этой лестнице быстрее. [1]

Но в конце XX века кое-что изменилось. Оказалось, что сокращение расходов за счёт роста производства стало не единственной силой в промышленности. Особенно в технологии, преимущество скорости, которую можно было получить от маленьких организаций, стало превосходить преимущества размера.

Будущее оказалось не таким, как мы ожидали в 1970-х. Мы думали о городах, покрытых куполом, и летающих автомобилях, но этого не случилось. К счастью у нас есть спецодежда, навыки, умения и специальность. Всё выглядит так, что вместо того, чтобы быть в руках нескольких гигантских, разветвлённых организаций, экономика будущего будет представлять гибкую сеть небольших независимых единиц.

Конечно, большие организации никуда не делись. Скорее всего, такие знаменитые, успешные организации как Римская армия, Британская Ост-Индская компания страдали от условностей и интриг, как и современные компании такого же размера. Но они конкурировали с оппонентами, которые не могли менять правила на лету, используя новые технологии. Сегодня правило «побеждают большие и дисциплинированные организации» должно быть дополнено: «в играх, где правила меняются медленно». Никто не догадывался об этом, пока изменения не набрали достаточную скорость.

Большие организации оказываются в проигрыше, потому что теперь они не получают лучшее. Амбициозные выпускники колледжей сегодня не хотят работать на большую компанию. Они хотят работать на быстро растущий стартап. А если они по-настоящему амбициозны, то начинают свой.[2]

Это не значит, что большие компании исчезнут. Когда говорят, что стартапы будут преуспевать, подразумевается, что большие компании будут существовать, потому что успешный стартап либо сам становится крупной компанией, либо приобретает большой фирмой. [3] Но большие организации, видимо, никогда больше не будут играть ту ведущую роль, какую они имели до последней четверти XX века.

Неожиданно, что тенденция, которая наблюдалась так долго, прекратилась. Как часто случается, что правило, работавшее тысячи лет, меняется на противоположное?

Тысячелетний забег под лозунгом «больше – лучше», оставил нас с кучей традиций, которые на сегодня устарели, но очень глубоко укоренились. Это значит, что стремящийся к успеху человек может пересмотреть их. Очень важно точно понять, какие традиции принять, а какие можно отвергнуть.

Распространение малых организаций началось в мире стартапов.

Всегда бывали отдельные случаи, в частности в США, когда честолюбивый человек начинал своё дело и служебная лестница вырастала под ним; вместо того, чтобы начать снизу и годами карабкаться вверх. Однако, до недавнего времени, это был нетипичный путь, которому следовали только дилетанты. Совсем неслучайно, что великие промышленники XIX века были мало образованы. Пока их компании разрастались до огромных размеров, они сами оставались механиками или лавочниками. Это была социальная ступень, которую выпускник колледжа не занял бы никогда, если бы мог этого избежать. До появления стартапов и, в частности, интернет-стартапов, для образованных людей было очень необычно начать свой бизнес.

Те восемь человек, которые оставили «Шокли семикондактор» (Shockley Semiconductor) и основали «Феирчайлд семикондактор» (Fairchild Semiconductor), свежий стартап в Кремниевой долине, поначалу даже не пытались создать компанию. Они искали такую компанию, которая примет их на работу как группу. Затем один из

родителей ребят представил их владельцу небольшого инвестиционного банка, который предложил профинансировать их, если они начнут свой бизнес. И они начали. Однако идея начать своё дело была чужда им, они были вынуждены сделать это. [4]

С уверенностью предположу, что практически каждый выпускник Стенфорда или Беркли, который знает как программировать, как минимум обдумывал идею начать стартап. Так же дело обстоит в университетах Восточного побережья и Великобритании. Эта картина показывает направление, в котором движется мир.

Конечно интернет-стартапы лишь малая толика мировой экономики. Может ли тенденция, наблюдаемая на их примере, быть столь могущественна?

Именно так я и думаю. Нет никаких оснований полагать, что есть какие-то ограничения роста в этой области. Как и наука, благосостояние растёт рекурсивно (1). Паровая энергетика была крошечной частью Британской экономики, когда Ватт занялся ею. Но его изобретение распространялось до тех пор, пока не захватило всю экономику.

То же самое может произойти и с интернетом. Если интернет-стартапы предложат амбициозным людям лучшие возможности, тогда много амбициозных людей займётся ими, и эта малая часть экономики разрастётся рекурсивно.

Даже если проекты, связанные с интернетом, составят десятую часть экономики, они зададут тон. Самая динамичная часть экономики всегда задаёт тон во всём: от зарплат, до дресс-кода. Не только потому, что это престижно, а ещё и потому, что принципы, лежащие в основании самой динамичной части экономики, работают.

Тенденция ближайшего будущего, на которую стоит делать ставку, сети небольших автономных групп, чья эффективность индивидуальна. И в выигрыше окажется общество, которое создаёт им меньше препятствий.

Так же, как во время индустриальной революции, некоторые общества окажутся более эффективными. Зародившись в Англии, при жизни одного поколения промышленная революция распространилась по Европе и Северной Америке. Но она не распространилась дальше. Этот новый образ жизни мог укорениться только там, где была соответствующая почва. Необходим был энергичный средний класс.

Аналогичный социальный компонент был нужен для трансформации, начавшейся в Кремниевой долине в 1960-х. Здесь зарождались две новые технологии: производство интегральных схем и создание компаний нового типа, быстро растущих благодаря внедрению новых технологий.

Производство интегральных схем быстро распространилось и в другие страны. Но технология стартапов – нет. Пятьдесят лет спустя стартапы широко распространены в Кремниевой долине, встречаются кое-где в США, и совершенно чужды остальному миру.

Одна из причин – возможно главная причина – того, что стартапы не распространились как промышленная революция, в их социальной деструктивности. Внеся много изменений, промышленная революция не затронула принцип «больше – лучше». Напротив, она продолжила его. Новые промышленные компании приспособились к традициям существования больших организаций военных или

гражданских, и это прекрасно работало. «Капитаны индустрии» отдавали приказы «армиям рабочих», и все знали, чего от них ждут.

Стартапы идут против основ общества. Им трудно расцвести в обществах, где в цене иерархия и стабильность, так же как индустриализации было трудно укорениться в обществах, где торговый класс не имел власти. Но к тому времени, как началась промышленная революция, был целый ряд стран, прошедших эту стадию. Но, похоже, в сегодняшней ситуации их нет.

(еще свеженькое — [Пол Грэм: «Почему Y Combinator?»](#))

[1] Из этой модели вытекало то обстоятельство, что для того, чтобы зарабатывать больше, надо было становиться руководителем. Это правило сохраняется и в стартапах.

[2] Есть много причин, почему американские автомобильные компании хуже японских, но по крайней мере в одном они превосходят производителей авто Страны восходящего солнца: у американских специалистов больше выбор вариантов.

[3] Возможно, когда-нибудь компании смогут вырасти в большие по доходам, а не по количеству сотрудников, но пока в этом направлении мы ушли недалеко.

[4] Лекуер, Кристоф «Рождение Кремниевой долины», МИТ Пресс, 2006. (Lecuyer, Christophe, Making Silicon Valley, MIT Press, 2006.)

(1) Рекурсия в общем смысле, включение некоторой сущностью самой себя целиком. Т. е. паровая энергетика была незначительной частью экономики, а потом разрослась. И паровая энергия стала основой экономики. (прим. пер.)

Thanks to Trevor Blackwell, Paul Buchheit, Jessica Livingston, and Robert Morris for reading drafts of this.

Иная сторона «шедевров в срок»

Одним из различий между большими компаниями и стартапами является то, что у первых разработаны процедуры, защищающие их от ошибок. Стартапы же похожи на годовалого малыша, постоянно падающего и стучающегося об углы. Большие компании куда более осмотрительны.

Постепенное аккумулирование проверок в организации можно сравнить с процессом обучения на неудачах, которые случились с ними или схожими компаниями. Например, после заключения контракта с поставщиком, который обанкротится и не выполнит свои обязательства, компания может начать впредь требовать от всех поставщиков доказательства их платежеспособности.

По мере роста компании неизменно обрастают подобными проверками, либо в ответ на собственные неудачи, либо, что даже более часто, нанимая людей из более крупных организаций, которые приносят с собой привычные им способы защиты от новых несчастий.

В процессе обучения на ошибках для компании нет ничего необычного. Проблема в том, что люди, которые предлагают ввести новые проверки, почти никогда не задумываются об их стоимости.

Каждая проверка имеет свою стоимость. Для примера возьмем требование о подтверждении поставщиками своей платежеспособности. Уверены, что это

благоразумно? Ведь на самом деле оно ведет к существенным издержкам. Очевидны прямые потери времени людей с обеих сторон, как со стороны поставщиков, так и со стороны рассматривающих их доказательства. Но настоящие издержки именно те, о которых вам никто не скажет: компания, которая могла бы стать лучшим поставщиком, не стала участвовать в тендере из-за нежелания тратить ресурсы с учетом возможной неудачи прохождения проверки. Или которая не пройдет пороговое значение проверки на платежеспособность, которое, конечно же, будет сильно завышено, ведь реальная стоимость этой проверки так не очевидна.

Когда бы кто в организации не предлагал ввести новую проверку, пусть прежде объяснит не только ее преимущества, но и ее стоимость. И даже если ее стоимость правильно посчитать не получится, это послужит напоминанием, что она есть и ее желательно все-таки выяснить.

Если компании займутся этим, их ждут сюрпризы. Джоэль Спольски недавно рассказывал на «Y Combinator» о продаже программного обеспечения корпоративным клиентам. Он сказал, что в большинстве компаний решение о покупке софта стоимостью около 1000 долл. принимают менеджеры без каких-либо дополнительных одобрений. Приобретение более дорогого софта обычно должно одобряться комиссиями. И тогда «высискивание» ими решений о покупке становится настолько дорогим для продавцов, что они вынуждены брать за свои продукты 50 тыс. долл. вместо 5 тыс. долл.

По-видимому, цель всех этих комиссий — не допустить бесполезных трат денег компании. А в результате компания платит в десять раз больше.

Проверки закупок всегда будут дорого обходиться, потому что чем сложнее тебе продать, тем выше будет цена. К тому же, обращаться к вам будут прежде всего компании, которые специализируются на продаже подобным трудным клиентам, а не профессионалы своего дела. И так непродуктивность затягивает все глубже: рыночные механизмы работают против вас — хорошие поставщики ищут лучших клиентов.

В такую ситуацию постоянно попадают самые большие организации из всех — правительства. Но проверки, применяемые чиновниками, способны принести большой вред помимо переплаты — ими можно похоронить всю экономику страны. До 1400 г. Китай был богаче и технологически более развит, чем Европа. Одной из причин передовых позиций Европы является запрет властей Китая на осуществление длительных торговых путешествий. Европейцам достались все выгоды от разведки и исследований, они стали доминировать над всем остальным миром, включая Китай.

В менее далекие времена закон Сарбейнза-Оксли практически уничтожил рынок первичных размещений ценных бумаг (IPO) в США. Совсем не этого хотели авторы этого законопроекта. Они просто хотели добавить немного проверок публичных компаний. Но они забыли подумать об их стоимости. Они забыли, что компании, прибегающие к IPO, в массе своей довольно стеснены в средствах и что дополнительная нагрузка проверками, которую не заметит, например, Дженерал Электрик, может просто лишить их возможности привлечь финансирование на рынке ценных бумаг.

Начав задумываться о цене проверок, вам в голову могут прийти другие интересные вопросы. Понижается или повышается их стоимость? Выше ли она в

одних сферах, чем в других? Где ее потолок? Если большие организации начнут интересоваться этими вопросами, они выяснят не одну пугающую вещь.

Я думаю, стоимость проверок может увеличиваться. В основном из-за того, что программное обеспечение играет все возрастающую роль в компаниях, а людям, которые его создают, проверки особенно противопоказаны.

Программисты не являются типичными работниками — лучшие из них предпочитают работать усердно. Это не типичный случай для других сфер деятельности. Когда я работал в общепите, мы не любили часы-пик. А когда я подстригал газоны, я точно не хотел, чтобы трава росла быстрее.

Программистам же приятней написать побольше программного кода. Или, если точнее — реализовать. Программисты поймут разницу. По крайней мере, хорошие.

Для таких прелесть работы в стартапах именно в отсутствии массы проверок при выпуске продукта. В настоящих стартапах нет внешних проверок вообще. Если утром тебя вдруг посетила идея о чем-то новом, ты можешь написать ее и протолкнуть на рабочие серверы уже к обеду. И когда у тебя есть такая возможность, у тебя появляются еще идеи.

В больших компаниях, программные продукты должны пройти несколько одобрений прежде их запустят. И стоимость этого может достигать огромных размеров, предела нет. Я недавно разговаривал с группой из трех программистов, стартап которых был куплен несколько лет назад большой компанией. Когда они были

независимые, они могли вносить изменения мгновенно. Теперь, по их словам, две недели это минимальный срок за который они могут запустить новый код в работу.

Однако это не сделало их менее продуктивными. Они просто стали ненавидеть работу по найму.

Вот что наглядно демонстрирует желание программистов усердно работать: эти ребята заплатили бы за немедленный запуск кодов в работу, как они привыкли это делать. Когда я спросил их, поменяли бы они 10% от суммы, заплаченной при приобретении, на возможность мгновенного запуска новых кодов в работу, все трое сразу согласились. Тогда я спросил, а сколько бы максимально процентов от суммы они готовы за это отдать. Они сказали, что не хотят об этом даже думать, боясь зайти слишком далеко, но я чувствую, что они бы отдали до 50 процентов.

Т.е. они бы пожертвовали сотнями тысяч долларов, возможно даже миллионами, просто за то, чтобы поставлять больше софта пользователям. И знаете что? Это можно доверить им без опаски. Даже компании-покупателю было бы от этого только лучше: они бы не только ничего не сломали, а наоборот, сделали бы намного больше. Получается, что покупатель на самом деле получает худший результат за более высокую цену.

Также как и комиссии по одобрению приобретения программного обеспечения.

В итоге, если для компании, обросшей барьерами по осуществлению закупок, наибольшая опасность кроется не в переплате, а в нежелании лучших игроков рынка работать с этой компанией. Аналогична опасность в злоупотреблении проверками при релизе новых кодов — ваши программисты просто не захотят работать с вами.

Известная максима Стива Джобса «даешь шедевры в срок» (artists ship) работает в обе стороны. Разработчики не только могут закончить работу в срок. Они настаивают на этом. Будешь препятствовать им — останешься вообще без шедевров.

Спасибо за помощь с переводом Сергею Даньшину и компании [Edison](#) (которая делала [технический аудит экономической игры](#) и [систему централизованного управления видеосъемкой](#)).

«Шедевры точно в срок» – переводить короткие и емкие афоризмы Стива Джобса – задача, мягко говоря, не из легких. На языке оригинала «шедевры точно в срок» укладываются буквально в три слова – «Real artists ship», причем смысл этой фразы слегка варьируется в зависимости от контекста. Например, «Jobs also reminds his employees that „real artists ship,“ by which he means that delivering working products on time is as important as innovation and killer design» («выполнение планов точно в срок не менее важно, чем инновации и уникальный дизайн»). В какой-то момент в качестве рабочей версии перевода «Real artists ship» было принято brutальное «шедевр, суки, и чтобы во время», пока мы не наткнулись на продолжение известного афоризма про художников: «Good artists create, great artists steal, and real artists ship» – «хорошие художники создают, великие художники крадут, а настоящие художники – выполняют заказ вовремя». В итоге остановились на «шедеврах точно в срок».

Зачем запускать стартап во время кризиса

Экономическая ситуация так очевидно мрачна, что некоторые эксперты боятся, что мы можем ожидать такого же плохого периода, как в середине семидесятых.

Когда были основаны Microsoft и Apple.

Как подсказывают эти примеры, спад может не быть сильно плохим временем для запуска стартапа. Я также не заявляю, что это хорошее время. Правда гораздо скучнее: состояние экономики не сильно влияет в любом случае.

Я выучил одну вещь из основания множества стартапов. Они успешны или проваливаются в зависимости от качеств основателей. Экономика, конечно, дает некоторый эффект, но в качестве предсказания успеха она равна ошибке округления по сравнению с основателями.

Что означает, что имеет значение, кто вы, а не когда вы это делаете. Если вы верный человек, вы выиграете даже в кризис. А если нет, хорошая экономическая ситуация вас не спасет. Кто-то, кто думает «Мне лучше не начинать стартап сейчас, потому что экономика так плоха» делает ту же ошибку, что и люди, думающие во время пузыря [доткомов] «Всё, что мне нужно, это запустить стартап и я богат».

Так что, если вы хотите увеличить ваши шансы, нужно гораздо больше думать о том, кого вы можете завербовать как со-основателя, чем о состоянии экономики. И, если вы беспокоитесь об этих угрозах выживанию вашей компании, не ищите их в новостях. Смотрите в зеркало.

Но для любой заданной команды основателей, будет ли дело не окупаться до взятия барьера в ожидании улучшения экономики? Если вы запускаете ресторан — возможно, но не в случае работы с технологиями. Технологический прогресс более или

менее независим от фондовой биржи. Так что для любой предлагаемой идеи вознаграждение за быстрые действия в период кризиса будет выше, чем за ожидание. Первым продуктом Microsoft был интерпретатор Бейсика для компьютера Altair. Это было именно то, в чем нуждался мир в 1975 году, но если бы Гейтс и Аллен решили подождать пару лет, было бы слишком поздно.

Конечно же, идея, которую вы имеете сейчас, не будет вашей последней. Всегда есть новые идеи. Но если есть особая идея над которой вы хотите работать, действуйте сейчас.

Это не означает, что нужно игнорировать экономику. И покупатели и инвесторы будут чувствовать себя стеснённо. Ощущение стеснённости у покупателя не обязательно проблема: вы даже можете получить выгоду от этого, делая вещи, которые экономят деньги. Стартапы часто делают вещи дешевле, с таким отношением они более расположены к процветанию во время спада, чем крупные компании.

Инвесторы — большая проблема. Стартапы обычно нуждаются в привлечении некоторого количества внешнего капитала, а инвесторы склонны к меньшему желанию инвестировать в плохие времена. Им не стоит делать это. Все знают, что предполагается покупать в тяжёлые времена и продавать в хорошие. Но, конечно же, что делает инвестиции столь неинтуитивными, так это рынок ценных бумаг. Хорошие времена определяются, когда все думают «время покупать». Вы должны вести себя наоборот для верности, а только меньшинство инвесторов способны на это по определению.

Точно так же, как инвесторы в 1999 спотыкались друг о друга в попытках купить вшивые стартапы, так и инвесторы в 2009, возможно, будут вынуждены инвестировать даже в хорошие.

Вам нужно адаптироваться к этому. Но здесь нет ничего нового: стартапы всегда должны подстраиваться под капризы инвесторов. Спросите любого основателя в

любой момент экономики, опишут ли они инвесторов как непостоянных, и посмотрите на лицо, которое они сделают. В последний год вам нужно было подготовиться описать, почему и как ваш стартап вирусный. В следующем году вам понадобится объяснять, почему и как он кризисо-устойчив.

(Обе эти вещи хороши. Ошибка инвесторов не в используемой критерии, а в том, что они всегда стремятся сфокусироваться на одном, исключая остальные.)

К счастью, способ сделать стартап кризисо-устойчивым, это как раз то, что вам нужно в любом случае: запускать его как можно более дешевым. Годами я говорил основателям, что надёжнейший маршрут к успеху — быть тараканами корпоративного мира. Непосредственная причина смерти — всегда издержки. Чем дешевле деятельность вашей компании, тем сложнее её убить. К счастью, стало очень дешево запустить стартап, и экономический спад может лишь поддержать эту дешевизну.

Если ядерная зима действительно настала, стать тараканом может быть даже безопаснее, чем удерживать свою работу. Покупатели могут расходиться по одному, если они не смогут больше позволить вас себе, но вы не потеряете их всех одновременно. Рынки не «сокращают штаты».

Что, если вы бросите работу для запуска стартапа, который провалится, и не сможете найти другую? Это может быть проблемой, если вы работаете в продажах или маркетинге. В таких областях можно провести месяцы в поиске новой работы во время экономического спада. Хорошие хакеры [высококвалифицированные компьютерные специалисты] всегда получают какую-нибудь работу. Может это и не работа вашей мечты, но вы не умрёте с голоду.

Другое преимущество плохих времён в меньшей конкуренции. Поезда технологии отправляются с равным интервалом. Если все остальные жмутся в углу, вы можете забрать всю машину себе.

Вы также и инвестор. Как основатель, вы покупаете капитал работой: причина такого богатства Ларри и Сергея не столько в том, что они сделали работы на десятки миллиардов долларов, а в том, что они были первыми инвесторами в Google. И вы, как любой инвестор, должны покупать в плохие времена.

Кивали ли вы одобрительно, думая «тупые инвесторы» несколькими параграфами выше, когда я говорил о том, как инвесторы сопротивляются вкладыванию денег в стартапы на плохих рынках, даже если в это время было бы наиболее разумно их покупать? Отлично. Основатели не намного лучше. Когда времена становятся плохими, хакеры идут в магистратуру. И нет сомнений, что в этот раз случится то же самое. По существу, истиной предыдущий параграф делает то, что большинство читателей не верят в него — по крайней мере настолько, чтобы действовать в соответствии.

Так что, возможно, экономический спад — хорошее время для запуска стартапа. Тяжело сказать, перевешивают ли преимущества вроде отсутствия конкуренции недостатки подобные неохотным инвесторам. Но это не важно в любом случае. Люди — вот что важно. А для заданного набора людей, работающих над заданной технологией, время всегда настоящее.

Руководство по выживанию в процессе поиска инвесторов

Поиск источника финансирования – это вторая самая сложная часть в создании стартапа. Самое трудное – это создавать то, что нужно людям: многие стартапы умирают, потому что не делают это. Но вторая самая большая причина краха этих фирм заключается, вероятно, в трудности, связанной с поиском источника финансирования. Поиск инвестора – вещь brutальная.

Одна из причин такой brutальности заключается в жестокости самих рынков. Люди, которые большую часть своей жизни провели в школах или крупных компаниях, возможно, не сталкивались с этим. Преподаватели и боссы обычно чувствуют некоторую ответственность за вас; если вы сделаете titаническое усилие, но все же потерпите неудачу, они простят вам ее. Рынки меньше всего склонны к тому, чтобы прощать. Клиентов волнует не то, насколько усердно вы работаете, а лишь то, решили ли вы их проблемы.

Инвесторы оценивают стартапы так, как покупатели оценивают товар, а не как боссы своих служащих. И если вы изо всех сил постараетесь и все же потерпите неудачу, может быть, они будут инвестировать ваш следующий стартап, но не этот.

Однако поиск инвесторов намного сложнее, чем продажа товара покупателям, потому что их совсем немного. Это совсем не похоже на эффективный рынок. Вряд ли наберется 10 человек, которые были бы заинтересованы в вас; трудно взаимодействовать с бóльшим числом. И поскольку для этой сферы характерна

случайность, отношение одного какого-то инвестора может действительно повлиять на вас.

Проблема номер 3: инвесторы – крайне случайный фактор. Все инвесторы, включая нас, обычно некомпетентны. Нам постоянно приходится принимать решения относительно вещей, в которых мы не разбираемся, и мы ошибаемся чаще, чем бываем правы.

И все же, на карту ставится много. Суммы, инвестируемые разными инвесторами, варьируются от пяти тысяч долларов до пятидесяти миллионов, сумма обычно кажется большой для инвестора, к какому бы типу инвесторов он не принадлежал. Любые решения по инвестициям являются крупными решениями.

В связи с ситуацией, когда инвесторам приходится принимать крупные решения относительно вещей, в которых они не разбираются, они имеют тенденцию становиться ненадежными. Венчурные инвесторы печально известны тем, что обманывают учредителей. Некоторые из наиболее беспринципных делают это намеренно. Но даже поведение большинства тех инвесторов, которые руководствуются благими намерениями, порою кажется бредовым в повседневной жизни. Сегодня они горят энтузиазмом, и, кажется, готовы немедленно выписать вам чек; а на следующий день они даже не ответят на ваш телефонный звонок. Они не обманывают вас. Они просто не могут принять решение. [1]

Все было бы не так плохо, но эти сильно колеблющиеся инвесторы связаны друг с другом. Инвесторы стартапов знают друг друга и (хотя они неохотно в этом признаются) их мнение о вас в основном базируется на мнении других. [2] Поговорим о способе для создания нестабильной системы. Вы получаете из застоя нечто противоположное тому, что обычно порождает баланс страха/жадности на рынке. Никто не заинтересован в стартапе, это «сделка», и всем остальным она очень не по нраву.

Вот такой неэффективный рынок вы имеете, потому что очень мало игроков возмущается тем фактом, что они практически лишены независимости. В результате, возникает система, подобная некоему примитивному многоклеточному морскому животному, когда вы раздражаете одну из его конечностей, и оно все целиком сильно сжимается.

Работа Y Combinator заключается в том, чтобы отрегулировать это. Мы пытаемся увеличить число инвесторов точно так же, как мы увеличиваем число стартапов. Мы надеемся, что когда число и тех и других возрастет, мы будем иметь нечто, похожее на эффективный рынок. Как t стремится к бесконечности, так Demo Day стремится к аукционным торгам.

К сожалению, t все еще далеко от бесконечности. Чем же занимается стартап сейчас, в этом несовершенном мире, в котором мы живем? Самое важное — не допустить, чтобы поиски инвестора сломили ваш моральный дух. Стартапы живут или умирают в зависимости от морального состояния. Если вы позволите трудностям, связанным с поиском инвестора, подорвать ваш моральный дух, это станет самореализующимся прогнозом.

Самообеспечение (= Консалтинг)

Кое-кто из потенциальных учредителей, возможно, сейчас задумался о том, зачем вообще иметь дело с инвесторами? Если поиск инвесторов требует таких больших усилий, для чего заниматься этим?

Один ответ на эти вопросы очевиден: потому что вам нужны деньги, чтобы жить. В принципе, прекрасная идея финансировать стартап на доходы, приносимые им самим, но вы не сможете в один миг создать круг клиентов. Чем бы вы не занимались, вам необходимо продать определенное количество вашей продукции для того, чтобы начать покрывать расходы. Чтобы увеличить продажи до такого уровня, потребуется

некоторое количество времени, и сколько времени потребуется трудно предсказать до тех пор, пока вы не начнете.

Мы не могли, например, иметь самообеспеченный Viaweb. У нас были достаточно высокие цены на наши программы – около 140 долларов на одного покупателя в месяц – но прошел почти год прежде, чем наши доходы стали покрывать хотя бы частично наши расходы. У нас не было достаточно накопленных денег, чтобы жить на них в течение года.

Если вы внимательно присмотритесь к «самообеспечиваемым» компаниям, то увидите, что некоторые из них на самом деле финансировались их учредителями посредством сбережений или стабильной работы, остальным же или (а) действительно улыбнулась удача, что по требованию трудно осуществить, или же (б) они начинали как консалтинговые компании и постепенно трансформировались в продуктовые компании.

Консалтинговая компания – это единственный вариант, на который вы можете рассчитывать. Но такая компания далека от того, чтобы иметь свободные деньги. Это, возможно, не так мучительно, как искать деньги у инвесторов, однако же мучение растягивается на более долгий период. Вероятно, годы. А для многих стартапов такая задержка может оказаться фатальной. Если вы работаете над чем-то, до чего никто больше не смог додуматься, вы можете не спешить. Джошуа Шактер (Joshua Schachter), работая на Уолл-стрит, в нерабочее время создал Delicious. И с этого он начал, потому что никому не пришло в голову, что это была хорошая идея. Но если вы создаете что-то такое явно необходимое как программы для онлайн-магазинов в тот же период времени, что и Viaweb, и вы работаете над этим, выкраивая дополнительное время, тогда как большую часть своего времени тратите на работу заказчика, то вы не в очень выгодном положении.

В принципе, самообеспечение, звучит здорово, но очевидно это единственная благодатная почва, на которой возникают жизнеспособные стартапы. Тот простой факт, что стартапы с самообеспечением имеют тенденцию становятся знаменитыми, должен был бы насторожить. Если это так хорошо работает, то это должно стать нормой.

Самообеспечение, возможно, более легкий способ, потому что так дешевле создать компанию. Но я не думаю, что мы когда-нибудь достигнем того, что большинство стартапов смогут обходиться без внешнего финансирования. Технологии имеют тенденцию значительно дешеветь, но жизненные расходы дешевле не становятся.

Ну и в итоге, вы можете выбирать: кратковременное, но сильное мучение, связанное с поиском инвестора или же хроническую муку, рождаемую консалтинговой компанией. Если сравнить эти виды мучений, то лучшим выбором будет поиск инвестора, потому что новая технология обычно больше ценится сейчас, чем потом.

И хотя для многих стартапов поиск инвестора будет наименьшим злом, все же он остается достаточно большим злом, настолько большим, что легко может убить вас. Но не совсем в том смысле, что если вы не сможете найти источник финансирования, то вам, возможно, придется закрыть компанию, а в том смысле, что процесс поиска денег сам по себе может убить вас.

Чтобы пережить его, вам нужен набор методов по большей части ортогональных тем, что используются для убеждения инвесторов, как скалолазам необходимо знать методы выживания, которые ортогональны тем, что используются при физическом восхождении на горы и спуске с них.

Избавляйтесь от завышенных ожиданий

Причина, по которой поиск источника финансирования разрушает моральный дух многих стартаперов не просто в том, что это тяжелая задача, а в том, что она намного

тяжелее, чем они ожидали. Вас убивает разочарование. И чем ниже порог ваших ожиданий, тем труднее разочаровываться.

Стартаперы имеют тенденцию быть оптимистами. Оптимизм работает для технологии, по крайней мере, какое-то время, но это неправильный подход к поиску источника финансирования. Лучше всего предполагать, что инвесторы всегда могут вас подвести. Поглощающие открытые акционерные компании тоже, если мы нацелились на таковые. В УС одна из наших вспомогательных мантр звучит так «Сделки, как правило, проваливаются». Не важно, что за сделка у вас в процессе, допускайте, что она может провалиться. Прогнозирующая сила этого простого правила поразительна.

По мере развития сделки, вы начинаете верить, что она осуществится, а затем начинаете зависеть от мысли о ее реализации. Вы должны противостоять этому. Держитесь изо всех сил. Потому что это именно то, что сломит вас. У сделок нет той траектории развития, которая присуща большинству других видов человеческих взаимодействий, где совместные планы обретают все большую стабильность в линейной зависимости от времени. Сделки могут не состояться в самый последний момент. Зачастую представители другой стороны на самом деле до последнего момента не понимают, что же они хотят. Поэтому вы не можете использовать свои непосредственные обыденные знания в качестве руководства в отношении совместных планов. Когда речь идет о сделках, вы должны сознательно отключить эти знания и настроиться на патологически циничное отношение.

Звучит просто, но сделать это намного труднее. Очень лестно, когда видные инвесторы, кажется, заинтересованы финансировать вас. И легко начать верить в то, что процесс поиска денежных средств будет быстрым и прямолинейным. Однако так почти никогда не бывает.

Продолжайте работу над своим стартапом

Прозвучит банально, если я скажу, что вы должны работать над вашим стартапом во время поиска инвестора. В реальности делать это трудно. Большинство стартаперов не справляются с этим.

Поиски финансирования загадочным образом поглощают все ваше внимание. Даже если у вас всего одна встреча с инвесторами в день, каким-то непостижимым образом эта единственная встреча занимает у вас весь этот день. Это не просто время, которое необходимо для самой встречи, но это время нужно, чтобы добраться туда и вернуться, это время на то, чтобы подготовиться к ней, и время на то, чтобы обдумать все после нее.

Самый лучший способ, чтобы преодолеть отвлекающий фактор, связанный с встречами с инвесторами, — это, вероятно, поделить обязанности в компании: выбрать одного из учредителей для встречи с инвесторами, а другие в это время будут заниматься работой над развитием компании. Это работает лучше, когда в стартапе не 2 учредителя, а 3, а еще лучше, когда руководитель компании не является одновременно ведущим разработчиком. В самом лучшем случае, компания продвигается вперед в полсилы.

Однако, это в самом лучшем случае. Гораздо чаще во время сбора средств компания топчется на месте. И это опасно по многим причинам. Поиск источника финансирования всегда занимает больше времени, чем вы ожидаете. То, что, по вашему мнению, могло бы занять 2 недели перерыва в работе, оборачивается в реальности 4 месяцами. Это может деморализовать. И что еще хуже, это может сделать вас менее привлекательными для инвесторов. Они хотят вкладывать деньги в динамичные компании. Компания же, которая в течение 4 месяцев не сделала ничего нового, не производит впечатления динамичной, и поэтому они начинают терять к ней

интерес. Инвесторы редко понимают, что, когда они теряют интерес к стартапу, это в основном их реакция на тот вред, который был причинен стартапу их собственной нерешительностью.

Решение: на первом месте должен быть стартап. Назначайте встречи с инвесторами в свободное время в графике вашей работы по развитию компании, вместо того, чтобы заниматься ее развитием в моменты между встречами с инвесторами. Если вы будете двигать вашу компанию вперед – выпуская новые материалы, увеличивая трафик, заключая договоры, создавая условия, чтобы о ней писали – встречи с инвесторами станут более продуктивными. И не просто потому, что ваш стартап будет казаться более живым, но также потому, что это лучше для вашего морального духа, по которому, главным образом, инвесторы оценивают вас.

Будьте осторожны

По мере ухудшения ситуации, оптимальной стратегией будет осторожность. Когда все идет хорошо, вы можете рисковать; когда все плохо, вы должны играть наверняка.

Я советую воспринимать поиск инвесторов, как процесс, который всегда идет плохо. Причина в том, что между вашей способностью к самообману и ужасно нестабильной природой системы, с которой вам приходится иметь дело, находится то, что уже намного хуже, чем кажется, или же очень легко может стать хуже.

Большинству учредителей стартапов, которых мы финансируем, я говорю, что, если кто-то с хорошей репутацией предлагает финансировать вас на разумных условиях, принимайте это предложение. Было несколько стартаперов, проигнорировавших этот совет, но которые вышли из трудного положения – это были учредители стартапов, которые отклонили хорошее предложение в надежде получить что-то лучше, и они действительно получили. Но в той же самой ситуации я бы снова

дал тот же самый совет. Кто знает, сколько пуль в пистолете, который используют для игры в русскую рулетку?

Вывод: если вам кажется, что инвестор заинтересовался вами, не позволяйте ему бездействовать. Вы не можете предполагать, что тот, кто заинтересован в инвестировании вашей компании, будет заинтересован и дальше. На самом деле, вы даже не можете с уверенностью сказать (и они не могут с уверенностью сказать), что они действительно заинтересованы до тех пор, пока вы не попытаете обратить этот интерес в деньги. Если у вас есть прекрасный шанс, то или договаривайтесь с ними сейчас же или оставьте их. И пока у вас нет достаточно денег, то выход один: заключайте сделку сейчас же.

Стартапы выигрывают не тем, что получают большие инвестиционные раунды, а тем, что производят великолепные продукты. Так что прекращайте сбор средств и принимайтесь снова за работу.

Будьте гибкими

Есть два вопроса, которые вам зададут венчурные инвесторы, на которые вы не должны отвечать: «С кем вы еще говорили?» и «Какие средства вы хотели бы собрать?»

Венчурные инвесторы не ждут от вас ответа на первый вопрос. Они спрашивают на всякий случай. [3] Но, кажется, они действительно ждут ответа на второй. Но я не считаю, что вы должны называть сумму. Не для того, чтобы обмануть их, а потому что у вас нет четкого представления о сумме, которую вам нужно собрать.

Традиция, предписывающая условие, что стартапы нуждаются в четко обозначенной сумме, является устаревшей, идущей еще с той поры, когда стартапы были более дорогостоящими. Очевидно, что компания, которой нужно построить завод или нанять 50 человек, нуждается в том, чтобы собрать определенную минимальную

сумму. Но лишь немногие стартапы, занимающиеся технологиями, находятся в настоящее время в таком положении.

Мы рекомендуем учредителям стартапов говорить своим инвесторам, что есть несколько путей, по которым они могут развиваться в зависимости от того, сколько денег они могут собрать. Такая небольшая сумма как \$50k могла бы быть достаточной для учредителей, чтобы питаться и платить арендную плату в течение года. Пара сотен тысяч позволила бы им приобрести офисное помещение и нанять несколько умных работников, которых они знают со школы. Пара миллионов позволила бы им устроить настоящий прорыв. Послание (и не только послание, но и факт) должно быть таким: что бы ни случилось, мы достигнем успеха. Просто, если денег будет больше, мы сделаем это быстрее.

Если вы проводите первоначальное размещение ангельских инвестиций, то их объем может варьироваться по ходу дела. Вообще, даже лучше первоначально заявить малый объем, а затем расширять его по мере необходимости, чем, если бы вы изначально заявили большой объем с риском потерять уже имеющихся инвесторов, в случае если вам не удастся привлечь заявленные средства в полном объеме. Может быть вам даже лучше использовать размещение с “плавающим закрытием”, когда объем размещения заранее не определен, а вместо этого вы продаете акции инвесторам по одной в тот момент, когда они выражают согласие. Такая процедура помогает избежать задержек, поскольку вы можете начать, как только первый инвестор готов совершить покупку. [4]

Будьте независимы

Стартап, имеющий пару учредителей в возрасте 20 с небольшим лет, может иметь такие низкие расходы, что он может быть прибыльным при такой небольшой сумме как \$2000 в месяц. Это ничто, по сравнению с корпоративными доходами, но эффект,

производимый на ваш моральный дух и на вашу позицию в переговорах, потрясающий.

В УС мы используем фразу «на доширак хватает» (" ramen profitable") для описания ситуации, когда вы зарабатываете достаточно, чтобы оплачивать ваши жизненные расходы. Как только у вас складывается такая ситуация, все меняется. Может, вам все еще и нужно увеличить сумму инвестиций, но в этом месяце вы в этом не нуждаетесь.

Когда вы создаете стартап, вы не можете планировать, сколько времени уйдет на то, чтобы он стал прибыльным. Но когда вы обнаруживаете себя в положении, где еще одно небольшое усилие, потраченное на продажи, приведет вас к порогу « ramen profitable», сделайте его.

Инвесторам нравится, когда вы можете себя прокормить. Это указывает на то, что вы подумали о том, как зарабатывать деньги, а не просто работали над техническими проблемами, вызывающими у вас изумление; это указывает также на то, что вы достаточно дисциплинированы и удерживаете свои расходы на низком уровне; и более того, это указывает на то, что вы не нуждаетесь в инвесторах.

Для инвесторов нет ничего привлекательнее, чем стартап, который, похоже, становится преуспевающим даже без их участия. Инвесторам нравится тот факт, что они могут помочь стартапу, но им не нравятся стартапы, которые умерли бы без их помощи.

В УС мы тратим много времени, пытаясь прогнозировать, как будут развиваться стартапы, которые мы финансируем, потому что мы пытаемся научиться выбирать победителей. К настоящему моменту мы проследили траектории развития такого большого количества стартапов, что стали лучше в наших прогнозах. И когда мы говорим о стартапах, которые, по нашему мнению, должны преуспевать, мы обычно говорим «О, эти ребята могут позаботиться о себе. С ними все будет в порядке». Мы не говорим «эти ребята действительно умницы» или «эти ребята работают над прекрасной идеей». [5] Когда мы прогнозируем хорошие результаты для стартапов, то

мотивируем это такими аргументами как жесткость, приспособляемость, решительность. И в какой-то мере мы правы, поскольку именно эти качества вам нужны для победы.

Инвесторы знают об этом, по крайней мере, на уровне подсознания. Причина, по которой им нравится то, что вы не нуждаетесь в них, не просто в том, что им нравится то, что им не принадлежит, но потому что именно это качество делает учредителей преуспевающими.

У Сэма Альтмана (Sam Altman) это есть. Вы можете сбросить его на парашюте на остров, кишаций каннибалами, и, вернувшись через 5 лет, вы обнаружите, что он король. Если вы Сэм Альтам, вам не надо быть преуспевающими, чтобы внушить инвесторам, что с ними или без них, вы все равно добьетесь успеха. (Он не был, но он добился). Не у каждого есть такая способность к совершению сделок, как у Сэма. У меня самого нет. Но если и у вас нет, позвольте вашим цифрам говорить за вас.

Не воспринимайте отказ как что-то личное

Получив отказ от инвесторов, вы можете начать сомневаться в себе. В конце концов, у них больше опыта, чем у вас. И если они полагают, что ваш стартап нежизнеспособный, уж не правы ли они?

Может да, а может и нет. Надо знать, как справляться с отказом. Вы не можете просто игнорировать отказ. Он вполне может что-то означать. Но вам не стоит также автоматически терять присутствие духа.

Чтобы понять, что означает отказ, сначала вы должны понять, насколько это распространенная вещь. По статистике, средний венчурный инвестор – это устройство для отказов. Девид Хорник (Davod Hornik), партнер August, сказал мне следующее:

«Для меня эти цифры таковы: получено и прочитано от 500 до 800 планов, проведено первоначальных одночасовых встреч от 50 до 100, около 20 компаний меня

заинтересовало, и в год заключается от 1 до 2 сделок. Так что, у вас нет шансов. Вы можете быть прекрасным предпринимателем, работающим над интересными вещами, и т.д., и все равно маловероятно, что вы получите финансирование».

Это меньше распространяется на «инвесторов-ангелов», но венчурные инвесторы отказывают практически каждому. Структура их бизнеса такова, что партнер делает не более 2 инвестиций в год, не важно, сколько основателей хороших стартапов обращаются к нему.

В дополнение к отсутствию каких бы то ни было шансов, как я уже упоминал, средний инвестор мало что понимает в стартапах. Судить о стартапах труднее, чем о чем-то другом, потому что лучшие идеи стартапов имеют тенденцию не вызывать доверие. Хорошая идея стартапа должна быть не просто хорошей, она должна быть новой. И то, что она и хорошая, и новая, большинству людей, возможно, кажется плохим, или же кто-то уже занимается ею, и потому она уже не совсем новая.

Поэтому о стартапах судить труднее, чем о многом другом. Вы должны быть своего рода интеллектуальной «белой вороной», чтобы стать инвестором хорошего стартапа. В этом проблема для венчурных инвесторов, большинство из которых не блещут богатым воображением. [6] Ангелы в большей мере ценят оригинальные идеи, потому что большинство из них сами являются учредителями.

Итак, когда вы получаете отказ, используйте данные, которые заложены в нем, а не те, которых в нем нет. Если инвестор конкретизирует причины, по которым отказывается инвестировать ваш стартап, внимательно присмотритесь к своему стартапу и спросите себя, обоснованы ли они. Если они представляют реальную проблему, устраните их. Но не надо просто верить на слово. Предполагается, что вы эксперт в этой области; так что вам и решать.

Впрочем, необязательно, что отказ скажет вам что-то о вашем стартапе, он может означать, что есть что-то, что можно улучшить. Выясните, что не работает и измените

это. Не надо думать, что «инвесторы глупы». Зачастую они не разбираются, но вы должны точно выяснить, что именно отталкивает их.

Не позволяйте отказам копиться в виде удручающей неопределенной кучи. И вместо того, чтобы думать «мы никому не нравимся», сортируйте и анализируйте их, и затем вы будете точно знать какая проблема у вас самая большая и что делать, чтобы устранить ее.

Будьте готовы трансформироваться в консалтинговую компанию (если сложилась соответствующая ситуация)

Консалтинг, как я уже говорил, опасный путь для финансирования стартапа. Но это лучше, чем умереть. Это немного напоминает анаэробное дыхание: не является оптимальным решением на долгий период, но может спасти вас от непосредственной угрозы. Если вы вообще не способны заниматься сбором средств, привлекая инвесторов, то способность трансформироваться в консалтинг может спасти вас.

Для одних стартапов это работает лучше, чем для других. Для Google, скажем, это было бы не совсем естественно, но если ваша компания делала программы для создания веб-сайтов, вы достаточно грациозно могли бы деградировать до консалтинга, создавая сайты для заказчиков с помощью своих программ.

Пока вы будете осторожны и не утонете навечно в консалтинге, такой выход будет даже выгодным для вас. Вы бы лучше понимали своих пользователей, если вы бы использовали свои программы для них. Плюс к этому, в качестве консалтинговой компании, вы могли бы заполучить широко известных пользователей, использующих ваши программы, которых вы не заполучили бы, будучи продуктовой компанией.

В Viaweb первоначально мы были вынуждены работать как консалтинговая компания, поскольку нам настолько отчаянно нужны были пользователи, что мы

предложили бы создать сайты торговцев для них, если бы они подписались на это. Но мы за это не брали с них денег, потому что мы не хотели, чтобы они начали обращаться с нами как с настоящими консультантами, и вызывали бы нас каждый раз, когда им хотелось что-то изменить на их сайте. Мы знали, что должны оставаться продуктовой компанией, потому что только это имеет значение.

Избегайте неопытных инвесторов

Хотя начинающие инвесторы, как кажется, не таят в себе никакой угрозы, они могут оказаться самыми опасными, потому что они сильно нервничают. Особенно в соотношении с суммой, инвестированной ими. Получить сумму \$20,000 у начинающего ангела может оказаться намного более сложной задачей, чем получить \$2 миллиона из фонда венчурного инвестора.

Их юристы в целом также неопытные. Но если инвесторы могут допустить, что они чего-то не знают, то их юристы – нет. Один из YC стартапов обговаривал условия с ангелом для небольшого раунда, чтобы только получить договор на 70 страницах от его юриста. И поскольку юрист никогда бы не признался перед своим клиентом, что он облажался, он вынужден был настаивать на сохранении драконовских условий в договоре; таким образом, сделка провалилась.

Конечно, кто-то должен брать деньги и у инвесторов-новичков, иначе опытные никогда не появятся. Но если вы это делаете, то или (а) сами продвигайте процесс, включая оформление документации или (б) используйте их только для пополнения более крупного раунда под чьим-то еще руководством.

Оценивайте свои позиции

Самая большая опасность, связанная с инвесторами – это их неуверенность. Самый худший сценарий ситуации – это медлительность, из-за которой вы получаете отказ после многочисленных встреч на протяжении нескольких месяцев. Отказы инвесторов подобны недостаткам в дизайне: они неизбежны, но обходятся вам дешевле, если вы быстро их обнаруживаете.

Таким образом, ведя переговоры с инвесторами, постоянно оценивайте свои позиции. Насколько реально, что они предложат вам предварительное соглашение? В чем, прежде всего, их необходимо убедить? Вам не надо задавать эти вопросы прямо – это может вызвать раздражение – но вы постоянно должны собирать о них информацию.

Инвесторы имеют тенденцию избегать связывать себя обязательствами, хотя бы до того момента, когда вы подтолкнете их к этому. В их интересах собрать максимум информации на стадии, когда принимается минимальное число решений. Самое лучшее из всего, что может заставить их действовать – это, конечно же, конкурирующие инвесторы. Но вы тоже можете приложить некоторое усилие, сфокусировав обсуждение: поинтересоваться, на какие конкретные вопросы они хотели бы получить ответы, чтобы принять решение, и затем ответить на эти вопросы. Если вы преодолеваете препятствие за препятствием, а они продолжают возводить новые, делайте вывод, что, в конце концов, они собираются уклониться.

Вы должны быть аккуратны в сборе информации о намерениях инвесторов. Иначе их желание ввести вас в заблуждение соединится с вашим собственным желанием впасть в заблуждение, и в итоге вы получите совершенно неверные представления.

Используйте информацию для оценки вашей стратегии. Вам, вероятно, следует провести переговоры с несколькими инвесторами. Сосредоточьтесь на тех, кто, скорее

всего, согласится. Оценивать потенциального инвестора надо на основании двух факторов: насколько это хорошо, если они согласятся, и какова вероятность, что они согласятся. В основном сосредоточьтесь на втором факторе. Частично потому что самым важным качеством инвестора является инвестирование. А еще потому что, как я уже говорил, самую большую часть мнения инвесторов о вас составляют мнения других инвесторов. Если вы ведете переговоры с несколькими инвесторами, и вам удалось одного из них склонить к согласию, другие проявят намного больше заинтересованности в вас. Итак, сосредоточиваясь на тех, кто горит желанием, вы не жертвуете теми, кто индифферентен; убедить заинтересованных инвесторов – самый лучший способ убедить тех, кто не горит желанием.

Будущее

Я полон надежды, что ситуация не будет такой затруднительной всегда. Я надеюсь, что когда стартапы станут дешевле и число инвесторов увеличится, сбор средств станет пусть не легким, но, по крайней мере, прямолинейным.

А пока, неравномерность процесса инвестирования предлагает большие возможности. Большинство инвесторов не имеют представления, насколько они опасны. Они бы сильно удивились, если бы услышали, что попытка получить у них финансирование является чем-то, к чему надо относиться как к угрозе для жизни компании. Они просто думают, что им надо немного больше информации для принятия решения. Они не осознают, что есть еще 10 других инвесторов, которым также нужно еще немного информации, и что процесс переговоров с ними, затягивающийся на месяцы, тормозит работу стартапа.

Поскольку инвесторы не понимают, сколько стоит иметь с ними дело, они не осознают, какое пространство открывается для потенциального конкурента, чтобы подсечь их. Я из собственного опыта знаю, насколько быстрее инвесторы могли бы

принимать решения, потому что мы снизили это время до 20 минут (5 минут на чтение заявки плюс 10 минут на интервью плюс 5 минут на обсуждение). Если бы вы инвестировали больше денег, вы бы хотели, чтобы времени было больше, конечно. Но если мы можем решить за 20 минут, неужели кому-то надо больше пары дней?

Такие возможности не остаются не использованными веками даже в такой реакционной сфере, как венчурный капитал. Итак, или существующие ныне инвесторы начнут быстрее принимать решения, или появятся новые инвесторы, которые станут это делать.

Ну, а пока учредители должны относиться к сбору средств как к опасному процессу. К счастью, я прямо здесь могу обозначить самую большую опасность. Это удивление. Стартаперы преуменьшают трудность поиска инвестора, они проходят все начальные стадии, и когда они начинают сбор средств, они с удивлением обнаруживают, что это трудно, теряют присутствие духа и сдаются. Поэтому я говорю вам сразу: искать инвесторов трудно.

Примечания

[1] Когда инвесторы не могут принять решение, они описывают это иногда как свойство самих стартапов. «Вы слишком рано появились», — говорят он иногда. Но если бы их на машине времени перенести в тот момент, когда был создан Google, кто из них не предложил бы инвестировать любую сумму, предложенную учредителями? Часом позже – это не слишком рано, если это стоящий стартап. «Слишком рано» означает всего лишь, что «мы не можем пока вычислить, будете ли вы иметь успех».

[2] Инвесторы влияют друг на друга, как прямо, так и опосредованно. Прямое влияние оказывается посредством «шума» вокруг только что возникшего стартапа. Но также они влияют друг на друга опосредованно, через учредителей. Когда многие

инвесторы заинтересованы в вас, это увеличивает вашу уверенность в себе и делает вас намного привлекательнее для инвесторов.

Ни один венчурный капиталист не признает, что на его мнение может повлиять “шум”. И некоторые из них искренни в этом заявлении. Но тех, кто может сказать, что на него не влияет уверенность в себе, мало.

[3] Оптимальный путь для ответа на первый вопрос – это сказать, что было бы некорректно называть имена, одновременно подразумевая, что вы ведете переговоры с группой других венчурных инвесторов, которые на грани того, чтобы заключить с вами предварительное соглашение. Если вы принадлежите к тому типу людей, кто знает, как это делать, то делайте. Если же нет, то даже не пытайтесь. Ничто так не раздражает венчурных капиталистов, как неуклюжие попытки манипулировать ими.

[4] Недостаток увеличения инвестирования по ходу дела в том, что оценка фиксируется на старте, поэтому, если вы вдруг испытаете внезапный всплеск интереса, вам, возможно, придется решать между отказом некоторым инвесторам и продажей большей части компании, чем вы намеревались. Однако иметь такую проблему неплохо.

[5] Я бы не сказал, что умственные способности не имеют значения для стартапов. Мы просто сравниваем со стартаперами YC, у которых они уже выше некоторого порога.

[6] Но не все. Хотя многие венчурные инвесторы и похожи в глубине души, наиболее успешные имеют тенденцию отличаться. Немного странно то, что самые лучшие из венчурных капиталистов очень мало похожи на таковых.

Благодарю Тревора Блэквелла (Trevor Blackwell), Дэвида Хорника (David Hornik), Джессику Ливингстон (Jessica Livingston), Роберта Морриса (Robert Morris) и Фреда Уилсона (Fred Wilson) за обсуждение черновых вариантов данной работы.

Управляющая компания с объединённым страховым фондом

В этом году в школе стартапов Дэвид Хайнемайер Ханссон (David Heinemeier Hansson) выступил с лекцией, в которой высказал мнение о том, что создатели стартапов должны все делать по-старому. Вместо того чтобы надеяться разбогатеть за счет создания дорогостоящей компании и последующей продажи основного капитала при «выходе из дела», учредители должны создавать компании, которые приносят деньги, и жить на доходы.

Звучит хорошо. Давайте подумаем об оптимальном пути реализации этого плана.

Недостаток того, чтобы жить на доходы вашей компании в том, что вы должны продолжать управлять ею. И любой, кто управляет собственным бизнесом, скажет вам, что это требует полного внимания. Вы не можете начать дело и затем устраниваться, когда дело идет хорошо, иначе на удивление быстро все станет плохо.

Кажется, что основные экономические стимулы учредителей стартапа -- это свобода и гарантированность. Они хотят иметь достаточно денег, (а) чтобы не беспокоиться о том, что окажутся на мели, и (б) они хотят распоряжаться своим временем так, как им хочется. Управление своим делом не дает ни того, ни другого. Безусловно, вы лишены свободы: никто так не нужен, как босс. И, конечно же, нет гарантированности, потому что как только вы перестанете уделять внимание вашей компании, ее доходы уплывут, а вместе с ними и ваши собственные доходы.

Для многих было бы самым лучшим нанять управляющего компании, когда она вырастет до определенных размеров. Предположим, вы смогли найти, действительно,

хорошего управляющего. Тогда вы имеете и свободу, и гарантированность. Вы сможете уделять внимание вашему бизнесу в той мере, в какой вам будет угодно, зная, что ваш управляющий будет следить за тем, чтобы все шло гладко. В этом случае доходы будут продолжать расти, а вы будете иметь и гарантированность.

Конечно, найдутся учредители, которым эта идея придется не по нраву: это те, кому так сильно нравится управлять своей компанией, что они не хотели бы заниматься чем-либо еще. Но, похоже, что таких мало. Залог успеха в большинстве видов бизнеса – это фанатичная забота о нуждах потребителей. Каковы шансы, что ваши собственные желания точно совпадут с требованиями этой мощной внешней силы?

Естественно, управление собственной компанией может быть весьма интересным. Viaweb была намного интереснее, чем любая другая работа, какую мне приходилось выполнять прежде. Я на этом заработал намного больше денег, и соотношение дохода к скуке, сопровождающей то, что я делал, составляет порядки величины. Но было ли это самой интересной работой, какую я мог бы себе представить? Нет.

Является ли число учредителей в подобном положении неограниченно приближающимся к большинству или просто большим, неважно; несомненно одно: их много. Для них правильным было бы со временем передать компанию профессиональному управляющему, если они смогут найти достаточно хорошего кандидата.

Ну, пока все, кажется, складывается хорошо. Но что, если ваш управляющий попал под автобус? То, что вам, действительно нужно, так это управляющая компания для управления вашей компанией вместо вас. Тогда вы больше не зависите от одного человека.

Если вы владеете недвижимостью, предназначенной для сдачи в аренду, существуют компании, которые вы можете нанять, чтобы управлять ею вместо вас.

Некоторые из них будут делать все: искать арендаторов и устранять течь в водопроводе. Конечно, управление компаниями намного сложнее, чем управление недвижимостью, предназначенной для сдачи в аренду, но давайте предположим, что есть такие управляющие компании, которые могли бы делать это за вас. Они будут взимать с вас огромные деньги, так стоит ли шкурка выделки? Лично я пожертвовал бы большой процент с моих доходов за дополнительное душевное спокойствие.

Я понимаю, все, что я описываю, уже звучит слишком хорошо, чтобы быть правдой, и все же я могу придумать еще какой-нибудь способ, чтобы сделать эту идею еще более привлекательной. Если бы существовали управляющие компании, существовала бы дополнительная услуга, которую они могли бы предложить своим клиентам: клиенты могут позволить им застраховать свои доходы посредством объединения страховых фондов. В конце концов, даже самый профессиональный управляющий не сможет спасти компанию, как порой случается, в случае полного исчезновения ее рынка, точно так же, управляющий недвижимостью не сможет спасти вас от того, что ваше здание может сгореть дотла. Но компания, управляющая достаточно большим числом компаний, могла бы заявить всем своим клиентам: мы объединим доходы всех ваших компаний и выплатим вам ваши пропорциональные доли.

Если бы существовали такие управляющие компании, они предложили бы максимум свободы и гарантированности. Некто управлял бы вашей компанией, и даже в случае ее краха вы были бы защищены.

Давайте подумаем, как можно было бы организовать такую управляющую компанию. Самый простой способ – это создать новый вид акционерного капитала, который представлял бы собой совокупный общий фонд управляемых компаний. В этом случае, подписываясь, вы обмениваете капитал вашей компании на доли из этого общего фонда, которые пропорциональны оценке стоимости вашей компании, с

которой согласны обе стороны. После чего вы автоматически получаете свою долю доходов из общего фонда.

Здесь загвоздка в том, что из-за сложности аннулирования подобного обмена, вы не сможете перейти к другим управляющим компаниям. Однако есть способ, чтобы исправить данную ситуацию: предположим, что все управляющие компании собрались вместе и согласились позволять своим клиентам обменивать доли во всех их общих фондах. Тогда вы, в сущности, могли бы одновременно выбрать все управляющие компании для управления вашей вместо вас в любой устраивающей вас пропорции, а позже менять свои решения так часто, как вам хочется.

Если бы существовали такие управляющие компании с объединенными страховыми фондами, для многих людей, следующих по пути, который пропагандируется Дэвидом, сотрудничество с такой компанией было бы, как кажется, идеальным планом. Хорошая новость: они действительно существуют. То, что я сейчас описал, есть поглощение любой открытой акционерной компанией.

К сожалению, несмотря на то, что открытые акционерные компании-поглотители идентичны управляющим компаниям по своей структуре, они не считают себя таковыми. Пользуясь услугами компании, управляющей недвижимостью, вы можете в любое время, когда пожелаете, прийти и сказать «управляйте моей недвижимостью, предназначенной для сдачи в аренду, вместо меня», и они будут. Тогда как поглощающие открытые акционерные компании в данном контексте чрезвычайно переменчивы. Иногда они склонны купить, и переплатят огромную сумму; а порой им это не интересно. Они как компании, управляющие недвижимостью, которыми руководят сумасброды. Или точнее, Господин Рынок Бенджамина Грэма (Benjamin Graham's Mr. Market).

Итак, пока поглощающие открытые акционерные компании лишь иногда ведут себя как управляющие компании с объединенным страховым фондом, вам понадобится

несколько лет для того, чтоб сложились благоприятные обстоятельства. Если вы будете ждать долго (скажем, лет пять), вполне возможно, что вы попадете в тот период, когда некая поглощающая открытая акционерная компания загорится желанием вас купить. Но сами вы выбрать момент, когда этому случиться, не можете.

Вы не можете рассчитывать на то, что ваши инвесторы будут тащить вас на протяжении долгого времени, в течение которого вам, возможно, придется выжидать. Ваша компания должна зарабатывать деньги. Мнения расходятся по поводу того, как рано надо сконцентрироваться на этом. Джо Краус говорит, необходимо сразу же постараться взимать соответствующую плату с клиентов. И все же некоторые из наиболее успешных недавно созданных фирм, включая Google, в первое время игнорировали доходы, а все внимание сконцентрировали исключительно на развитии. Ответ, вероятно, зависит от типа компании, которую вы создаете. Я могу представить некоторые, в которых для обеспечения продаж хорошо было бы использовать эвристический подход в отношении дизайна продукта, что для других, напротив, оказалось бы отвлекающим фактором. Критерием, вероятно, является то, насколько это помогает вам понять ваших пользователей.

Вы можете выбирать, какая стратегия в отношении доходов, по вашему мнению, лучше всего подходит для создаваемой вами компании, при условии, что вы имеете прибыль. Если вы имеете прибыль, вы получите, по крайней мере, среднее от рынка приобретений, на котором открытые акционерные компании на самом деле ведут себя как управляющие компании с объединенным страховым фондом.

Девид не делает ошибку, говоря, что вы должны создать компанию, чтобы жить на доходы, приносимые ею. Ошибка, если вы считаете, что это как-то противоречит тому, чтобы создать компанию и продать ее. На самом деле, для большинства людей последнее является просто оптимальным выходом из первого.

Благодарю Тревора Блэквелла, Джессику Ливингстон, Майкла Мандела, Роберта Морриса и Фреда Уилсона за обсуждение черновых вариантов данной работы.

Где нужно жить сейчас, чтобы добиться успеха?

Великие города привлекают людей с амбициями. Это можно почувствовать, гуляя по городу. Сотней едва заметных способов город сообщает вам: вы способны на большее; вам стоит приложить больше усилий.

Удивительно, какими разными могут быть эти ощущения. Нью-Йорк прежде всего прочего говорит вам: нужно зарабатывать больше. Конечно, есть и другие намеки. Нужно быть моднее. Нужно лучше выглядеть. Но самое ясное послание, исходящее от Нью-Йорка – нужно быть богаче.

Что мне нравится в Бостоне (или скорее даже Кембридже) – что здесь другой сигнал: нужно быть умнее. Нужно успевать прочесть все те книги, что ты давно собирался.

Когда задаешься вопросом, какие же сигналы посылает город, иногда получаешь поразительные ответы. Как бы в Кремниевой долине ни уважали ум, Долина сообщает следующее: нужно быть могущественнее.

Это совсем не то ощущение, которое возникает в Нью-Йорке. Власть важна и в Нью-Йорке, разумеется, но Нью-Йорк легко впечатлить миллиардом долларов, даже если ты просто получил его в наследство. В Кремниевой долине это не впечатлит никого, разве что нескольких продавцов недвижимости. В Кремниевой долине важно, какой эффект ты оказываешь на мир. Почему людей из Долины так волнуют персоны Ларри и Сергея? Не потому, что они богачи, но потому, что они контролируют Google, а Google влияет на жизнь практически каждого человека.

Насколько важны те сигналы, что посылает город? На практике ответ ясен: весьма важны. Вы можете думать, что если бы у вас было достаточно умственных сил, чтобы делать что-то прекрасное, то ваше окружение не имело бы для вас значения. Место, где вы живете, должно быть, мало что меняет. Но если посмотреть на исторические факты, то оно меняет очень многое. Большинство людей, создавших что-то великое, скучивались в нескольких местах, где этими великими делами занимались постоянно.

Города – могущественная сила. Практически каждый итальянский живописец 15 века был из Флоренции, хотя Милан тогда был столь же крупным городом. Жители Флоренции генетически не отличались от жителей Милана, так что логично предположить, что в Милане тоже должен был родиться художник со способностями Леонардо да Винчи. Но что тогда с ним произошло?

Даже если человек, обладающий талантами Леонардо, не преодолел силу своего окружения, неужели вы думаете, что вам это под силу?

Я так не думаю. Я человек упрямый, но ни за что не стал бы сражаться с этой силой. Лучше использовать ее. Поэтому я много думал о том, где мне жить.

Я всегда думал, что идеальное место – Беркли в Калифорнии. Но когда я, наконец, переехал туда пару лет назад, оказалось, что все не так. Сигнал, который посылает Беркли – нужно жить лучше. Жизнь в Беркли очень цивилизованная. Наверное, это единственное место в Америке, где люди из Северной Европы почувствуют себя как дома. Но там нет никаких амбиций.

И на самом деле нет ничего удивительного, что такое приятное место притягивает людей, которых больше всего волнует качество жизни. Люди, которых встречаешь, скажем, в Кембридже (в Массачусетсе), попадают туда не случайно. Они идут на жертвы, чтобы жить там. Там дорого и порой неряшливо, погода часто не радует. Поэтому люди, живущие в Кембридже – это люди, желающие жить там, где живут умнейшие, даже если это грязный дорогой город с плохой погодой. Кембридж – это

город, где производят идеи, тогда как Нью-Йорк – это город финансов, а Кремниевая долина – территория стартапов.

Когда обсуждаешь города в этом ключе, на самом деле говоришь о людях. Долгое время города были просто скоплениями людей. Но сегодня многое поменялось. Нью-Йорк – классический большой город. Но Кембридж – лишь часть города, а Кремниевая долина – вообще не город.

Может быть, интернет изменит все еще больше. Может быть, когда-нибудь самое важное ваше сообщество будет виртуальным, и будет не важно, где вы живете в географическом смысле. Но я бы не стал на это полагаться. Физический мир обладает очень большой пропускной способностью, и порой города посылают сигналы очень малозаметными способами.

Город разговаривает с вами по большей части случайно – это то, что ты видишь в окнах, это разговоры, которые ты случайно слышишь. Эти сигналы не приходится специально искать, но и отключить их невозможно. Моя подруга, которая переехала в Кремниевую долину в конце 1990-х, сказала, что худшее там – это низкое качество подслушанных разговоров. Тогда мне казалось, что это просто эксцентричное мнение. Конечно, бывает интересно послушать чужие беседы, но неужели их качество так важно, что ради этого ты готов сменить место проживания? Теперь я понимаю, о чем она говорила: случайно подслушанные беседы говорят вам, среди каких людей вы живете.

Каким бы целеустремленным человеком вы ни были, трудно не испытывать влияние окружающих людей. И не то чтобы ты выполняешь все, чего от тебя хочет город – но ты расстраиваешься, когда никого вокруг не заботит то, что ты хочешь делать.

Между воодушевлением и разочарованием есть дисбаланс – как между получением и потерей денег. Большинство людей переоценивают отрицательные денежные величины: они работают гораздо усерднее, чтобы не потерять доллар, чем чтобы заработать доллар. Точно так же, хотя есть много людей, достаточно твердых, чтобы устоять перед каким-то занятием, которое тебе навязывается лишь потому, что «все это делают», все же очень мало людей, настолько сильных, чтобы продолжать работать над чем-то, на что всем вокруг наплевать.

Каждый город сосредоточен на каком-то определенном типе амбиций. Кембридж – интеллектуальная столица не только потому, что там сконцентрированы умные люди, но потому, что там нет ничего, что этих людей заботило бы больше. В Нью-Йорке или Долине профессора – люди второго сорта – пока они не учредят свой хедж-фонд или стартап.

Это подсказывает ответ на вопрос, который давно волнует нью-йоркцев: сможет ли Нью-Йорк превратиться в центр стартапов, соперничающий с Кремниевой долиной? Одна причина, почему вряд ли – то, что люди, создающие стартапы в Нью-Йорке, будут чувствовать себя людьми второго сорта. В Нью-Йорке людей восхищает нечто другое. И Нью-Йорк уже проигрывает Кремниевой долине в игре богатства: соотношение нью-йоркцев и калифорнийцев в списке Forbes 400 уже упало с 81:56 в 1982 году до 73:88 в 2007 году.

Не все города посылают сигналы, а лишь те, которые являются центрами тех или иных амбиций. И не пожив в городе, бывает трудно сказать, какого рода сигналы он испускает.

В Лос-Анджелесе главное, похоже, слава. Есть список людей, которые пользуются сейчас наибольшим спросом, и главное достижение – попасть в этот список или

подружиться с кем-то из него. Ну а помимо этого сигналы примерно такие же, как в Нью-Йорке, разве что с упором на физическую привлекательность.

В Сан-Франциско сигналы, похоже, такие же, как в Беркли: нужно жить лучше. Хотя это может измениться, если достаточно стартапов предпочтут Сан-Франциско Кремниевой долине. В годы интернет-пузыря такие предпочтения казались симптомом провала – все равно что покупать дорогую офисную мебель. Даже сейчас стартапы, базирующиеся в Сан-Франциско, вызывают у меня подозрения. Но если там поселится достаточно хороших предпринимателей, центр притяжения переместится туда.

Я не видел городов, равных Кембриджу по интеллектуальным амбициям. Оксфорд и Кембридж (тот, что в Англии), похожи скорее на Итаку или Ганновер: сигнал есть, но не такой сильный.

Париж когда-то был великим интеллектуальным центром. Но я попробовал пожить там и увидел, что амбиции его жителей – не интеллектуального плана. Сегодня Париж посылает сигнал: действуй стильно. Вообще-то мне это понравилось. Париж – единственный город, где я жил, где люди искренне интересуются искусством.

И вот еще один городской сигнал, что я уловил: в Лондоне все еще (чуть-чуть) можно почувствовать побуждение быть более аристократичным. Если прислушаться, подобное можно услышать и в Париже, Нью-Йорке или Бостоне. Но в других местах этот сигнал очень слаб и неустойчив.

Вот полный список сигналов, что я уловил в разных городах: богатство, стиль, мода, физическая привлекательность, слава, политическая власть, экономическая власть, интеллект, классовое превосходство и качество жизни.

От этого списка мне немного нехорошо. Я всегда считал амбиции делом хорошим, но теперь я понимаю: это потому, что я всегда подразумевал под этим амбиции в тех

сферах, которые волнуют меня самого. Когда перечисляешь все, по поводу чего возникают амбиции у амбициозных людей, это выглядит не так симпатично.

Обязательно ли всякому, кто хочет добиваться отличных результатов, жить в большом городе? Нет. Все большие города внушают определенные амбиции, но для некоторых видов занятости все, что нужно – это горстка талантливых коллег.

Города дают аудиторию и воронку, втягивающую равных вам людей. Это не так важно в математике или физике, где вся аудитория – это ваши коллеги, и все, что вам нужно – это факультет с правильными коллегами. В таких областях, как искусство, журналистика или технология, важна более общая среда. Там лучшие профессионалы не сосредоточены в нескольких топовых факультетах и лабораториях. В этих более хаотических областях выгоднее всего работать в большом городе: нужно чувствовать все это поощрение, исходящее от окружающих и искать коллег.

Вовсе не обязательно жить в большом городе всю жизнь, чтобы его механизмы сработали на вас. Ключевые годы – это начало и середина вашей карьеры. И конечно, не обязательно родиться и взрослеть в большом городе. И даже не обязательно учиться в университете в таком городе.

Но когда переходишь к следующему, более сложному шагу, лучше всего находиться в месте, где ты можешь найти коллег и поддержку. Когда найдешь и то, и другое, можно и уезжать. Возьмите импрессионистов: они рождались и умирали по всей Франции, но определяющими для них были годы, проведенные вместе в Париже.

Если вы еще не уверены, чем хотите заниматься, и где главный центр для тех, кто занимается этим, то эффективнее всего, наверное, попробовать пожить в нескольких городах, пока вы еще молоды. Никогда не знаешь, какой сигнал подает город, пока не поживешь там. Иногда предположения оказываются неверными: я переехал во

Флоренцию в 25 лет, думая, что увижу центр искусства, но оказалось, что я опоздал на 450 лет.

Даже когда город по-прежнему бурлит амбициями, невозможно знать точно, будет ли резонировать его сигнал с вашими стремлениями, пока вы его не услышите. Когда я переехал в Нью-Йорк, я сперва был восхищен. Это волнующее место. И потребовалось немало времени, чтобы понять, что я не совсем такой, как тамошние жители.

Некоторые люди уже в 16 лет знают, чем они будут заниматься. Но у самых амбициозных молодых людей само наличие амбиции, кажется, предшествует пониманию, по поводу чего эти амбиции возникают. Они знают, что хотят сделать нечто великое. Но еще не решили, станут ли рок-звездами или нейрохирургами. В этом нет ничего плохого. Но это значит, что если и у вас амбиции этого самого распространенного типа, то вам придется искать место для жизни методом проб и ошибок. Наверное, вам придется найти город, где вы чувствуете себя как дома, чтобы понять, какого же рода ваши амбиции.

Отключившись от отвлекающих факторов

Фактор, отвлекающий вас от работы, коренится в разного рода развлечениях, мешающих вам сконцентрироваться. Большинство людей испытывают дискомфорт, если сидят без дела; вы уклоняетесь от работы, занимаясь чем-то другим.

Итак, чтобы перестать уклоняться от работы, необходимо устранить то, что мешает вам сконцентрироваться. Но это не так просто, как кажется, потому что есть люди, которые усердно работают, чтобы отвлекать вас от работы, развлекая. Развлечение — это не есть некое статическое препятствие, которое вы можете обойти, как, к примеру, камень, лежащий на дороге. Развлечение ищет вас.

Честерфилд (Chesterfield) описывает грязь как вещество, оказавшееся в неподобающем месте. Точно так же, мы желаем развлечений в неподобающее время. А технологии по созданию все большего количества желаемых вещей постоянно совершенствуются. Это означает, что как только мы научились игнорировать один вид развлечений, на смену им постоянно приходят новые, подобно бактериям, устойчивым к лекарственным препаратам.

Например, телевидение после 50 лет совершенствования достигло той точки, в которой оно стало наркотиком для глаз. Когда мне было 13 лет, я понял, что телевидение вызывает пристрастие, и я перестал смотреть телевизор. А недавно я прочел, что средний американец смотрит телевизор 4 часа в день. Четверть своей жизни.

Сейчас телевидение находится в упадке, но только потому, что люди нашли новые способы впустую тратить время, вызывающие еще большее пристрастие. И что особенно опасно, многие из этих способов связаны с вашим компьютером. И это не случайно. Огромный процент офисных служащих сидят перед компьютерами, подсоединенными к интернету, и к их услугам самые разные вещи, отвлекающие от работы.

Я помню, было время, когда компьютеры, по крайней мере, для меня, служили исключительно для работы. Я мог иногда соединиться с сервером, чтобы получить электронную почту или скачать файлы, но большую часть времени я был отключен. Все, что я делал, так это писал и программировал. Сейчас у меня такое чувство, словно кто-то украдкой поставил телевизор на мой рабочий стол. Вещи, вызывающие ужасно сильное привыкание, находятся от меня на расстоянии лишь щелчка мышью. Столкнулись с трудностью в том, над чем работаете? Гм, интересно, а что новенького в онлайн? А не проверить ли мне?

После многих лет, в течение которых я тщательно пытался избежать классических видов напрасной траты времени таких, как телевидение, игры и Usenet, я все же ухитрился пасть жертвой отвлекающих факторов, поскольку я не осознавал, что они эволюционируют. То, что обычно было безопасным — использование интернета — постепенно становилось все более и более опасным. В иные дни я просыпаюсь, выпиваю чашку чая и проверяю новости, затем проверяю почту, затем снова проверяю новости, потом отвечаю на несколько сообщений, и вдруг обнаруживаю, что уже обеденное время, а я еще ничего не сделал по работе. И это стало происходить все чаще и чаще.

Мне потребовалось на удивление много времени, чтобы понять, насколько отвлекающим стал интернет, потому что проблема возникала лишь время от времени. Я игнорировал ее, как мы игнорируем какого-нибудь жука, который надоедает нам лишь время от времени. Когда я работал над проектом, отвлекающие факторы не были проблемой, на самом деле. Вот когда я закончил один проект, и раздумывал над тем, что делать дальше, они меня и обуздали.

Еще одна причина, почему было трудно заметить опасность этого нового отвлекающего фактора, так это то, что он еще не стал одной из привычек на уровне социума. Если бы я провел все утро, сидя на диване и уставившись в телевизор, я бы очень быстро это заметил. Это известный признак опасности, как выпивать в одиночку. Но пользование интернетом все еще выглядит как работа, и дает ощущение, что ты занят работой.

В конце концов, все же стало ясно, что интернет становится все более и более отвлекающим фактором, поэтому я был вынужден изменить свое отношение к нему. По сути, я должен был добавить новое приложение в мой список известных отвлекающих от дела факторов, поглощающих время: Firefox.

Это одна из трудноразрешимых проблем, потому что интернет так или иначе нужен большинству людей. Если вы слишком много пьете, вы можете решить эту проблему, полностью прекратив выпивать. Но вы не можете решить проблему переизбытка, прекратив есть. Я не мог полностью игнорировать интернет, как я сделал это в отношении других пустых времяпрепровождений. Сначала я попытался ввести правила. Например, я говорил себе, что буду заглядывать в интернет только два раза в

день. Но я недолго придерживался этих правил. Иногда все равно что-то такое возникало, что заставляло меня пользоваться интернетом чаще, чем я устанавливал для себя. И тогда я постепенно скатывался на прежние позиции.

К вещам, вызывающим пристрастие, необходимо относиться как к умному противнику; словно в вашей голове сидит маленький человечек, который постоянно держит наготове весьма и весьма убедительные аргументы в пользу того, чтобы сделать то, что вы стараетесь прекратить делать. И если вы оставите хотя бы маленькую лазейку, он обязательно ее найдет.

Ключом, кажется, является доступность. Нежелание признавать очевидное мешает нам избавляться от большей части плохих привычек. Поэтому необходимо признать очевидное, чтобы больше не делать то, что вы стараетесь прекратить делать. Нужно включать сигнал тревоги.

Может быть, в будущем правильным ответом на вопрос, как управляться с поглощающими время отвлекающими факторами, предлагаемыми интернетом, будет создание программы, которая будет отслеживать и контролировать их. Ну, а пока я нашел более радикальное решение, которое определенно работает: я установил еще один компьютер специально для пользования интернетом.

Теперь на моем основном компьютере wifi включается лишь тогда, когда мне надо переслать файл или отредактировать веб-документ; в другом углу моей комнаты находится еще один лэптоп, который я использую для проверки сообщений или чтобы «поползть» по интернету. (Парадокс в том, что это именно тот компьютер, на котором

Стив Хаффман (Steve Huffman) написал Реддит. Когда Стив и Алексис продавали свои ноутбуки на благотворительном аукционе, я купил их для музея Y Combinator).

Мое правило заключается в следующем: я могу проводить столько времени в онлайн, сколько захочу, при условии, что я делаю это на этом компьютере. И этого оказалось достаточно. Когда мне приходится сидеть в этом углу комнаты, проверяя почту или просматривая файлы в сети, я четко осознаю это. По крайней мере, в моем случае, осознание того, что трудно провести более часа в онлайн, является действительно четким.

А мой основной компьютер теперь свободен для работы. Если вы попробуете это трюк, вы, вероятно, будете ошеломлены совершенно новым ощущением, возникающим из-за того, что ваш компьютер отключен от интернета. Это новое чувство, охватившее меня, когда я сел за компьютер, который можно было использовать только для работы, встревожило меня, поскольку я понял, как много времени я, должно быть, потратил впустую.

Круто! Все, что я могу делать на этом компьютере, так это — работать. Ну ладно, в таком случае, я, пожалуй, поработаю. В чем же положительный эффект? Ваши старые привычки теперь помогут вам работать. Вы привыкли сидеть за вашим компьютером часами. Но теперь вы не можете бродить по интернету или проверять почту. Так что вы намерены делать? Вы не можете просто сидеть. Следовательно, вы начинаете работать.

Ложь, которую мы говорим детям

Взрослые постоянно лгут детям. Я не говорю, что мы должны это немедленно прекратить, но мне кажется, нам стоит по крайней мере задуматься о том, какую неправду мы говорим и почему.

Это может оказаться полезным и для нас самих. Всех обманывали в детстве, и кое-что из той лжи до сих пор влияет на нас. Так что изучив, как взрослые обманывают детей, мы сможем избавиться от лжи, которую говорили нам.

Я использую понятие «ложь» в очень широком смысле: не только явная ложь, но и более тонкие способы введения детей в заблуждение. Хотя слово «ложь» имеет негативный оттенок, я и в мыслях не держу предлагать вам никогда не лгать — просто мы должны быть внимательны, когда это делаем. [1]

Одна из самых поразительных вещей в том, как мы обманываем детей, — это широта заговора. Все взрослые знают, о чем лжет детям культура: это вопросы, на которые вы отвечаете «Спроси у своих родителей». Если ребенок спросил, кто выиграл первенство по бейсболу в США в 1982 году, или какой атомный вес у углерода, вы можете просто ответить ему. Но если ребенок спрашивает вас «Бог существует?» или «Кто такая проститутка?» — вы, наверное, ответите «Спроси у своих родителей».

Поскольку мы все действуем в соответствии с этой негласной договоренностью, дети видят мало изъянов в картине мира, которую им показывают. Наибольшие разногласия возникают между родителями и школой, но даже они невелики. Школы очень осторожно высказываются в отношении сомнительных тем, и если они

противоречат тому, во что должны верить дети по мнению родителей, родители либо давят на школу, чтобы та замолчала, либо переводят детей в другую школу.

Заговора придерживаются так тщательно, что большинство детей обнаруживают его, только если замечают внутренние противоречия в том, что им говорят. Это может их травмировать так же сильно, как если бы они проснулись на операционном столе во время операции. Вот что случилось с Эйнштейном:

Читая научно-популярные книги, я вскоре пришел к выводу, что большинство историй из Библии — неправда. Потрясение было так велико, что результатом стало фанатичное свободомыслие вкупе с впечатлением, что молодежь намеренно вводят в заблуждение очевидными неправдами. [2]

Я помню это чувство. К пятнадцати я был убежден, что мир испорчен от начала и до конца. Вот почему кинофильмы вроде Матрицы производят такой резонанс. Каждый ребенок растет в поддельном мире. В каком-то смысле было бы проще, если бы за этим действительно стояла банда злобных машин, и можно было избавиться от навязанных фантомов, просто приняв таблетку.

Защита

Если вы спросите взрослых, зачем они врут детям, наиболее частым ответом будет «чтобы защитить их». И детям действительно требуется защита. Например, новорожденному ребенку нужно окружение, весьма отличающееся от улиц большого города.

Это так очевидно, что кажется неправильным называть это ложью. Ведь безусловно не плохо обманывать ребенка, создавая у него ощущение, что мир тихий, теплый и безопасный. Но этот безвредный вид лжи может испортиться, если оставить его без присмотра.

Представьте, что вы пытаетесь держать кого-либо в настолько же защищенной среде, как новорожденного, до тех пор, пока ему не исполнится 18. Такой грубый обман об окружающем мире покажется скорее не защитой, а жестокостью. Конечно, это крайний случай; когда родители делают что-либо подобное, это попадает в выпуски новостей. Но такая же проблема в меньшем масштабе видна в чувстве тревоги подростков из американского пригорода.

Основное назначение пригородов состоит в том, чтобы обеспечить безопасную среду для роста детей. И для десятилетних это здорово. Мне нравилось жить в предместье, когда мне было 10. Тогда я не замечал, насколько стерильным оно было. Для меня весь мир состоял из домов моих друзей, к которым я ездил на велосипеде, и леса, в котором мы играли. На мерной шкале я находился где-то посередине между колыбелью и земным шаром. Улицы предместий были как раз моего размера. Но когда я повзрослел, пригород стал казаться удушливо ненастоящим.

Жизнь может быть хорошей в 10 и в 20, но в 15 она часто разочаровывает. Это слишком большой вопрос, чтобы раскрывать его здесь полностью, но одна из причин, почему у детей в 15 лет неуютная жизнь, определенно в том, что они заперты в мире для десятилетних.

От чего именно родители надеются защитить своих детей, воспитывая их в пригороде? Знакомая, которая переехала из Манхэттена, просто сказала, что ее трехлетняя дочь "видела слишком многое". Первое, что приходит в голову по этому поводу: пьяницы и наркоманы, нищета, безумства города, отвратительные больницы, различные сексуальные извращения, а также жестокость и злоба.

Я думаю, злоба беспокоила бы меня больше всего, если бы мне было 3 года. Мне было 29, когда я переехал в Нью-Йорк и я был удивлен даже тогда. Я бы не хотел, будучи трехлетним, видеть те пререкания, которые я видел. Это было бы слишком страшно. Множество вещей, которые взрослые скрывают от маленьких детей, они

скрывают, потому что эти вещи были бы страшными, а не потому, что они хотят скрыть их существование. То что они при этом вводят детей в заблуждение - это лишь побочное следствие таких действий.

Это кажется одним из наиболее оправданных типов лжи взрослым детям. Но потому, что эта ложь не явная мы не очень-то их учитываем. Родители знают, что они скрывали факты о сексе, и многие в какой-то момент усаживали детей и рассказывали им больше. Но мало кто рассказывает своим детям о различии между реальным миром и коконом, в котором они выросли. Соедините это с доверием, которое родители пытаются внушить своим детям, и каждый год вы будете получать новый выводок 18-летних, которые думают, что знают как надо жить.

Разве они не всегда думали, что знают, как надо жить? На самом деле, это нечто новое. Они думают так всего лишь последние сто лет. В доиндустриальные времена подростки были младшими членами мира взрослых и сравнительно хорошо осознавали свои недостатки. Они могли видеть, что они не так сильны и умелы, как сельский кузнец. В прошлом люди лгали детям о некоторых вещах больше, чем мы, но непрямая ложь в искусственной, защищенной среде - это недавнее изобретение. Как и множество новых изобретений, богатые получили его первыми. Дети королей и великих магнатов были первыми возвращенными без контакта с миром. Предместья означают, что теперь половина населения может жить в этом отношении как короли.

Секс (и наркотики)

У меня было бы много разных поводов для беспокойства насчет того, как растить детей-подростков в Нью-Йорке. Я бы меньше беспокоился о том, что они видят и больше о том, что они делают. Я ходил в колледж со множеством детей, которые выросли в Манхэттене, и как правило, они казались довольно пресыщенными.

Казалось, что они потеряли невинность в среднем в 14 лет и попробовали больше наркотиков, чем я знал их названий.

Причины, по которым родители не хотят, чтобы их дети-подростки занимались сексом, сложны. Есть некоторые очевидные опасности: беременность и заболевания, передающиеся половым путем. Но это далеко не все причины, по которым родители не хотят, чтобы у их детей был секс. Средние родители 14-летней девушки возненавидели бы мысль о том, что она занимается сексом, даже если риск забеременеть или заразиться был бы нулевой.

Дети, вероятно, догадываются, что им рассказывают не всё. В конце концов, беременность и заболевания, передающиеся половым путем -- это такая же проблема для взрослых и тем не менее, они занимаются сексом.

Что на самом деле беспокоит родителей в том, что их дети занимаются сексом? Их неприязнь этой идеи настолько внутренняя, что она выглядит как врожденная. Но если она врожденная, она должна была быть универсальной, а в то же время существует множество обществ, в которых родители не против того, чтобы их дети тинейджеры занимались сексом -- там, где 14-летним нормально становиться матерями. Так в чем же дело? По всей видимости, существует всеобщее табу на секс с детьми, не достигшими половой зрелости, и можно легко представить себе эволюционные причины для этого. И я думаю, в этом-то и состоит основная причина, по которой родители в индустриальных обществах не любят подростков, занимающихся сексом. Они все еще считают их детьми, даже если те биологически уже ими не являются, так что табу против детского секса все еще в силе.

Одну вещь, которую взрослые скрывают о сексе, они также скрывают о наркотиках: от них можно получить огромное удовольствие. Это то, что делает секс и наркотики такими опасными. Сильное желание их может затмить рассудительность, что особо пугает, если это никудышная рассудительность подростка.

Здесь желания родителей противоречат друг другу. В старину общества говорили детям, что их рассудительность плоха, но современные родители хотят, чтобы их дети были уверены в себе. Это может быть лучшей схемой, чем старый подход, ставящий детей на место, но у него есть побочный эффект в том, что после того, как мы неявно лгали своим детям о том, как хороша их рассудительность, мы затем должны лгать им обо всех вещах, из-за которых дети могут попасть в беду, поверив нам.

Если бы родители говорили своим детям правду о сексе и наркотиках, это могло бы звучать так: причина, по которой ты должен избегать этих вещей в том, что у тебя мало мудрости. Люди с вдвое большим чем у тебя опытом всё еще обжигаются на этих вещах. Но это может быть один из тех случаев, когда правда не будет убедительной, потому что один из признаков плохого уровня рассудительности -- вера в то, что у тебя хорошая рассудительность. Если у тебя не хватает сил, чтобы поднять что-то тяжелое, это сразу видно; но если ты принимаешь решения импульсивно, здесь ты более уверен в себе.

Невинность

Другая причина нежелания родителей того, чтобы их дети занимались сексом, заключается в том, что они хотят сохранить их невинность. У взрослых есть определенная модель того, как детям допускается себя вести, и она отличается от той, которую они ожидают от других взрослых.

Одним из наиболее очевидных отличий являются разрешенные детям слова. Большинство родителей в разговорах с другими взрослыми используют те слова, которые они не желают слышать от своих детей. Они пытаются скрыть даже сам факт существования этих слов так долго, насколько это возможно. И это один из тех сговоров, в котором участвуют все без исключения: все знают, что недопустимо ругаться в присутствии детей.

Из всего того, что родители говорят детям, я никогда не слышал более отличающихся друг от друга объяснений почему детям нельзя ругаться. Все родители, которых я знаю, запрещают своим детям ругаться, и не найдется и двух человек с одинаковым обоснованием этого. Очевидно, что многие сначала просто не хотят, чтобы дети ругались, оставляя объяснение причин запрета на потом.

Моя теория о происходящем гласит о том, что функция бранных слов - помечать говорящего как взрослого. Нет никакой разницы в значениях слов "дерьмо" и "кака". Так почему же одно из них детям позволено употреблять, а другое - нет? Единственное объяснение -- по определению. [3]

Почему, когда дети делают вещи, дозволенные только взрослым, это так беспокоит взрослых? Образ сквернословящего, циничного десятилетнего ребенка, слоняющегося вокруг фонарного столба со свисающей с уголка рта сигаретой, очень смущает. Но почему?

Одной из причин нашего желания сохранить детей невинными является то, что мы запрограммированы любить определенные виды беспомощности. Я несколько раз слышал, как матери говорили, что они нарочно воздерживались от корректировки неправильного произношения у их маленьких детей, потому что они такие очаровательные. И если подумать, очаровательность -- это беспомощность. У игрушек и мультипликационных персонажей, созданных милыми, всегда растерянное выражение лица и слабые конечности.

Неудивительно, что у нас врожденное желание любить и защищать беспомощных созданий, учитывая, что человеческие детеныши так беспомощны на протяжении столь долгого времени. При отсутствии беспомощности, которая делает детей очаровательными, они были бы очень докучливыми. Они просто выглядели бы некомпетентными взрослыми. Но здесь все гораздо сложнее. Причина, по которой наш гипотетический пресытившийся десятилетний ребенок так меня беспокоит, состоит в

том, что он будет не просто надоедливым, а в том, что он перестанет взрослеть по-настоящему. Чтобы быть пресытившимся, приходится думать, что ты уже знаешь устройство мира, а все теории, возникающие в голове десятилетнего ребенка, наверняка будут очень недалекими.

Неиспорченность также означает восприимчивость. Мы хотим, чтобы дети были неиспорченными для того, чтобы они смогли продолжать обучаться. Звучит парадоксально, но некоторые виды знаний являются помехой для других видов знаний. Если вам предстоит узнать, что мир -- жестокое место, полное людей, которые хотят использовать других для собственной выгоды, вам лучше узнать это в последнюю очередь. Иначе вы перестанете быть заинтересованными в познании еще многого.

Очень умные взрослые зачастую выглядят необычно наивными, и я не думаю, что это совпадение. Я думаю, они осознанно уклоняются от познания определенных вещей. Я поступаю точно так же. Раньше я думал, что хочу знать обо всем. Теперь я знаю, что не хочу.

Смерть

После секса, смерть является темой, по которой взрослые наиболее заметно врут детям. Секс, я уверен, скрывается из-за глубоких табу. Но почему мы скрываем от детей смерть? Возможно потому, что она чрезвычайно шокирует маленьких детей. Они хотят чувствовать себя защищенными, а смерть -- самая большая опасность.

Одной из наиболее впечатляющих является ложь наших родителей о смерти нашего первого кота. Через несколько лет, когда мы просим подробностей, они вынуждены придумывать еще и еще, так что история становится довольно замысловатой. Кот умер в кабинете ветеринара. От чего? От наркоза. Зачем кота привезли к ветеринару? Чтобы кастрировать. А почему такая обыденная операция его

убила? Это не было виной ветеринара; у кота с рождения было слабое сердце; наркоз был слишком силен для него; а узнать заранее об этом не было возможности. Только в двадцать с чем-то лет, я наконец-то узнал правду: моя сестра, будучи около трех лет отроду, случайно наступила на кота и сломала ему позвоночник.

Они не чувствовали необходимости говорить нам, что кот сейчас счастлив в кошачьем раю. Мои родители никогда не заявляли, что умершие люди и животные "попадают в лучшее место" или что мы встретим их снова. Кажется, это нам не повредило.

Моя бабушка рассказала нам подкорректированную версию смерти моего дедушки. Она сказала, что однажды они сидели и читали, и когда она что-то ему сказала, он не ответил. Казалось, что он спал, но когда она попыталась разбудить его, у нее ничего не вышло. "Он покинул нас". По ее словам выходило, что сердечный приступ похож на засыпание. Позже я узнал, что все было не совсем так: он умирал от сердечного приступа почти целый день.

Помимо такой откровенной лжи наверняка было много уходов от темы, когда речь заходила о смерти. Я этого, разумеется, не помню, но могу догадаться, потому что до девятнадцати лет я так и не осознал, что умру. Как я так долго мог упускать что-то настолько очевидное? Теперь, когда я видел, как родители меняют тему разговора, я понимаю почему: вопрос о смерти мягко, но твёрдо обходится стороной.

Особенно в этом вопросе дети частично идут им навстречу. Дети зачастую хотят, чтобы их обманывали. Они так же хотят верить, что они живут в комфортном, безопасном мире, как и их родители хотят им это внушить. [4]

Собственное "Я"

Некоторые родители чувствуют стойкую приверженность к этнической или религиозной группе и хотят, чтобы их дети разделяли эти чувства. Это, обычно, требует

два вида лжи: первая говорить ребенку, что он или она -- это икс, а вторая -- какие угодно виды лжи, специфичные для самоопределения иксов.

Говорить детям, что они относятся к некоторой этнической или религиозной группе -- это одна из самых прилипчивых вещей, которую вы можете ему сказать. Почти всё, что вы говорите детям, они смогут переосмыслить, когда начнут думать самостоятельно. Но если вы скажете ребенку, что он член определенной группы, в этом практически невозможно будет разубедиться.

И это несмотря на то, что это одна из самых предумышленных лжей родителей. Когда родители исповедуют разные религии, они часто договариваются между собой, что их дети будут "воспитываться как иксы". И это работает. Дети услужливо растут, рассматривая себя иксом несмотря на то, что, если бы их родители решили по-другому, они бы выросли, считая себя игроком.

Одна причина, по которой это так хорошо работает в том, что тут вовлечен второй тип лжи. Правда -- общая собственность. Вы не можете выделить свою группу среди других, делая разумные вещи и веря в то, что является правдой. Если вы хотите отделить себя от других, вы должны делать произвольные вещи и верить в то, что является ложью. И после того, как они потратили свои жизни целиком, делая произвольные вещи и веря в неправду, и выглядя чужими для "посторонних" с этой позиции, когнитивный диссонанс подталкивающий детей к тому, чтобы считать себя иксами, должен быть огромным. Если они не икс, почему они связаны именно с этими верованиями и обычаями? Если они не икс, почему все остальные называют их так?

Эта форма лжи бесполезна. Её можно использовать в качестве носителя ценного груза положительных убеждений, и они также могут стать частью личности ребенка. Можно сказать ребенку, что, помимо того, что иксы никогда не носят желтую одежду, верят, что мир был создан гигантским кроликом, а, перед тем, как есть

рыбу, всегда щелкают пальцами, они еще весьма честны и трудолюбивы. И тогда дети их вырастут, чувствуя, что часть их личности - это честность и трудолюбие.

Возможно, это было одной из причин распространения современных религий и объясняет, почему их доктрины являются сочетанием полезного и странного. Их странность -- это то, что притягивает к себе, а их полезная часть несет в себе ценный груз.

Авторитет

Одна из самых непростительных причин, по которым взрослые лгут детям -- получение над ними власти. Иногда эта ложь очень дурна, как в том случае, когда насильник говорит своим жертвам, что им будет хуже, если они кому-нибудь расскажут о случившемся. Иногда это более невинно; все зависит от того, насколько плохо взрослые лгут, чтобы получить власть и для чего они эту власть используют.

Большинство взрослых стараются скрыть свои изъязнения от детей. Обычно причины этого неоднозначны. К примеру, отец, который закрутил романчик, обычно скрывает это от своих детей. Часть причины в том, что это беспокоит их, часть в том, что это обнажит тему секса, и часть (гораздо большая, чем он сам признает) в том, что он не хочет опорочить себя в их глазах.

Если вы хотите узнать какую ложь говорят детям, прочтите практически любую книгу, призванную рассказать им о "деликатных вопросах". [7] Питер Мейл (Peter Mayle) написал подобную книгу, под названием "Почему мы разводимся?". Она начинается с трех наиболее важных моментов, которые нужно помнить при разводе, первая из них заключается в следующем:

Вы не должны винить кого-нибудь одного из родителей, потому что при разводе никогда не бывает, что виноват кто-то один. [8]

Так ли это? Когда мужчина уходит к секретарше, всегда ли в этом отчасти виновата его жена? Но я могу понять, почему Мейл утверждает это. Может быть, детям более важно уважать своих родителей, чем знать всю правду о них.

Но из-за того, что взрослые скрывают свои изъяны, и в то же время требуют от детей высоких стандартов поведения, большинство детей растет с чувством собственной ущербности. Они застревают на чувстве ужасной злости на себя за использование бранных слов, в то время как фактически большинство окружающих их взрослых делают куда более плохие вещи.

Такое случается и в интеллектуальных вопросах, так же, как и в моральных. Чем более человек уверен в себе, тем более он готов ответить на какой-либо вопрос "Я не знаю". Менее уверенные в себе люди думают, что у них должен быть ответ, иначе они будут выглядеть плохо в глазах других людей. Мои родители достаточно легко признавали, что они чего-то не знают, но, должно быть, я часто слышал ложь подобного рода от учителей, потому что я практически никогда не слышал фразу "я не знаю" от учителя, пока не пошел в колледж. Я это запомнил, потому что было весьма удивительно услышать, что кто-то может сказать такое перед целым классом.

Первую подсказку о том, что учитель не был всеведущим, я получил в шестом классе после того, как мой отец опровергнул нечто, выученное мной в школе. Когда я не согласился, сказав, что учитель сообщил обратное, мой отец ответил, что тот парень ничего не смыслит в том о чем говорит, он же всего лишь учитель младших классов, в конце концов.

Всего лишь учитель? Фраза казалась даже грамматически неправильной. Разве учителя не знают все о предмете, который они преподают? А если нет, то почему они учат нас?

Печальный факт состоит в том, что учителя государственных американских школ не понимают хорошо в целом то, чему они учат. Есть некоторые безупречные

исключения, но как правило, люди, планирующие пойти в учителя, находятся на нижнем уровне успеваемости среди учеников колледжа. Так что тот факт, что в 11 я всё ещё думал, что учителя были безошибочными, показывает какую работу система, должно быть, проделала над моим мозгом.

Школа

То, чему детей учат в школе - сложная смесь обманов. Наиболее простительны те, которые сообщаются дабы упростить идеи, чтобы их стало проще выучить. Проблема в том, что масса пропаганды влезает в учебный план во имя упрощения.

Учебники обычных школ представляют из себя компромисс между тем, что различные влиятельные группы хотят сообщить детям. Ложь редко бывает неприкрытой. Обычно, она состоит или из упущений или из придавания слишком большого значения некоторым темам в ущерб другим. Взгляд на историю, который мы получили в младшей школе был аляповатой идеализацией с хотя бы одним представителем каждой влиятельной группы.

Известными учеными, которых я припоминаю, были Эйнштейн, Мария Кюри и Джордж Вашингтон Карвер. Эйнштейн был важной шишкой, потому что его работа привела к созданию атомной бомбы, Мария Кюри работала над рентгеновскими лучами. Но я был озадачен Карвером. Он, кажется, занимался чепухой с арахисом.

Сейчас очевидно, что он был в списке, потому что был черным (и кстати, Мария Кюри была там, потому что она -- женщина), но будучи ребенком, я был озадачен его присутствием на многие годы. Мне интересно, не было бы лучше, просто сказать правду, что не существовало известных черных ученых. Ставя Джорджа Вашингтона Карвера на одну доску с Эйнштейном, нас сбили с толку не только в отношении науки, но и в отношении преград, с которыми встречались черные в то время.

Чем менее точной была наука, тем чаще в ней появлялась ложь. Когда дело доходило до политики и новейшей истории, то, что нам преподавали, состояло уже практически из сплошной пропаганды. Например, нас учили относиться к политическим лидерам, как к святым, особенно к недавно трагически погибшим Кеннеди и Кингу. Позднее я с изумлением узнал, что они оба были неисправимыми бабниками, а Кеннеди вдобавок еще и сидел на амфетаминах (к тому времени, когда я узнал, что Кинг был плагиатором, я уже утратил способность удивляться порокам знаменитостей).

Я сомневаюсь, что вы сможете преподавать детям новейшую историю без лжи, потому что практически любой, кому есть что сказать об этом, насаждает некую свою точку зрения. Большая часть новейшей истории состоит из впаривания своей версии событий. Возможно, будет лучше просто обучить их метаутверждениям вроде этого.

Возможно, самая большая ложь, которую дети слышат в школе, это то, что путь к успеху лежит через соблюдение "правил". На самом же деле, большинство таких правил -- это просто хитрые приемы эффективного управления большими группами людей.

Мир

Из всех причин, по которым мы лжем детям, вероятно, самая веская причина - это та же банальная причина, почему они врут нам.

Часто мы лжем людям не потому, что это входит в нашу сознательную стратегию, а потому, что боимся их резкой реакции на правду. Детям, почти по определению, недостаёт самоконтроля. Они бурно реагируют на многие вещи, и поэтому им часто говорят неправду. [9]

Несколько лет тому назад, в День благодарения, мой приятель оказался в ситуации, которая идеально иллюстрирует те сложные мотивы, которыми мы

руководствуемся, когда врем детям. Когда на столе появилась жареная индейка, его на удивление чувствительный пятилетний сын вдруг спросил, хотела ли индейка своей смерти. Предвидя беду, мой приятель и его жена быстро симпровизировали: да, индейка хотела умереть, и более того, она прожила всю свою жизнь, мечтая стать их ужином в День благодарения. На этом (уф, слава Богу!) всё и закончилось.

Всякий раз, когда мы лжем детям, чтобы защитить их, мы также делаем это, чтобы сохранить мир.

Одним из следствий результата такой успокаивающей лжи -- это то, что мы растем, считая, что ужасные вещи нормальны. Нам сложно почувствовать побуждение к действию от событий, о которых нас, буквально, натренировали не волноваться. Когда мне было 10, я видел документальный фильм о загрязнении среды, что вызвало у меня панику. Мне казалось, что планета безвозвратно разрушается. После чего я пошел к маме, чтобы спросить ее, так ли это на самом деле. Я не помню, что она мне сказала, но это заставило меня чувствовать себя лучше, и я перестал беспокоиться об этом.

Это, возможно, было лучшим способом общаться с испуганным десятилетним ребенком. Но мы должны осознавать цену этого. Этот вид лжи является одной из причин, по которым плохие вещи продолжают существовать: нас всех натренировали не замечать их.

Детоксикация

Спринтер после старта гонки почти сразу приходит в состояние под названием "дефицит кислорода". Его тело переключается на резервный источник энергии, более быстрый, чем обычное аэробное дыхание. Однако в результате этого процесса в организме накапливаются токсичные продукты жизнедеятельности, а для их разложения в конце концов требуется дополнительный кислород, поэтому в конце

гонки он вынужден останавливаться и тяжело дышать какое-то время, чтобы восстановиться.

Мы подходим к своему совершеннолетию с неким "дефицитом правды". Нам много врили, чтобы провести нас (и наших родителей) через детство. Какая-то из этой лжи, возможно, была необходима. Какая-то, наверно, была не нужна. Но у всех нас голова забита ложью в момент, когда мы становимся взрослыми.

Никогда не бывает такого момента, чтобы взрослые усадили вас и объяснили всю ложь, которую они говорили. Они забыли большую ее часть. Так что если вы собираетесь вычистить эту ложь из своей головы, вам придется сделать это самостоятельно.

Немногие так поступают. Большинство продолжают жить с кусками оберточной бумаги, прилипшей к мозгам, и даже не подозревают об этом. Вероятно, вы никогда не сможете полностью нейтрализовать эффект от лжи сказанной вам в детстве. Однако попробовать стоит. Я обнаружил, что если мне удавалось развенчать какую-либо сказанную мне ложь, множество других вещей становились на свои места.

К счастью, становясь взрослыми, вы можете использовать новые ценные ресурсы, чтобы выявить сказанную вам ложь. Вы стали одним из лжецов. Вы теперь видите всю подноготную того, как взрослые преподносят мир следующему поколению детей.

Первый шаг на пути к ясности мышления заключается в осознании того, насколько сильно вы отличаетесь от нейтрального наблюдателя. По окончании школы, я полагал, что являюсь полным скептиком. Я понял, что школа -- это лицемерие. Я думал, что готов поставить под сомнение все, что знал. Но среди многочисленных вещей, которые я не знал, было то, сколько на самом деле мусора в моей голове. Неверно полагать, что ваше сознание - чистый лист бумаги. Вам нужно сознательно стирать его.

Примечания

[1] Одна из причин использования такого простого слова в том, что ложь, навязываемая нами детям, вероятно, не является такой безобидной, как мы думаем. Если вы посмотрите на то, что взрослые говорили детям в прошлом, вас буквально шокирует, насколько сильно они лгали. Подобно нам с вами, они делали это из лучших побуждений. Поэтому, мы обманываем себя, если полагаем, что мы насколько возможно открыто общаемся с детьми. Как мы бываем шокированы, узнавая о лжи, распространяемой людьми 100 лет назад, равно и люди спустя 100 лет будут шокированы, узнав об лжи, которую мы говорим сейчас.

Я не могу предсказать что это будет за ложь, но я не хотел бы написать заметку, которая покажется глупой спустя 100 лет. Поэтому, вместо использования особых эвфемизмов для обозначения лжи, которую в соответствии с сегодняшней модой мы считаем безобидной, я просто назову всякую нашу ложь ложью.

(Я пропустил один тип: ложь, связанная с игрой на детской доверчивости. Это начиная с розыгрышей, которые на самом деле не являются ложью, поскольку мы подмигиваем, говоря ее, и заканчивая устрашающей ложью старших братьев и сестер. Об этом не так много есть что сказать: я бы не хотел, чтобы первое исчезло, и я не думаю, что исчезнет второе).

[2] Алиса Калапрайс, "Цитируемый Эйнштейн", Принстон Университи Пресс, 1996

[3] Если вы спросите родителей, почему дети не должны ругаться, то менее образованные обычно отвечают что-то вроде "это неправильно" (что сразу же предполагает новый вопрос вроде "а почему неправильно?"). А более образованные родители приведут подробное логическое обоснование. В действительности, менее образованные родители куда ближе к правде.

[4] Как заметил один мой знакомый с маленькими детьми, им достаточно легко считать себя бессмертными, поскольку время течет для них очень медленно. Для трехлетнего ребенка день ощущается как месяц для взрослого. Следовательно, 80 лет звучит для них как 2400.

[5] Я понимаю что получу бесконечное горе классифицируя религию как разновидность лжи. Обычно люди обходят этот вопрос, при этом подразумевается, что ложь в которую верит существенно большое количество людей достаточно длительное время имеет иммунитет к обычным стандартам для правды. Но поскольку я не могу предсказать какую ложь будущие поколения будут осуждать как непростительную, я не могу безопасно пропустить какую-либо, в том числе и эту. Да, сейчас выглядит сомнительно, что религия выйдет из моды в ближайшие 100 лет, но не более сомнительно чем для людей в 1880 году выглядело бы предположение, что школьников в 1980 будут учить что мастурбация это совершенно нормально, и не следует чувствовать себя виноватым по этому поводу.

[6] К сожалению, "полезная нагрузка" может состоять не только из хороших обычаев, но и из плохих. Например, есть определенные качества, которые некоторые не-белые сообщества в США называют "acting white" -- "подражание белым". На самом деле большую часть из них можно точно так же назвать "подражание японцам". Нет ничего конкретно белого в этих обычаях. Они являются общими для всех культур с давними традициями жизни в городах. Так что, вероятно, нет большого смысла, если какое-то сообщество будет намеренно делать наоборот и считать это частью своей самоидентификации.

[7] В данном контексте "деликатные вопросы" (англ. issues) означает "вещи, о которых мы хотим соврать". Потому мы и придумали для их обозначения специальное слово.

[8] Петер Майл, "Почему мы разводимся", 1988

[9] Ирония в том, что по этой же причине и дети врут родителям. Если вы "взрываетесь", когда люди говорят вам неприятные вещи, они не будут вам их говорить. Подростки не говорят своим родителям что произошло прошлой ночью, когда они решили остаться в доме друга по той же причине, что и родители не говорят пятилетнему ребенку правду об индейке на день благодарения. Потому что они разозлятся, если узнают.

Выражаю благодарность Сэму Альтману, Марку Андрисену, Тревору Блеквелу, Патрику Коллисону, Джессике Ливингстон, Джеки МакДоноу, Роберту Моррису и Дэвиду Слу за то, что они читали черновики этого текста. И поскольку здесь изложены некоторые спорные идеи, мне следует добавить, что никто из указанных выше не согласился со всем, что здесь написано.

Будь хорошим

Примерно через месяц после запуска Y Combinator мы пришли к фразе, которая впоследствии стала нашим девизом: "Делай то, что хотят люди." С тех пор мы многому научились, но если бы я выбирал сейчас, я бы не изменил своего решения.

Ещё одна вещь, которую мы говорим основателям -- не слишком беспокоьтесь о бизнес-модели, по крайней мере поначалу. Не потому, что зарабатывать деньги не важно, а потому, что это гораздо легче, чем создать что-то стоящее.

Пару недель назад я понял, что если совместить эти две идеи, то выходит кое-что удивительное. Делайте то, чего хотят люди. Не беспокойтесь особо о зарабатывании денег. Да это же определение благотворительности.

Когда приходишь к такому неожиданному результату, это может быть как глупостью, так и новым открытием. Либо бизнес не должен быть похож на благотворительность, и исходные принципы были ошибкой, либо у нас новая идея.

Подозреваю, верно второе, ведь как только у меня появилась эта мысль, целая цепочка других была расставлена по местам.

Примеры

К примеру, Craigslist. Это не благотворительная организация, но действуют они так, как будто являются ею. И они поразительно успешны. Когда просматриваешь список наиболее популярных интернет-сайтов, число работников Craigslist больше похоже на опечатку. Их доходы не так высоки, как могли бы быть, но большинство стартап-компаний были бы счастливы поменяться с ними местами.

Капитаны в романах Патрика О'Брайена (Patrick O'Brian) всегда пытались заходить с наветренной стороны своих противников. Если вы с наветренной стороны, вы

принимаете решение, когда именно атаковать другой корабль. Craigslist идет по ветру огромных доходов. Они встретят некоторые трудности, если захотят зарабатывать еще больше, но это будут не те трудности, которые вы испытаете, пытаясь продвинуть паршивый продукт безразличным пользователям, потратив в десять раз больше на продажи, чем на разработку. [1]

Я не говорю, что все стартапы должны стремиться к тому, чтобы закончить как Craigslist. Он -- результат необычных обстоятельств. Но он также хорошая модель для ранних стадий.

Google выглядел скорее благотворителем в начале. Они не показывали рекламу более года. В первый год Google были неотличимы от некоммерческой организации. Если некоммерческая или государственная организация начала бы проект по индексации интернета, Google в первый год был пределом того, что они могли бы сделать.

Возвращаясь назад -- когда я работал над спам-фильтрами, я думал это будет хорошая идея -- почтовый сервис с веб-интерфейсом с хорошей фильтрацией спама. Я не думал об этом как о компании. Я просто хотел оградить людей от потока спама. Но чем больше я думал об этом проекте, тем больше я убеждался в том, что, вероятно, это должно быть компанией. Работа этого проекта будет чего-то стоить, а финансирование посредством грантов и пожертвований будет головной болью.

Это было удивительное открытие. Компании часто утверждают, что они приносят пользу обществу, но я внезапно понял, что есть такие общественно полезные проекты, которые могут существовать, только став коммерческими компаниями.

Я не хотел создавать еще одну компанию, поэтому я этого не сделал. Но если бы кто-то сделал, то сейчас он наверное был бы довольно богат. Было окно длительностью около двух лет, когда поток спама быстро рос, а фильтры на всех

крупных почтовых сервисах никуда не годились. Если бы кто-то запустил новый сервис без спама, люди побежали бы туда толпой.

Какие из этого можно сделать выводы? Из разных направлений можно прийти в одну точку. Если вы взглянете на успешные стартапы, вы можете обнаружить, что они часто вели себя как некоммерческие компании. А если вы посмотрите на идеи для некоммерческих сервисов, вы поймёте, что из них часто могли бы получиться хорошие стартапы.

Сила

Насколько велика эта территория? Могут ли все хорошие некоммерческие организации стать хорошими коммерческими компаниями? Вероятно нет. Что сделало Google таким ценным, так это то, что у его пользователей есть деньги. Если вы добились того, что люди с деньгами вас любят, вы можете надеяться получить некоторую часть их денег. Но можете ли вы создать успешный стартап, который будет вести себя как некоммерческая организация с потребителями, у которых нет денег? Можете ли вы, например, вырастить успешный стартап из лечения немодной, но смертельно опасной болезни, например малярии?

Я не уверен, но думаю что если вы вложите свои силы в идею, вы будете удивлены как далеко она пойдёт. Например люди пришедшие в Y Combinator обычно не богаты, и тем не менее мы получаем прибыль помогая им, потому что с нашей помощью они могут делать деньги. Может, и с малярией можно так сделать. Возможно, организация которая помогла избавить от нее страну, сможет получить пользу от последующего роста.

Я не утверждаю что это серьезная идея, потому что я не знаю ничего о малярии. Но я работаю с идеями достаточно долго, чтобы понять, когда я натываюсь на стоящую.

Один из способов понять как далеко пойдет идея, это спросить себя, в какой момент вы бы сделали ставку против нее. Мысль о том, чтобы сделать ставку против доброжелательности, вызывает тревогу, примерно так же, как если вы заявите, что нечто технически невозможно. Вы просто напрашиваетесь на то, чтобы оказаться в дураках, потому что в обоих случаях вы делаете ставку против очень мощных сил. [2]

В начале я думал что этот принцип применяется только к интернет стартапам. Очевидно что это работает для Google, но что можно сказать о Microsoft? Microsoft ведь не доброжелателен? Но если посмотреть в прошлое, то я думаю они были именно такими. По сравнению с IBM они казались Робинот Гудом. Когда IBM представила РС, они предполагали зарабатывать деньги продажей аппаратных частей по высоким ценам. Но получив контроль над стандартом на РС, Microsoft открыла рынок для всех производителей. Цены на аппаратную составляющую быстро упали и множество людей получили возможность приобрести компьютер, хотя раньше не могли себе этого позволить. Подобных свершений вы бы могли ожидать от Google.

Microsoft не столь великодушна сейчас. Сейчас, если подумать о том, что Microsoft делает с пользователями, все приходящие на ум слова -- непечатные. [3] И тем не менее не похоже, что это окупается. Цена акций Microsoft остается постоянной уже многие годы. А в те времена, когда она была Робинот Гудом, ее акции росли как сейчас у Google. Может быть здесь есть взаимосвязь?

Теперь вы видите как все обстоит. Когда ваша компания мала, вы не можете диктовать свои условия заказчикам, вы должны очаровывать их. Когда же вы становитесь большой компанией, вы можете запугивать их, если захотите, и вы будете склоняться именно к этому, потому что это легче, чем удовлетворить их требования. Чтобы вырасти, нужно быть хорошим, но чтобы оставаться большим, быть хорошим уже не обязательно.

Это сходит вам с рук, пока не изменятся основные условия, после чего все ваши жертвы сбегает. Так что, возможно, лозунг "Не будь злым" (Don't be evil) — это самое ценное, что Пол Бухайт (Paul Buchheit) сделал для Google, потому что это лозунг может оказаться эликсиром корпоративной молодости. Я думаю, сейчас они считают его большим неудобством, но подумайте как это будет ценно, если он спасет их от падения в фатальную лень, которая поразила Microsoft и IBM.

Любопытно то, что этот эликсир свободно доступен любой другой компании. Кто угодно может принять девиз "Не будь злым". Проблема в том, что ему потом придется следовать, иначе вас не поймут. Так что я не думаю, что рекорд-лейблы или табачные компании смогут использовать эту находку.

Боевой дух

Есть много внешних признаков, что доброжелательность работает. Но как работает? Одно из преимуществ инвестирования в большое количество стартапов в том, что ты получаешь большой объем данных о том как они работают. Из того, что мы видим, стремление быть хорошими помогает стартапам в трех направлениях: это повышает их мораль, это побуждает других людей помогать им, и прежде всего, это помогает им быть решительными.

Мораль чрезвычайно важна для стартапа -- настолько важна, что ее одной почти всегда достаточно для достижения успеха. Стартапы часто описываются как русские горки. В одно мгновение ты владеешь миром, в следующее -- ты обречен. Проблема с чувством обреченности не только в том, что это делает тебя несчастным, но и в том, что останавливает твою работу. Так что спуск по русским горкам чаще исполняемое пророчество, чем подъем. Если чувство того, что ты двигаешься к успеху дает тебе силы работать усерднее, что наверняка увеличивает шансы на конечный успех, то

ощущение надвигающегося провала делает невозможным продолжение работы, что практически гарантирует его.

Это и есть то место, где доброта приходит на помощь. Если ты чувствуешь, что реально помогаешь людям, ты продолжаешь работать несмотря на то, что все указывает на то, что стартап проваливается. Большинство из нас имеют некоторое количество доброты от природы. Сам факт того, что кто-то нуждается в вас, заставляет вас захотеть помочь им. Так что если вы начинаете такой стартап, куда пользователи возвращаются каждый день, вы фактически строите гигантский тамагочи. Вы делаете нечто, о чем вам нужно заботиться.

Blogger -- известный пример стартапа, который прошел через действительно самую нижнюю точку и выжил. В один момент у них кончились деньги и все покинули стартап. Эван Вильямс (Evan Williams) пришел на работу на следующий день, на рабочем месте не было никого кроме него. Что остановило его от ухода? Частично то, что пользователи нуждались в нем. Он обслуживал хостинг тысяч пользовательских блогов. Он не мог позволить сайту умереть.

Есть много преимуществ быстрого запуска, но важнейшим может быть то, что как только у вас появляются пользователи -- эффект тамагочи запускается. Как только появляются пользователи, о которых надо заботиться, вы усиленно стараетесь понять то, что сделает их счастливыми, и это действительно очень важная информация.

Дополнительная уверенность, которая приходит вместе с попытками помочь людям, также может помочь вам и с инвесторами. Один из основателей Chatterous сказал мне недавно, что он и его партнер были уверены, что их сервис то, в чем мир нуждался, так что они продолжали работать над ним не смотря на то, что им пришлось вернуться в Канаду и жить у своих родителей.

Как только они поняли это, они перестали так сильно беспокоиться от том, что думают о них инвесторы. Они продолжали с ними встречаться, но они не собирались

закрывать, если не получают денег. И знаете что? Инвесторы стали намного более заинтересованными. Они поняли, что Chatterous собираются сделать этот стартап, с ними или без них.

Если вы действительно преданы своему делу и расходы на работу вашего стартапа невелики, ваше предприятие будет очень живучим. Практически все стартапы, даже самые успешные, в какой-то момент близки к провалу. Таким образом ощущение того, что вы помогаете людям, делает вас сильнее, что само по себе с лихвой компенсирует любые потери от того, что вы не выбрали более эгоистичный проект.

Помощь

Другое преимущество "быть хорошим" -- это то, что другие люди хотят помочь вам. Это также выглядит врожденной чертой в людях.

Один из стартапов, который мы финансировали, Octopart, сейчас находится в состоянии классического противоборства между добром и злом. Они предоставляют собой поисковый сайт для промышленных компонентов. Многим людям нужен такой поиск, и до появления Octopart хорошего поиска не существовало. Как выяснилось, это было не случайно.

Octopart организовали правильный способ для поиска компонентов. Пользователям понравилось это, и их количество стало стремительно расти. И большую часть жизни Octopart, крупнейший дистрибьютор, Digi-Key, старался заставить их убрать цены с сайта. Octopart направлял пользователей к ним бесплатно, но все же Digi-Key старался остановить этот поток. Почему? Потому что основа их бизнес-модели -- переплата, которую делают люди, не владеющие полной информацией по ценам. Они не хотят, чтобы поиск работал.

Ребята из Octorpart лучшие в мире. Они бросили докторскую программу по физике в Беркли, чтобы сделать это. Они всего лишь хотели решить проблему, с которой они столкнулись в своем исследовании. Представьте сколько времени вы можете сэкономить инженерам во всем мире, если дать им возможность искать в онлайн. Так что, когда я услышал, что большая злая компания пытается остановить их, хочет, чтобы их поиск не работал, мне действительно захотелось помочь им. Это заставило меня тратить больше времени на Octorpart, чем на другие стартапы, которые мы финансируем. Это только что заставило меня потратить несколько минут на то, чтобы рассказать вам какие они замечательные. Почему? А потому что они хорошие ребята, и пытаются сделать что-то хорошее.

Если вы доброжелательны, люди собираются вокруг вас: инвесторы, клиенты, другие компании и потенциальные работники. В долгосрочной перспективе наиболее важными могут оказаться потенциальные сотрудники. Я думаю что теперь все знают, что [\[ссылка\]хорошие специалисты](#)[\[ссылка\]](#) намного лучше посредственностей. Если вы сможете привлечь лучших специалистов, как смогла Google, у вас есть большое преимущество. А самые лучшие специалисты часто бывают идеалистами. Им не надо искать работу, поэтому они могут работать там, где хотят. Так что большинство из них хотят работать над вещами, которые делают мир лучше.

Компас

Но самое большое преимущество "быть хорошим" -- оно действует как компас. Одна из самых сложных особенностей при работе в стартапе -- очень много ситуаций, где надо делать выбор. Вас всего двое или трое, и есть тысячи вещей, которые можно сделать. Как вы будете выбирать?

Ответ таков -- делайте то, что лучше всего для ваших пользователей. Вы можете держаться за это как за трос во время урагана, и это спасет вас, если вас вообще

возможно спасти. Следуйте этому принципу и он проведет вас через все, что необходимо сделать.

Это даже служит ответом на вопросы, выглядящие не относящимися к делу, например, как убедить инвестора дать вам денег. Если вы хороший продавец, то вы можете просто попробовать уговорить их. Но более надежный путь -- убедить их с помощью ваших пользователей: если вы делаете что-то, что нравится пользователям настолько, что они хотят рассказать об этом своим друзьям -- вы растете экспоненциально, а это убедит любого инвестора.

"Быть хорошим" очень полезная стратегия для принятия решения в сложных ситуациях, потому что она не зависит от предыдущих действий. Это как говорить правду. Проблема с враньем в том, что нужно помнить все, что сказал в прошлом, и быть уверенным в том, что не противоречишь себе. Если же вы сказали правду, вам не нужно ничего помнить, и это действительно полезное свойство в области, где события происходят быстро.

К примеру, Y Combinator к настоящему моменту инвестировал в 80 стартапов, 57 из них до сих живы. (Остальные либо закрылись, либо слились или были поглощены другими компаниями.) Когда вы пытаетесь консультировать 57 стартапов, получается, что вы должны иметь алгоритм без состояний. Вы не можете иметь скрытых мотивов, когда у вас есть 57 событий, происходящих одновременно, потому что вы не можете запомнить их. Так что наше правило состоит всего лишь в том, чтобы делать то, что лучше всего для основателей стартапа. Не потому, что мы какие-то особенно хорошие, а потому, что это единственный алгоритм, который работает в подобном масштабе.

Когда вы пишете о том, что людям нужно быть хорошими, выглядит так, как будто вы заявляете, что и сами хороший. Я хочу сказать определенно, что я не достаточно хороший. Когда я был ребенком, я крепко засел в лагере плохих. В ситуациях, когда

взрослые использовали слово хороший, выглядело так, как будто это синоним слова "кроткий", так что я вырос недоверчивым к нему.

Вы знаете, что бывают такие люди -- когда их имя всплывает в разговоре, каждый говорит: "он такой замечательный". Люди никогда не говорили так обо мне. Лучшее, что говорили про меня -- "у него хорошие намерения". Я не заявляю, что я хороший. В лучшем случае, я могу заставить себя быть хорошим.

Я не предлагаю быть хорошим в обычном ханжеском смысле. Я предлагаю это, потому что оно работает. Это будет работать не только как заявление о "ценностях," но и как руководство к выбору стратегии, и даже как спецификация на дизайн приложения. Не просто "не будь злым." Будь хорошим.

Примечания

[1] 50 лет назад выглядело бы шокирующим, если бы публичная компания не платила дивиденды. Сейчас многие технические компании их не платят. Кажется, рынки научились оценивать потенциальные дивиденды. Вполне может быть, что и это не последний шаг в этой эволюции. Может быть в конечном счёте рынки будут удовлетворены потенциальными заработками. (Венчурные капиталисты уже так работают, и по крайней мере некоторые из них последовательно зарабатывают деньги.)

Я понимаю, что это звучит так же, как все эти разговоры про "новую экономику" во времена пузыря доткомов. Поверьте мне, тогда я не был одним из слепо верующих. Но я убежден, что в пузыре были и хорошие идеи. Например, что нормально сфокусироваться на росте, а не на прибыли -- но только если это настоящий рост. Пользователей нельзя покупать, иначе это будет пирамидой. Но компания с быстрым и настоящим ростом имеет ценность, а любая настоящая ценность будет в какой-то момент распознана рынком.

[2] Идея основать компанию с добрыми целями сейчас недооценена, потому что тот тип людей, которые в наше время объявляют это своей целью, обычно не слишком хорошо работают.

Для трастоманов (trustafarians) начать некий вродебыполезный бизнес -- один из стандартных путей развития. Проблема большинства этих проектов в том, что они либо имеют сомнительную политическую программу, либо слабо исполнены. Предки трастоманов стали богатыми не потому, что сохраняли свою традиционную культуру; возможно, люди из Боливии тоже не хотят сохранять свою. Кроме того, создание, например, органической фермы, несмотря на то, что это прямое благо, не помогает людям в том масштабе, в котором это делает Google.

Из общественно полезных проектов, заявленных как таковые, большинство ведет себя недостаточно ответственно. Они действуют так, как будто хороших намерений достаточно, чтобы гарантировать хорошие результаты.

[3] Пользователям настолько не нравится их новая ОС, что они пишут петиции, чтобы сохранить предыдущую версию. Хотя и предыдущая версия не представляет из себя ничего особенного. Хакеры из Microsoft наверняка в глубине души понимают, что если бы компания действительно заботилась о своих пользователях, она бы просто предложила им переключиться на OSX.

Спасибо тем, кто читал предварительные версии этой статьи. Это Trevor Blackwell, Paul Buchheit, Jessica Livingston и Robert Morris.

Почему не появляются новые Google

Умар Хак (Umar Haque) недавно написал, что причина, по которой не появляются новые Google, состоит в том, что большинство стартапов покупаются до того, как они могли бы изменить мир.

Google, несмотря на серьезный интерес со стороны Microsoft и Yahoo -- что, должно быть, казалось выгодным в то время -- не продан. Google мог бы стать всего лишь поисковым движком для Yahoo или MSN.

Почему же этого не случилось? Потому что у Google была чёткая и ясная цель: твердая убежденность изменить мир к лучшему.

Звучит красиво, но это -- неправда. Основатели Google были готовы продать свое детище на ранних этапах. Просто они хотели больше, чем предлагали покупатели.

Так же было и с Facebook. Они бы продались, но Yahoo погасил их мечты, предложив слишком мало.

Небольшой совет потенциальным покупателям: если стартап не соглашается на ваше предложение, подумайте о том, что бы предложить больше, потому что есть неплохие шансы, что чрезмерная цена, которую они просят сейчас, в будущем покажется выгодной сделкой.

Мой опыт показывает, что стартапы, которые отвергают предложения о покупке, часто преуспевают впоследствии. Как правило, хотя и не всегда, потом появляются более выгодные предложения, а иногда компания даже размещает свои акции на бирже.

Конечно, причина того, что стартапы успешно развиваются после того, как они отвергают предложение о покупке, не обязательно состоит в том, что предлагалась

слишком низкая цена. Скорее причина в том, что основатели, которым хватает духу отвергнуть выгодное предложение, обычно сами по себе бывают успешными. В них именно такой дух, который нужен стартапу.

Хотя я и уверен в том, что Ларри и Сергей действительно хотят изменить мир, по крайней мере сейчас, причина, по которой Google выжил и стал большой независимой компанией та же самая, по которой Facebook остаётся независимым: покупатели недооценили их.

Корпорации, занимающиеся покупками компаний, ведут довольно странный бизнес с этой точки зрения. Они постоянно пропускают выгодные сделки, не понимая того, что отказ от сделки это самый надёжный индикатор того, что стартап преуспеет, из всех индикаторов, которые вы могли бы придумать.

Венчурные капиталисты

Итак, какова же причина того, что нет других Google? Забавно, причина та же самая, по которой Google и Facebook остаются независимыми: парни с деньгами недооценивают большинство новаторских стартапов.

Причина, по которой мы не видим новых Google не в том, что инвесторы побуждают новые стартапы продаваться, а в том, что они даже не инвестируют в них. Я многое узнал о венчурных капиталистах за последние 3 года, работая над Y Combinator'ом, так как мы с ними взаимодействовали довольно плотно. Больше всего меня удивило то, насколько они консервативны. Об инвестиционных компаниях часто думают, что они поддерживают самые дерзкие идеи. В действительности, только немногие компании так поступают и даже они более консервативны в реальности, чем вы могли бы предположить читая тексты на их сайтах.

Раньше венчурные капиталисты представлялись мне кем-то вроде пиратов: отважные и беспринципные. При более близком знакомстве они оказались более

похожими на бюрократов. Они более честны, чем я думал (по крайней мере, их лучшие представители), но менее отважны. Возможно инвестиционная индустрия изменилась с тех пор. Возможно раньше инвесторы были более отважными. Но мне кажется, что изменились не они, а мир стартапов. Низкая стоимость запуска стартапа означает, что средняя "хорошая ставка" -- это рискованная ставка, однако большинство венчурных фирм продолжают работать так же, как если бы они инвестировали в стартапы, производящие оборудование в 1985 году.

Говард Айкен (Howard Aiken) сказал: "Не беспокойтесь о людях, которые воруют ваши идеи. Если ваши идеи хоть сколько нибудь хороши, вам придётся вдалбливать их в других людей". У меня возникает подобное чувство, когда я пытаюсь убедить венчурного капиталиста инвестировать в стартапы, основанные Y Combinator'ом. Действительно новые идеи вызывают у них ужас, только если основатели не компенсируют это своими хорошими навыками продавцов.

Но наибольшую отдачу приносят именно смелые идеи. Любая действительно хорошая новая идея большинству людей покажется плохой; иначе кто-то бы уже сделал это. И тем не менее большинство венчурных капиталистов подвержены "консенсусу", не только внутри своих фирм, но и во всём своём сообществе. Самым большим фактором, который определит, что почувствует венчурный капиталист по отношению к вашему стартапу, является то, что чувствуют по отношению к нему другие венчурные капиталисты. Сомневаюсь, что они осознают это, но такой алгоритм гарантирует, что они упустят все лучшие идеи. Чем большему числу людей понравится новая идея, тем меньше несогласных вы услышите.

Кто бы ни был будущим Google, скорее всего прямо сейчас какой-нибудь инвестор говорит им, чтобы они пришли ещё раз, когда у них будет больше шансов на успех.

Почему венчуры столь консервативны? Возможно тут играет роль сочетание факторов. Консервативными их делает большой размер их инвестиций. К тому же они

инвестируют деньги других людей, что заставляет инвесторов беспокоиться о том, что у них могут быть проблемы, если они рискнут и начинание провалится. Кроме того, большинство из них финансисты, а не технические специалисты, т.е. они не понимают, во что они инвестируют в действительности.

Что дальше

Замечательная особенность рыночной экономики состоит в том, что недальновидность означает возможности. В данном случае это именно так. Существуют огромные, неоткрытые возможности в инвестировании стартапов. Y Combinator финансирует стартапы в самом начале их деятельности. Венчурные капиталисты стали бы финансировать их только после того, как те начали приносить ощутимые результаты. Но между этими двумя событиями существует довольно большой отрезок времени.

Существуют компании, которые могут дать 20 тысяч долларов стартапу, который пока ещё ничего не сделал, и существуют компании, которые могут дать 2 миллиона долларов стартапу, который уже добился успеха, но существует дефицит инвесторов, которые могут дать 200 тысяч долларов стартапу, выглядящему многообещающе, но с которым пока ещё не всё ясно. На этой территории встречаются в основном "ангелы", частные инвесторы -- такие люди как Энди Бехтолшейм (Andy Bechtolsheim), который дал Google 100 тысяч долларов в то время, когда он уже выглядел перспективным, но до прибыльной компании ему было ещё далеко. Мне нравятся "ангелы", но их не так много, и инвестирование для них, как правило, всего лишь часть их деятельности.

Поскольку запуск стартапов становится всё дешевле, эта неосвоенная территория становится всё более и более ценной. В наши дни большое количество стартапов не хотят заключения многомиллионных инвестиционных сделок на первом этапе, в раунде А. Им не нужно столько денег и они не хотят ввязываться в решение проблем,

связанных с такими сделками. Средний стартап, выходящий из Y Combinator, хочет получить 250-500 тысяч долларов. Но когда они идут к венчурным капиталистам, им приходится запрашивать больше, потому что венчурам не интересно иметь дело с такими небольшими суммами.

Венчурные капиталисты управляют деньгами. Они высматривают способы заставить работать большие суммы. Но мир стартапов развивается вне их текущей модели.

Стартапы стали дешевле. Это означает, что для них требуется меньше денег, но это также значит, что их число растёт. Потому вы всё ещё можете получить большую отдачу от крупных денежных вложений, просто придётся распределять по большему количеству инвестируемых компаний.

Я пытался объяснить это инвестиционным компаниям. Вместо одной сделки на 2 миллиона заключите пять сделок по 400 тысяч. Не означает ли это, что нужно присутствовать слишком во многих советах директоров? Не присутствуйте в их советах директоров. Не слишком ли много экспертизы (due diligence) потребуется проводить? Проводите меньше. Если вы инвестируете десятую часть стоимости, вам нужно быть уверенным в успехе всего лишь на десятую часть.

Это выглядит очевидным. Но когда я предложил нескольким венчурным компаниям выделить немного денег и определить одного партнёра, который сделает много инвестиций меньшего размера, они отреагировали так, как будто я предложил им вставить в нос кольца. Удивительно, как они привязаны к своим стандартам инвестирования.

Эта область очень перспективна, и так или иначе она будет заполнена. Или существующие венчурные компании изменятся и заполнят её или, что более вероятно, появятся новые инвесторы. Будет отлично, когда это произойдёт, потому что эти новые инвесторы, самой структурой своих инвестиций будут вынуждены быть более

смелыми, чем существующие венчурные капиталисты. И в результате будут появляться много новых Google. По крайней мере до тех пор, пока покупатели будут оставаться такими недалекими, как сейчас.

Примечания

[1] Ещё один совет: Если вы действительно хотите получить отдачу, не уничтожайте стартап после приобретения. Предоставьте учредителям достаточно независимости, чтобы они могли вырастить приобретение в то, чем оно должно стать.

Спасибо за чтение черновиков этой заметки Сэму Олтмэну (Sam Altman), Полу Бачхейту (Paul Buchheit), Дэвиду Хорнику (David Hornik), Джессике Ливингстон (Jessica Livingston), Роберту Моррису (Robert Morris), и Фреду Уилсону (Fred Wilson).

Мои кумиры

У меня в запасе есть несколько тем, о которых можно писать и писать. Одна из них это «кумиры».

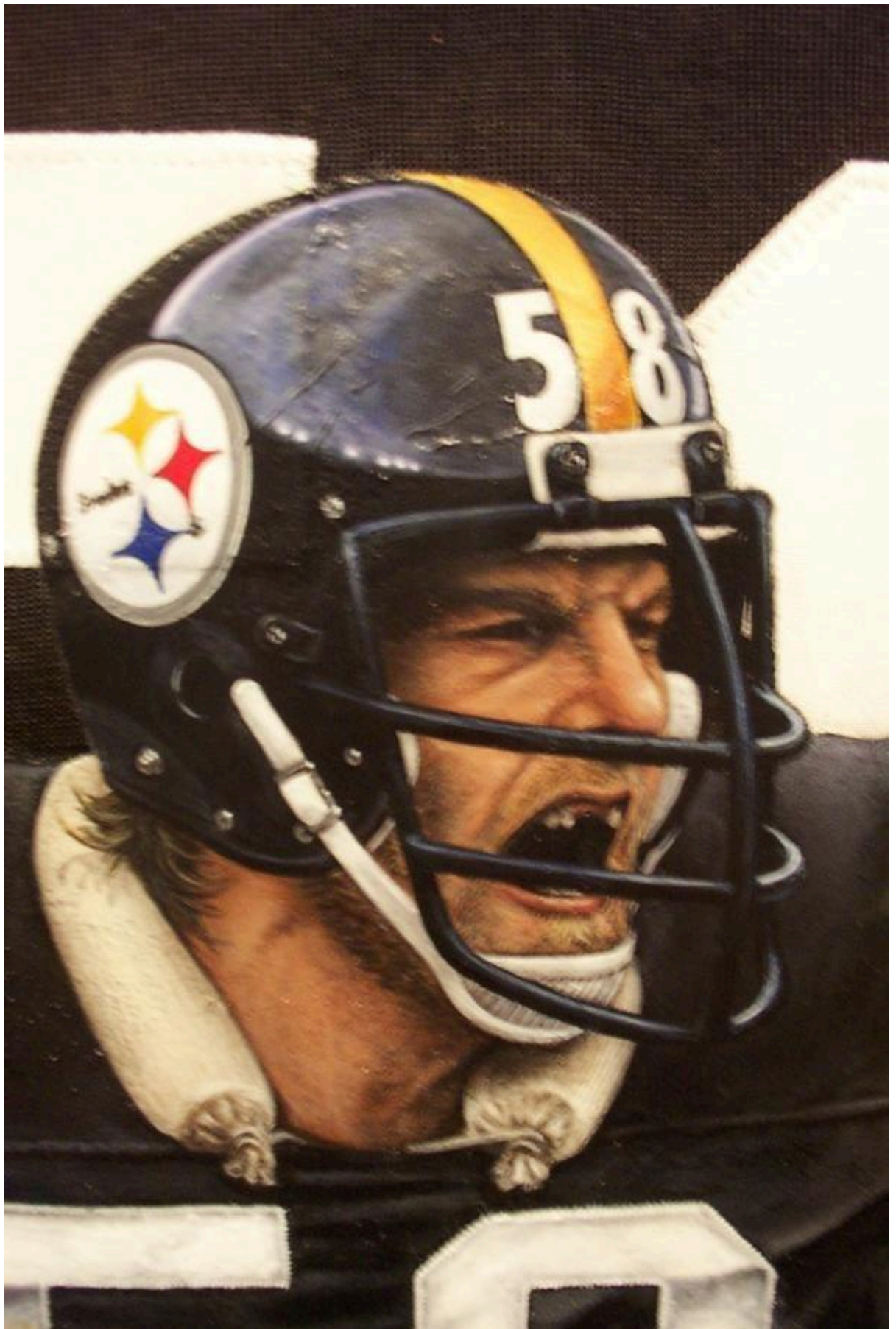
Конечно же, это не список самых почтенных людей в мире. Я думаю, такой список вряд ли кто и сможет составить, даже имея при этом огромное желание.

Например, Эйнштейн, его нет в моем списке, но безусловно, он заслуживает место среди самых уважаемых людей. Однажды я спросил у своей знакомой, которая изучает физику, был ли Эйнштейн на самом деле таким гением, и она ответила утвердительно. Так почему же тогда его нет в списке? Все потому, что здесь находятся те люди, которые повлияли на меня, а не те — которые могли бы повлиять, если бы я осознал всю ценность их работ.

Мне нужно было подумать о ком-то и понять, является ли этот человек моим героем. Мысли были разнообразны. Например, Монтень, создатель эссе, выбыл из моего списка. Почему? Тогда я спросил себя, что требуется, чтобы назвать человека героем? Оказывается, нужно всего лишь представить что бы этот человек сделал на моем месте в той или иной ситуации. Согласитесь, это не восхищение отнюдь.

После того, как я составил список, я увидел в нем общую нить. У каждого в списке были две характерные черты: они чрезмерно заботились о своих произведениях, но тем не менее были предельно честны. Под честностью я не понимаю исполнения всего чего хочет зритель. Они все принципиально являлись провокаторами по этой причине, хотя они скрывают это в разной степени.

Джэк Лэмберт



Я рос в Питсбурге, в 70-ые годы. Если вы не были там в то время, вам трудно даже представить как город относился к «Стилерс». Все местные новости были плохими, металлургическая промышленность умирала. Но «Стилерс» оставалась лучшей командой американского футбола, и в некотором роде это отражало характер нашего города. Они не совершали чудес, а просто выполняли свою работу.

Другие игроки были более знамениты: Тэрри Брэдшо, Франко Харрис, Лин Свон. Но они были в нападении, и вы всегда обращаете больше внимания на таких игроков. Мне кажется, как 12-летнему эксперту в американском футболе, что самым лучшим из них был Джэк Лэмберт. Он был совершенно безжалостным, поэтому он и был так хорош. Он не просто хотел хорошо играть, он хотел отличной игры. Когда игрок из другой команды владел мячом на его половине поля, он воспринимал это как личное оскорбление.

Пригород Питсбурга в 1970-х был довольно скучным местом. В школе было скучно. Все взрослые нудились на своих работах в больших компаниях. Все, что мы видели в СМИ было одинаковым и производилось где-нибудь в других местах. Исключением был Джэк Лэмберт. Я никогда не видел похожих на него.

Кеннет Кларк



Кеннет Кларк — несомненно, один из лучших писателей nonfiction. Большинство тех, кто пишет об истории искусства абсолютно ничего не знают об этом, и это доказывают масса мелочей. Но Кларк был превосходен в своих работах настолько, насколько это можно себе представить.

Что же делает его таким особенным? Качество идеи. Сперва, стиль выражения может показаться обыденным, но это обман. Чтение «Наготы» сравнимо лишь с ездой на Феррари: как только вы устроились, вас прижимает к сиденью от большой скорости. Пока вы привыкнете, вас будет кидать по сторонам, когда машина будет поворачивать. Этот человек настолько быстро производит идеи, что схватить их нет никакой возможности. Дочитывать главу вы будете с широко открытыми глазами и улыбкой на лице.

Благодаря циклу документальных работ «Цивилизация» Кеннет был популярен в свои дни. И если вы хотите ознакомиться с историей искусства — «Цивилизация» это то, что я рекомендую. Это произведение намного лучше тех, которые студенты вынуждены покупать, изучая историю искусства.

Ларри Михалко

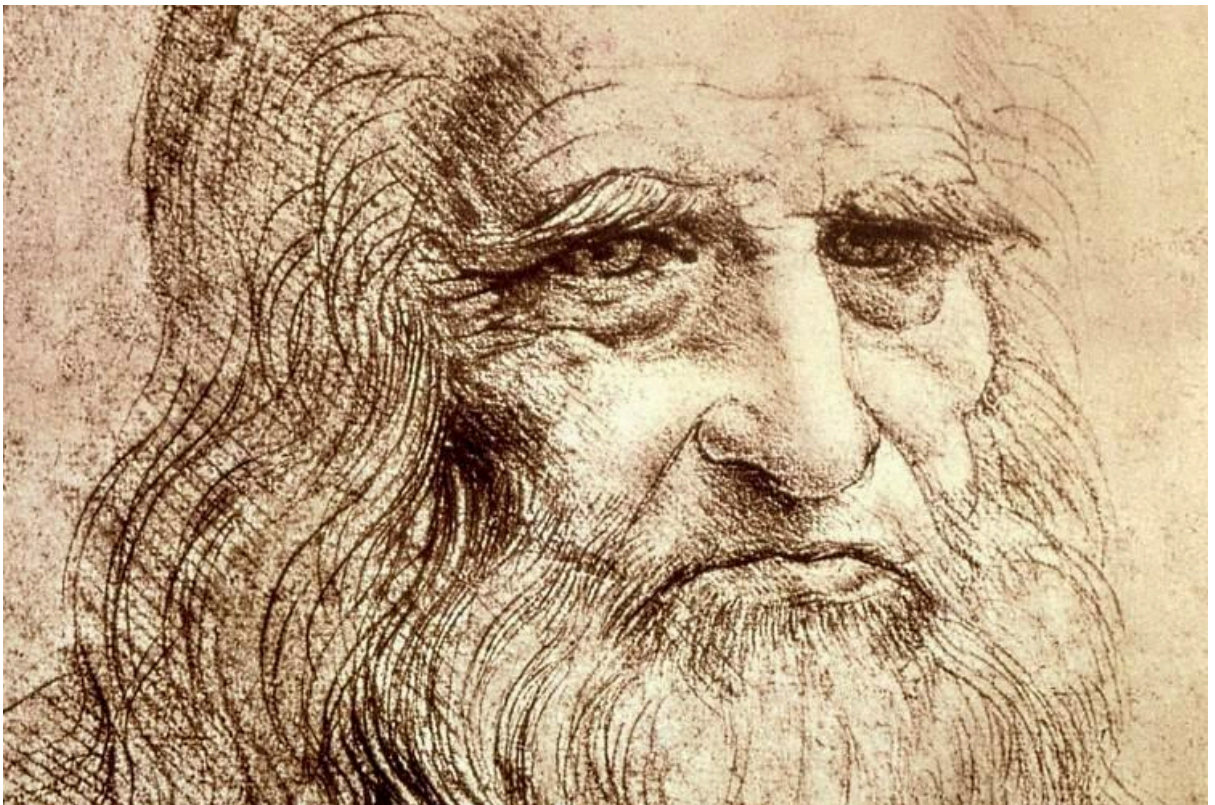
У каждого в детстве был свой наставник в тех или иных вопросах. Ларри Михалко был моим наставником. Оглянувшись назад, я увидел некую черту между третьим и четвертым классами. После того, как я познакомился с мистером Михалко все стало иначе.

Почему так? Во-первых, он был любопытен. Да, конечно, многие из моих учителей были достаточно образованными, но не любопытными. Ларри не вписывался в образ школьного учителя, и я подозреваю, что он догадывался об этом. Возможно, для него это было сложно, но нам, студентам, это доставляло удовольствие. Его уроки были

путешествием в иной мир. Именно поэтому мне нравилось ходить в школу каждый день.

Другое, что отличало его остальных — любовь к нам. Дети никогда не врут. Другие учителя были равнодушны к студентам, а мистер Михалко стремился стать нашим другом. В один из последних дней 4-го класса он поставил нам пластинку Джеймса Тейлора, где играла «У вас есть друг». Просто позови меня и где бы я ни был, я прилечу. Он умер, когда ему было 59 лет от рака легких. Единственный раз, когда я рыдал — это его похороны.

Леонардо



Недавно я понял то, чего не понимал в детстве: все лучшее, что нам удастся сделать — мы делаем для себя, а не для других. Вы видите картины в музеи и полагаете, что написаны они были исключительно для вас. Большинство из этих работ предназначены для того, чтобы показать мир, а не удовлетворять людей. Эти открытия порой более приятны, чем те вещи, созданы для удовлетворения.

Леонардо был многогранен. Одна из его почтеннейших качеств: он делал так много всего великолепного. Сегодня люди только и знают его как великого художника и изобретателя летательного аппарата. Из этого можно полагать, что Леонардо был мечтателем, который отбросил все концепции ракетносителей в сторону. На самом деле, он сделал большое количество технических открытий. Так, можно сказать, что он был не только великим художником, но и прекрасным инженером.

Для меня все же главную роль играют его картины. В них он пытался изучить мир, а не показывать прекрасное. И все же, картины Леонардо стоят на ряду с картинами художником мирового уровня. Никто с тех пор ни до него ни после него не был настолько хорош в момент, когда никто на него не смотрел (No one else, before or since, was that good when no one was looking).

Роберт Моррис



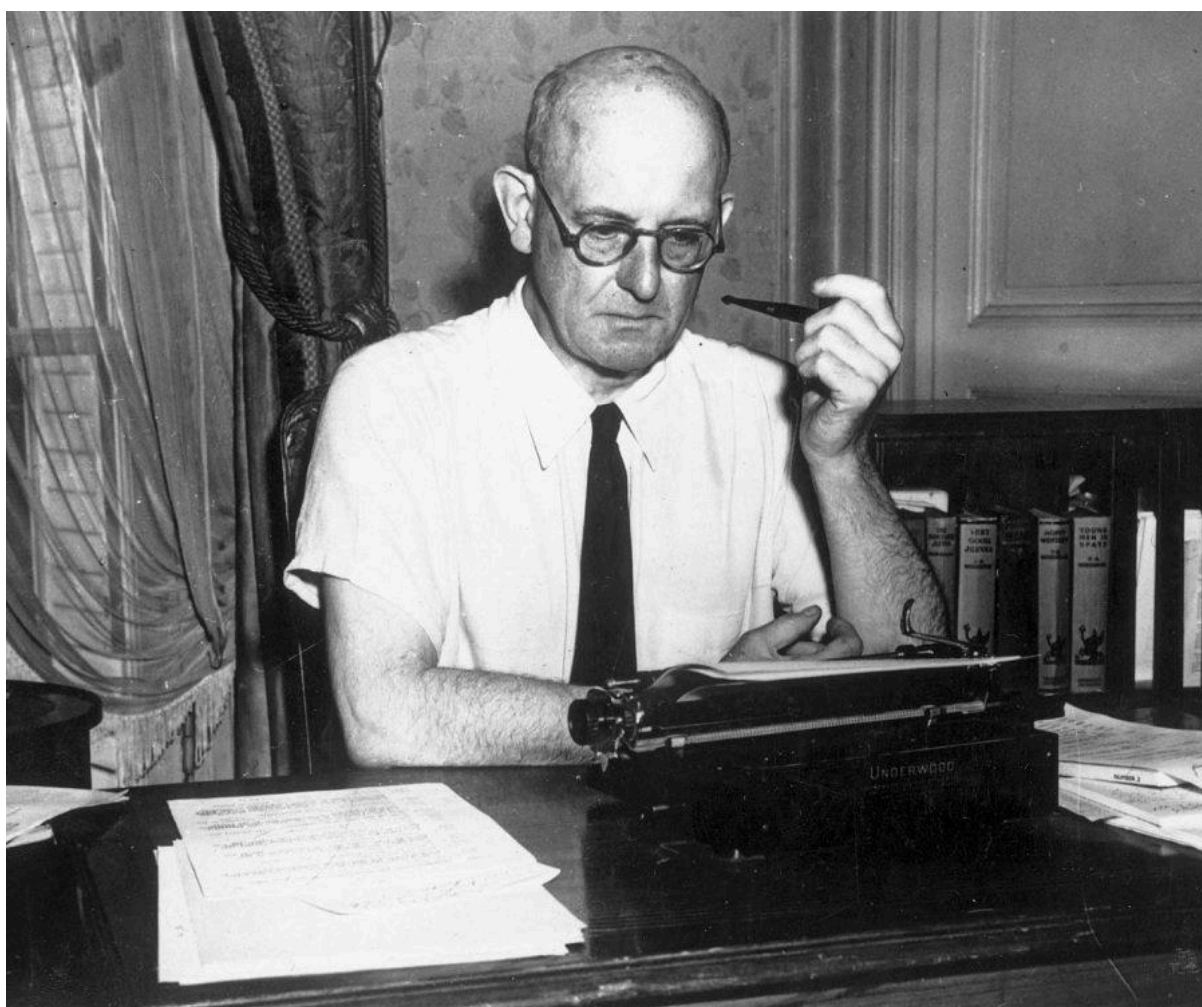
Роберта Морриса всегда характеризовала его правота во всем. Кажется, что для этого нужно быть всезнающим, но на самом деле это удивительно легко. Не говори ничего если ты в этом не уверен. Если ты не всезнающий, просто не говори слишком много.

Точнее, трюк заключается в том, чтобы обращать внимание на то, что ты хочешь сказать. Используя этот трюк, Роберт, на сколько я знаю, ошибся только раз, когда был студентом. Когда вышел Мак, он сказал, что маленькие настольные компьютеры никогда не будут пригодны для настоящего хакерства.

В этом случае это не называется трюком. Если бы он осознавал, что это трюк, он бы обязательно оговорился в момент волнения. У Роберта это качество в крови. Он так же невероятно честный. Он не просто всегда прав, но он еще знает, что он прав.

Вы наверное подумали, как хорошо было бы никогда не ошибаться, и все делали это. Это слишком тяжело обращать столько же внимания на ошибки в идеи, сколько на идею в целом. Но на практике никто этого не делает. Я знаю насколько это тяжело. После встречи с Робертом я старался использовать этот принцип в программном обеспечении, он, кажется, использовал это в аппаратном обеспечении.

П. Г. Вудхаус



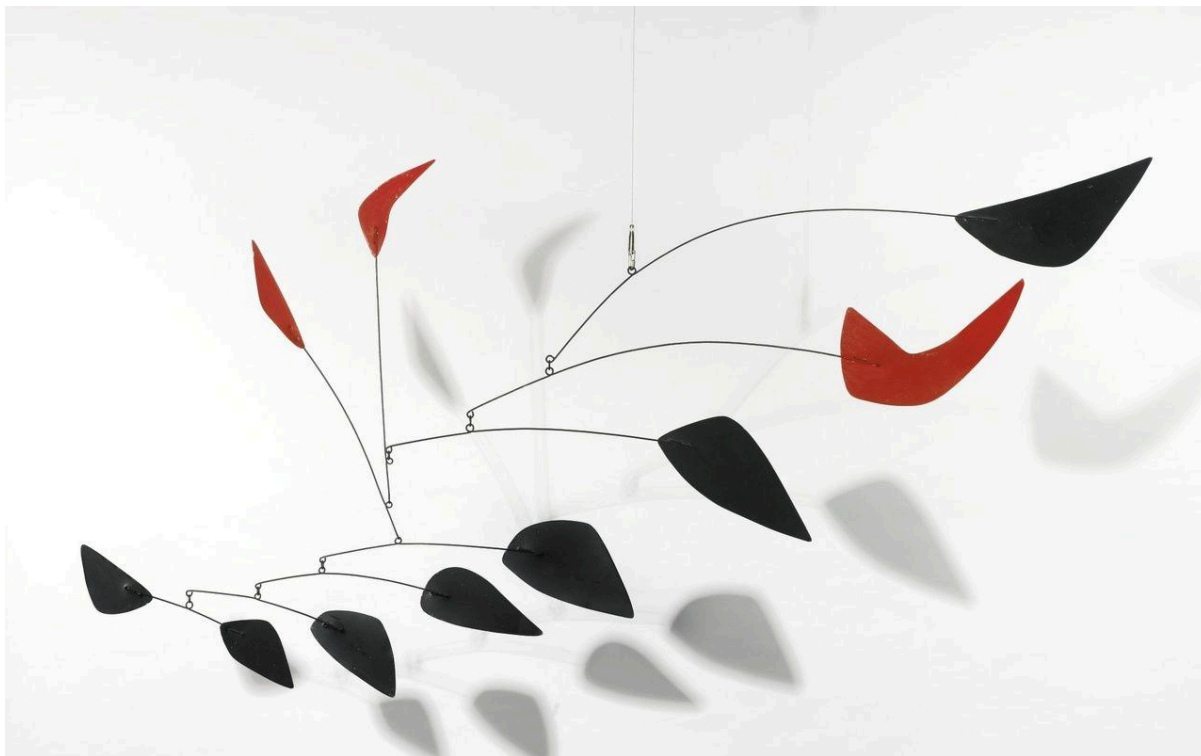
Наконец-то люди осознали всю важность персоны писателя Вудхауса. Если вы хотите, чтобы вас сегодня приняли как писателя — вам нужно быть образованным. Если ваше творение обрело публичное признание и оно забавно, то вы тем самым подставляете себя под подозрение. Вот что и делает произведения Вудхауса такими захватывающими — он писал то, что хотел и понимал, что за это к нему будут относиться с презрением его современники.

Эвелин Во признала его лучшим, но в те времена люди называли это черезчур рыцарским и в тоже время неправильным жестом. В то время любой случайный автобиографический роман недавнего выпускника колледжа мог рассчитывать на более уважительное отношение со стороны литературного учреждения

Вудхаус, возможно, начал с простых атомов, но то как он объединил их в молекулы, было почти безупречным. Его ритм в частности. Это заставляет меня застенчиво писать об этом. Я могу думать только о двух других писателях, которые приблизились к нему по стилю: Эвелин Во и Нэнси Митфорд. Эти трое использовали английский язык так словно он им принадлежал.

Но у Вудхауса ничего не было. Он этого не стеснялся. Эвелин Во и Нэнси Митфорд волновало то, что о них думали другие люди: он хотел казаться аристократическим; она боялась, что недостаточно умна. Но Вудхаусу было наплевать, что о нем думали. Он написал именно то, что хотел.

Александр Колдер



Колдер попал в этот список, потому что делает меня счастливым. Могут ли его работы соперничать с работами Леонардо? Скорее всего нет. Как и не может наверное соперничать ничего что относиться к 20 столетию. Но все хорошее что есть в Модернизме, есть у Колдера, и творит он со свойственной ему легкостью.

Что хорошо в Модернизме, так это его новизна, свежесть. Искусство 19 века начало задышаться.

Картины популярные в то время были в основном художественным эквивалентом особняков — большие, вычурные и фальшивые. Модернизм означал, что придется начать все заново, создавать вещи с такими же серьезными мотивами как это делают дети. Художники, которые лучше всех этим воспользовались, были теми, кто сохранил в себе детскую уверенность подобно Кли и Колдеру.

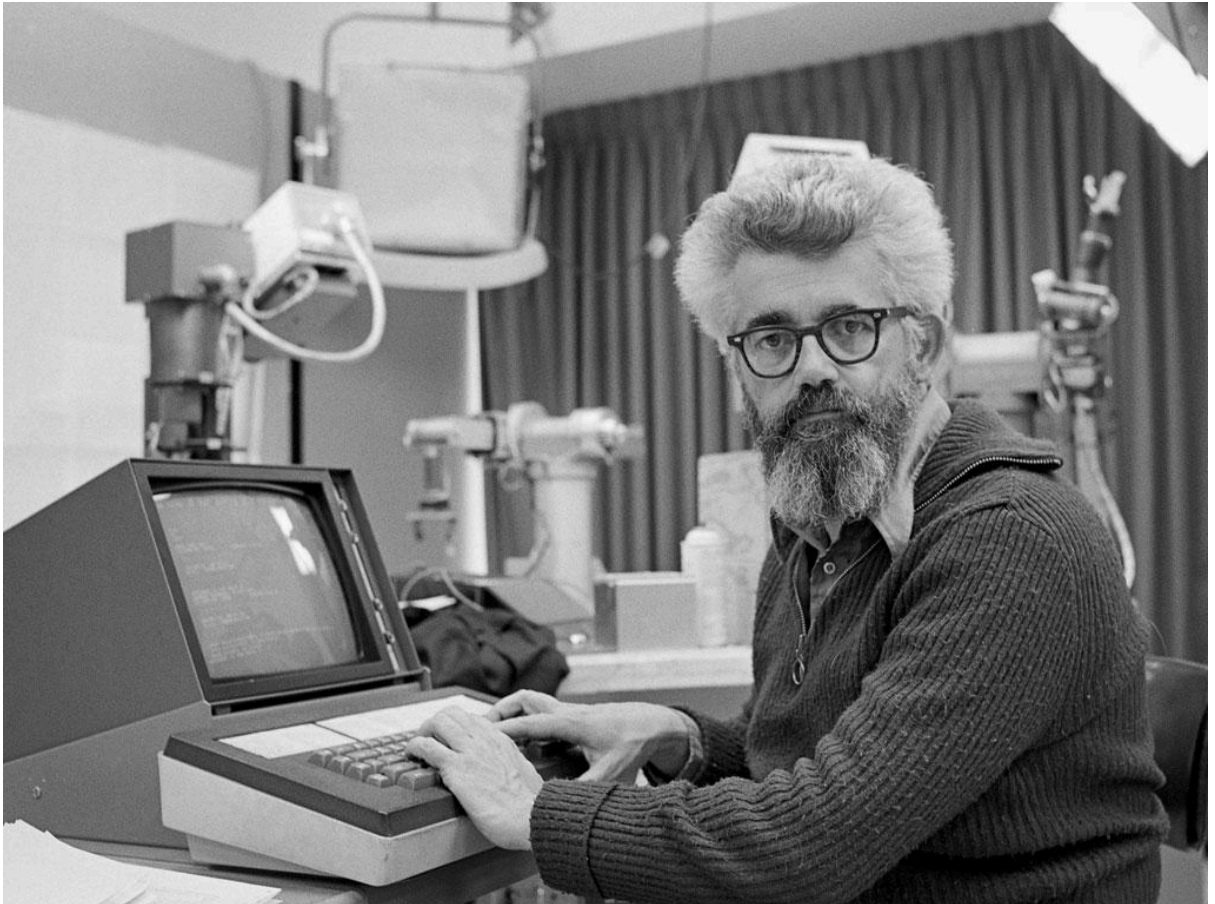
Кли был импозантным поскольку мог работать во многих разных стилях. Но из них двоих я люблю Колдера больше, потому что его работы кажутся более радостными. В конечном счете смысл искусства в том, чтобы привлечь зрителя. Трудно предсказать что именно ему понравится; часто то, что кажется сперва интересным, через месяц вам уже наскучит. Скульптуры Колдера никогда не надоедают. Они просто сидят там тихо, излучая оптимизм подобно аккумулятору, который никогда не разрядится. Насколько я могу судить по книгам и фотографиям, счастье в работах Колдера это отражение его собственного счастья.

Джейн Остин



Все восхищаются Джейн Остин. Добавьте мое имя к этому списку. Мне кажется, что она лучший писатель всех времен. Мне интересно как обстоят дела. Когда я читаю большинство романов, я обращаю столько же внимания на выборы автора сколько и на саму историю. Но в ее романах я не могу увидеть механизм в работе. Хотя мне интересно как она делает, то что делает, я не могу этого понять, потому что она настолько хорошо пишет, что ее истории не кажутся придуманными. Я чувствую себя так словно я читаю описание того, что на самом деле произошло. Когда я был моложе, я читал очень много романов. Большинство из них я уже не могу читать, потому что в них недостаточно информации. Романы кажутся настолько скучными по сравнению с историей и биографией. Но читать Остин все равно что читать научную литературу. Она настолько хорошо пишет, что вы даже не замечаете ее.

Джон Маккарти



Джон Маккарти изобрел Lisp, область (ну или по крайней мере термин) искусственного интеллекта, и был одним из первых членов лучших отделов информатики в Массачусетском технологическом институте и в Стэнфорде. Никто не станет спорить с тем, что он один из великих, но для меня он особенный из-за Lisp.

Нам сейчас трудно понять какой концептуальный скачок произошел в то время. Парадоксально, одна из причин, по которым так тяжело оценить его достижение, заключается в том, что оно было таким успешным. Практически каждый язык программирования придуманный за последние 20 лет включает в себя идеи из Lisp, и с каждым годом среднестатистический язык программирования становится все больше похожим на Lisp.

В 1958 эти идеи были совсем не очевидными. В 1958 о программировании думали в двух ключах. Некоторые люди думали о нем как о математике и доказывали все, что касалось машины Тьюринга. Другие воспринимали язык программирования как способ сделать что-либо и разрабатывали языки, на которые слишком сильно влияла техника того времени. Только Маккарти преодолел расхождение во взглядах. Он разработал язык, который был математикой. Но разработал не совсем правильное слово, вернее сказать обнаружил.

Спитфайр



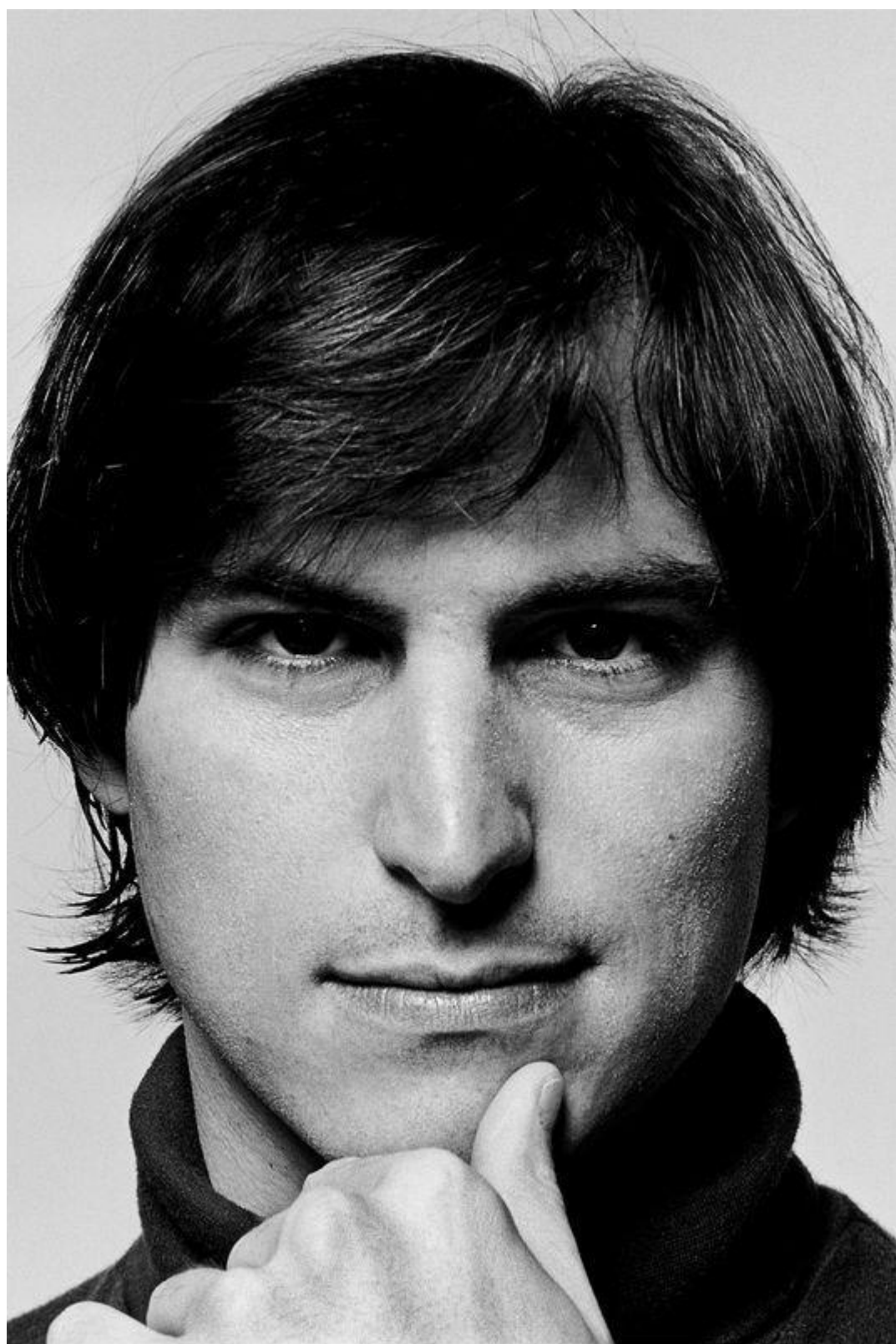
Когда я писал этот список, я поймал себя на мысли, что думаю о людях вроде Дугласа Бадера и Реджинальде Джозефе Митчелле и Джефффри Квилле, и я понял, что хотя все они сделали много вещей в своей жизни, был один фактор помимо прочих, который связал их: Спитфайр.

Это должен быть список героев. Как в нем может быть машина? Потому что эта машина была не просто машиной. Она была призмой героев. Необычайная преданность поступала в нее, и чрезвычайное мужество из нее выходило.

Принято называть Вторую Мировую Войну борьбой между добром и злом, но между построением боев, так и было. Оригинальное возмездие Спитфайра, ME 109, жесткий практичный самолет. Это была машина-убийца. Спитфайр был воплощением

оптимизма. И не только в этих красивых строчках: он был вершиной того, что в принципе можно было изготовить. Но мы были правы, когда решили, что выше этого. Только в воздухе у красоты есть край.

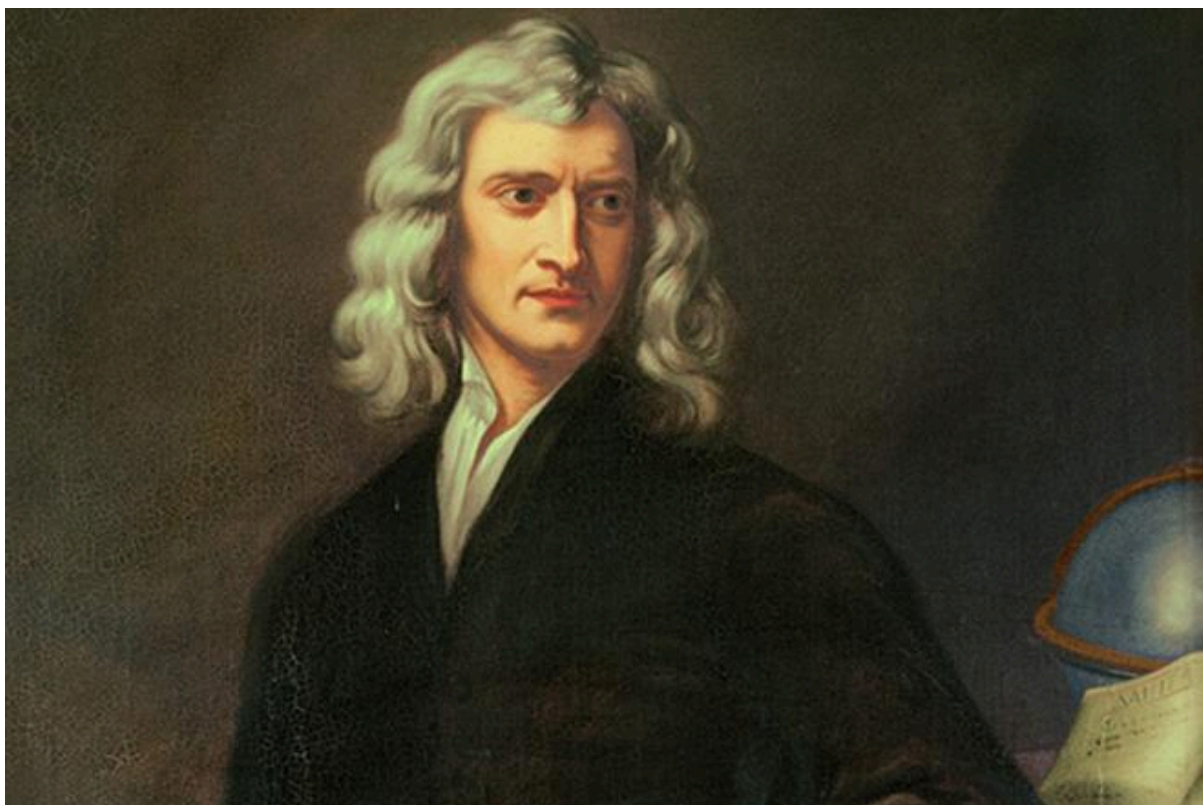
Стив Джобс



Люди жившие в то время, когда был убит Кеннеди обычно точно помнят, где они были, когда услышали об этом. Я помню точно где я был, когда подруга спросила меня слышал ли я, что у Стива Джобса рак. У меня словно земля ушла из-под ног. Спустя пару секунд она сказала мне, что это была редкая операбельная форма рака и что он будет в порядке. Но те секунды, казалось, длились вечно.

Я не был уверен, стоит ли включать Джобса в список. Большинство людей в Apple, кажется, боятся его, а это плохой знак. Но он вызывает восхищение. Нет слова, которое могло бы описать кто такой Стив Джобс. Он не создавал продукцию Apple сам. Исторически самая близкая аналогия к тому, что он делал — это меценатство в искусстве в период великого Ренессанса. Как генерального директора компании, это делает его уникальным. Большинство руководителей передают свои предпочтения подчиненным. Парадокс разработки заключается в том, что в большей или меньшей степени выбор определяется случайным образом. Но у Стива Джобса был свой вкус — настолько хороший вкус, что он показал всему миру, что вкус значит гораздо больше, чем они думают.

Исаак Ньютон



У Ньютона странная роль в моем пантеоне героев: он тот, за кого я себя корю. Он работал над значительными вещами, по крайней мере часть своей жизни. Так легко отвлечься, когда ты работаешь над мелочами. Вопросы, на которые ты отвечаешь, всем хорошо знакомы. Вы получаете мгновенный награды — по сути, вы получаете больше наград в свое время, если вы работаете над вопросами первостепенной важности. Но мне неприятно осознавать, что это путь к заслуженной безвестности. Чтобы делать действительно великие дела, нужно искать вопросы, которые люди даже вопросами не считали. Вероятно в то время были и другие люди, которые этим занимались, как и Ньютон, но Ньютон — это моя модель такого образа мышления. Я просто начинаю понимать, как это, должно быть, ощущалось для него. У вас только одна жизнь. Почему бы не сделать что-то грандиозное? Фраза «сдвиг парадигмы» сейчас затащено, но Кун понимал что-то. И за этим скрывается большее, отделенная

сейчас от нас стена лени и глупости, которая вскоре покажется нам очень тонкой. Если мы будем работать как Ньютон.

Спасибо Тревору Блэквеллу, Джессике Ливингстон, и Джеки Макдоноу за то, что читали черновики этой статьи.

Как выражать несогласие

Сеть превращает писательство в общение. Двадцать лет назад писатели писали, а читатели читали. Сеть дает возможность читателям отвечать — что все больше и больше они и делают — в комментариях, на форумах и в собственных блогах.

Часто ответы выражают несогласие и это вполне понятно. Согласие менее мотивирует людей, чем несогласие. И если вы согласны, то вы мало что можете добавить. Вы могли бы развить что-то сказанное автором, но он, вероятно, уже рассмотрел наиболее интересные моменты. Когда вы не соглашаетесь -- вы вторгаетесь на территорию, которую он, возможно, не исследовал.

В результате получается, что несогласия выражается больше, чем согласия, особенно если считать по количеству слов. Это не значит, что люди стали злее. Это объясняется всего лишь изменением структуры нашего общения. Но хотя неверно, что злость заставляет людей не соглашаться больше, тем не менее существует опасность, что, наоборот, несогласия могут разозлить людей. В особенности в онлайне, где легко говорить такие вещи, которые вы никогда не сказали бы лицом к лицу.

Так что, поскольку мы все собираемся не соглашаться всё больше и больше, нам надо приложить усилия к тому, чтобы делать это правильно. А что значит -- не соглашаться правильно? Большинство читателей легко могут отличить бессмысленную ругань от тщательно обоснованного опровержения, но я считаю, что было бы полезно перечислить все промежуточные стадии. Поэтому здесь я пытаюсь описать некую иерархию несогласия.

Уровень 0. Поношение автора

Это самый низкий уровень в иерархии несогласия и, возможно, наиболее распространённый. Мы все видели комментарии типа:

кг/ам!!!!!!!!!!!!!!

Важно понимать, что и более чётко сформулированное поношение автора имеет не больше значения. Комментарий типа:

Автор — самовлюблённый дилетант.

в действительности имеет не больше смысла, чем банальное "кг/ам".

Уровень 1. Переход на личности

Переход на личности не так прост, как обычное поношение автора. Он может даже иметь некоторый смысл. Например, если сенатор написал статью, в которой говорит, что зарплаты сенаторов должны быть увеличены, некто может прокомментировать:

Конечно он будет так говорить, он же сам сенатор.

Такой комментарий не опровергнет аргументов автора, но он, по крайней мере, имеет отношение к предмету обсуждения. Но он всё равно остаётся достаточно слабой формой несогласия. Если в аргументах сенатора что-то не так, вам нужно указать — что именно, если же аргументы верны, то какая разница, что тот, кто их высказал, сам сенатор?

Утверждение, что автор недостаточно компетентен, чтобы писать о чём-либо, — это вариант перехода на личности, к тому же имеющий мало смысла, потому что довольно часто хорошие идеи высказываются людьми, не имеющими прямого отношения к обсуждаемой теме. Вопрос по-прежнему остаётся в том, прав автор или

нет. Если его некомпетентность привела к тому, что он допускает ошибки, — укажите на них. Если же нет, то степень отношения автора к теме не имеет значения.

Уровень 2. Реакция на авторский тон

На следующем уровне иерархии мы начинаем наблюдать уже реакцию на содержимое статьи, а не на самого автора. Самая низшая форма такой реакции — это несогласие с тоном автора. Например:

Удивительно, в каком надменном тоне автор отрицает теорию искусственного сотворения мира.

Такая реакция остаётся достаточно слабой формой несогласия, хотя она и лучше, чем атаки на самого автора. Гораздо больше значения имеет тот факт, прав ли автор или нет, чем то, в каком тоне он высказывает свои суждения. Особенно в случаях, когда сложно судить о тоне. Кто-то, принимающий тему обсуждения близко к сердцу, может легко обидеться на тон автора, в то время как остальные сочтут этот тон нейтральным.

Итак, если ваше единственное возражение это критика тона автора, вам мало что есть сказать. Что если автор легкомысленен, но прав? Это лучше, чем если он был бы серьёзен, но неправ. И если автор в чём-то неправ, — укажите в чём именно.

Уровень 3. Отрицание

На этом уровне мы, наконец, переходим к ответам на то, что было сказано, а не на то, кем или как. Низшая форма таких ответов — это просто заявление противоположного мнения без каких-либо существенных аргументов.

Часто такие ответы комбинируются с ответами второго уровня, например:

Удивительно, в каком надменном тоне автор отрицает теорию искусственного сотворения мира. Эта теория — настоящая научная теория.

Иногда отрицание может иметь некоторый вес. Иногда просто высказывание противоположного утверждения оказывается достаточным, чтобы убедиться, что оно правильно. Но обычно требуются какие-то аргументы.

Уровень 4. Контраргументация

На четвёртом уровне мы достигли первой формы убеждающего несогласия: контраргументации. На формы несогласия, рассмотренные ранее, как правило, можно не обращать внимания, поскольку они ничего не доказывают. Контраргументация кое-что может доказать. Проблема состоит в том, что не очень понятно, что именно она доказывает.

Контраргументация — это отрицание с объяснением и/или с фактами. Когда она применяется по отношению к первоначальным аргументам, она бывает довольно убедительной. Но, к несчастью, довольно часто контраргументация бывает направлена на что-то слегка другое. Обычно, когда два человека страстно спорят о чём-то, на самом деле они спорят о двух разных вещах. Иногда они даже соглашаются друг с другом, но, будучи увлечены своим спором, даже не понимают с чем они соглашаются.

Причина обсуждения чего-то, отличного от того, что было затронуто автором, иногда может иметь под собой основания: в том случае, когда вы считаете, что упускается суть проблемы. Но и в этом случае, вам нужно явно отметить этот факт.

Уровень 5. Опровержение

Самая убедительная форма несогласия — опровержение. Она же самая редкая, потому что самая трудоёмкая. В самом деле, иерархия форм несогласия образует

что-то вроде пирамиды: чем выше вы по ней поднимаетесь, тем меньше примеров встречаете.

Чтобы опровергнуть кого-то вам, вероятно, требуется его процитировать. Вы должны найти тот самый отрывок в тексте, с которым вы не согласны, который, как вы считаете, и содержит ложное утверждение, а затем объяснить, почему оно ложное. Если же вы не можете найти такой отрывок, возможно вы спорите с кем-то, кого вы сами вообразили.

Хотя опровержение обычно влечёт за собой цитирование, само по себе наличие цитирования не обязательно подразумевает опровержение. Некоторые комментаторы цитируют часть текста, с которым они не согласны, чтобы создать видимость разумного опровержения, а затем пишут ответ в форме уровня 3 или даже 0.

Уровень 6. Опровержение основной идеи

Действенность опровержения зависит от того, что вы опровергаете. Наиболее мощная форма несогласия это опровержение чьей-то основной идеи.

Даже на уровне 5 мы иногда наблюдаем умышленную подтасовку, когда кто-то выбирает малозначащие утверждения в тексте и опровергает их. Иногда способ, которым это делается, превращает такое опровержение скорее в изощрённую форму перехода на личности, чем в реальное опровержение. Как пример можно назвать указание на грамматические ошибки или незначительные огрехи в именах или числах. Во всех случаях, кроме тех, когда аргумент оппонента действительно зависит от подобных вещей, единственная цель таких замечаний -- это дискредитация оппонента.

Истинное опровержение требует опровержения центральной идеи, или, по крайней мере, её части. А это, в свою очередь, подразумевает, что требуется явно обозначить основную идею. Действительно эффективное опровержение могло бы выглядеть так:

Основная идея автора похоже заключается в следующем: ... Он, в частности пишет:

<цитата>

Но это неверно в силу следующих причин....

Цитата, которую вы приводите в качестве неправильной, необязательно должна быть именно тем текстом, который написал автор. Допускается опровергать что-то, на чём базируется точка зрения автора.

Что это значит

Итак у нас есть система классификации форм несогласия. Где она нам может пригодиться? Во-первых, следует понимать, что эта иерархия ничего не говорит о том, кто на самом деле прав. Эти уровни описывают лишь формы утверждений и ничего не говорят о их правильности. Комментарий уровня 6 вполне может быть полностью ошибочным.

Но, хотя эти уровни не устанавливают нижнюю границу убедительности комментариев, они устанавливают верхнюю границу. Ответ уровня 6 вполне может быть неубедительным, но ответы 2 или более низких уровней неубедительны всегда.

Наиболее очевидное преимущество классификации форм несогласия состоит в том, что она поможет читателям оценивать, что они читают. В частности, она помогает выявлять тщательно замаскированные ложные аргументы. Красноречивый писатель или оратор может создать впечатление победы над оппонентом просто используя убедительные слова. В реальности же, они просто маскируют качественную демагогию. Классифицируя различные уровни несогласия, мы даём пытливому читателю инструмент для обнаружения подобных приёмов.

Классификация может помочь и самим авторам. Как правило, интеллектуальная нечестность -- не намеренная. Кто-то, спорящий с тоном высказывания, с которым он

не согласен, на самом деле может верить, что он в действительно говорит что-то стоящее. Взгляд со стороны и помещение своей позиции в иерархию несогласия может дать толчок к тому, чтобы он попытался сформулировать контраргументацию или опровержение.

Но самая большая польза от правильных форм несогласия не столько в том, что они делают обсуждение более качественным, сколько в том, что они делают людей, использующих их, счастливее. Если вы поизучаете обсуждения, вы можете обнаружить, что намного больше идиотских комментариев уровня 1, чем уровня 6. Когда вам действительно есть что сказать, вы не должны выглядеть нелепо. Вам и самим этого не захочется. Если есть что сказать, слабость формы, в которую облекается мысль, только мешает.

Если движение вверх по иерархии делает людей менее убогими, оно делает большинство из них счастливее. Большинство людей в действительности не любят выглядеть идиотами, но они не знают, как поступать по-другому.

Выражаю благодарность Тревелу Блэквулу и Джессике Ливингстон за чтение черновиков этой статьи.

Вы не родились подчинённым

Прогресс разделяет понятия "обычного" и "естественного". Зачастую то, что для нас обычно - неестественно, а естественное - необычно. Например, современная еда и отсутствие физических упражнений неестественны для нашего организма. Возможно, нечто подобное происходит и с работой. "Обычная" работа может быть так же противоестественна и вредна для нас в интеллектуальном смысле, как мука и сахар - в физиологическом.

Я начал подозревать это после нескольких лет работы с основателями стартапов. На данный момент я успел поработать более, чем с двумястами из них и заметил определенное отличие между программистами, работающими над собственными стартапами, и теми, кто работает на большие компании. Я бы не сказал, что основатели стартапов обязательно более счастливы; работа над стартапом может быть большим стрессом. Наверное, лучше будет сказать, что они счастливее так же, как тело счастливее во время длинного забега, чем во время поедания пончиков на диване.

Хотя по статистике основатели стартапов и являются отклонением от нормы, работают они в более естественной для людей форме.

В прошлом году я был в Африке и видел много животных в естественной среде обитания, которых до этого видел лишь в зоопарках. Было сразу заметно, как сильно они отличались. Особенно львы. Львы на воле кажутся в десять раз более живыми. Как будто это разные животные. Подозреваю, что работать на себя настолько же приятнее для людей, как для такого свободолюбивого хищника, как лев, жить на воле. Жизнь в зоопарке легче, но это не та жизнь, для которой они были созданы.

Деревья

Что же такого неестественного в работе на большую компанию? Корень проблемы в том, что люди не предназначены для работы в таких больших группах.

Еще одна вещь, которую замечаешь, наблюдая за животными на воле, это то, что каждый вид процветает, живя в группах определенного размера. Стадо антилоп может состоять из сотни взрослых особей; бабуинов - возможно из двадцати; львов - редко из десяти. Люди, видимо, тоже созданы для работы в группах, и то, что я читал об охотниках-собираателях, совпадает с исследованиями работы организаций и моим личным опытом. Из всего этого можно сделать грубое предположение об идеальном размере группы: восемь человек работают эффективно; двадцатью уже сложно управлять, а группа из пятидесяти уже совсем неповоротлива. [1]

Каким бы ни был верхний предел, мы точно не предназначены для работы в группах по несколько сотен человек. И всё-таки, по причинам, больше связанным с технологией, чем с природой человека, огромное число людей работают на компании с сотнями или тысячами сотрудников.

Компании понимают, что большие группы не будут работать, поэтому они делят их на подразделения, достаточно маленькие, чтобы работать вместе. Но, чтобы координировать эти подразделения, необходимо кое-что еще - боссы.

Эти небольшие группы всегда организованы в древовидную структуру. Босс - это точка, в которой ваша группа крепится к дереву. Но когда вы используете этот прием для разделения больших групп на меньшие, происходит кое-что странное, о чем никогда не говорят открыто. В группе на уровень выше ваш босс представляет всю свою группу. Группа из десяти менеджеров - это не просто группа из десяти человек, работающих вместе как обычно. На самом деле это группа групп. Для группы из десяти менеджеров это означает работать вместе, как будто они просто группа из десяти

человек, а группы, работающие на этих менеджеров, должны работать, как будто они - один человек. В таком случае работники и менеджеры будут разделять свободу только одного человека.

На практике группа людей никогда не может работать, как один человек. Но в больших организациях, разделенных на группы, требуется именно это. Каждая группа делает все, чтобы работать как небольшая группа индивидуумов, для работы в которой и предназначены люди. В этом заключается смысл создания таких групп. И когда вы продвигаете этот принцип, каждый человек в итоге получает свободу действия, обратно пропорциональную размеру всего дерева.

Любой, кто работал на большую компанию, почувствовал это. Можно ощутить разницу между работой в компании с сотней сотрудников и в компании с десятью тысячами, даже если ваша группа состоит всего из десяти человек.

Кукурузный сироп

Группа из десяти человек в большой организации это что-то вроде ненастоящего племени. Число людей, с которыми вы взаимодействуете в принципе нормально. Но чего-то не хватает, а именно, личной инициативы. У племен охотников-собирателей гораздо больше свободы. Их лидеры обладают несколько большей властью, чем остальные члены племени, но лидеры распоряжаются не так, как боссы.

В этом нет вины вашего босса. На самом деле проблема заключается в том, что для группы выше в иерархии ваша группа - это одна виртуальная личность. А ваш босс - это всего лишь способ сообщить вам это ограничение.

Получается, что работать в группе из десяти человек в большой организации одновременно правильно и неправильно. При первом приближении кажется, что это группа, для работы в которой вы предназначены, но чего-то очень важного не хватает. Работа в большой компании похожа на кукурузный сироп с большим содержанием

фруктозы: в нем есть некоторые качества, которые должны вам нравиться, но ему катастрофически не хватает остальных.

Действительно, еда - отличная метафора, для того чтобы объяснить, что же не так с обычными видами работы.

К примеру, работать в большой компания - это само собой разумеющееся, по крайней мере для программистов. И что же в этом плохого? С помощью аналогии с пищей, мы сможем легко ответить на этот вопрос. В какой бы точке Америки вы не находились - практически вся еда вокруг вас окажется вредной. Ведь, человек изначально не приспособлен для того, чтобы питаться мукой, сахаром, кукурузным сиропом и растительным маслом. Однако, если вы посмотрите на товары обычного продовольственного магазина, возможно вы обнаружите, что эти четыре ингредиента составляют большую часть калорий. То есть, "обычная" еда очень вредна для вас. Единственными людьми, которые питаются тем, чем в принципе людям было предначертано питаться, являются чудаки-хакеры, разгуливающие в сланцах и шортах по коридорам Калифорнийского Университета в Беркли.

Если "обычная" еда для нас так плоха, тогда почему она так популярна? Этому есть две причины. Первая - эта еда имеет мгновенную притягательность для нас (например, из-за яркой упаковки). Вы можете почувствовать тяжесть в животе через час после того, как съели пиццу, но откусить первый кусок по-настоящему здорово. Вторая — это экономия, возникающая при её производстве из-за масштабируемости. Производить гамбургеры и пиццу можно в больших объёмах, а свежие овощи — нет. Это означает: (а) гамбургеры могут быть крайне дешевы, и (б) стоит их продавать.

Если человека поставить перед выбором между двумя вещами: одна из них разрекламированная, известная широкому кругу людей и в тоже время дешевая, а другая наоборот, никому не известная и дорогая, как вы думаете что он выберет?

Точно также дела обстоят и с работой. Обычно выпускники MIT (Массачусетский технологический институт) стремятся устроиться на работу в Google или Microsoft. Ведь, устроившись работать в столь престижные компании, можно обрести стабильность и высокую заработную плату. Такую работу можно сравнить с пиццей. "Побочный эффект" также, как с пиццей, будет виден, но, как и в случае с пиццей, не сразу.

В то же время, как основатели, так и первые наёмные программисты стартапа, схожи с чудаками в сланцах из Беркли: являясь всего лишь крошечной долей населения, они являются единственными, кто живёт так, как людям было предназначено жить. В искусственном мире только маргиналы живут естественно.

Программисты

Жесткие рамки, накладываемые большой компанией на программиста, оказывают на него негативное влияние. Ведь смысл программирования, как такового, это создание чего-то нового. Сотрудники отдела сбыта, как правило, день ото дня выполняют одну и ту же рутинную работу. Людям, работающим в технической поддержке, чаще всего приходится отвечать на одни и те же вопросы. Но если вы написали какой-либо код, вам ведь не требуется писать его снова. То есть, программист всегда создает что-то новое. Работая в большой компании, где степень свободы каждого сотрудника обратно пропорциональна размеру компании, вы неизбежно будете сталкиваться с сопротивлением при попытке создать что-то новое.

Похоже, это является неизбежным следствием большого размера компании. Даже самые интеллектуальные компании подвержены этому. Недавно я общался с одним основателем, который рассматривал вариант запуска стартапа уже в колледже, но вместо этого он решил поработать в компании Google, потому что посчитал, что он сможет многому научиться там. В итоге, его ожидания оправдались только частично.

Программисты приобретают знания вследствие реальной работы, воплощения в жизнь реальных идей. А у него такой возможности — действительно реально работать и воплощать свои идеи — не было. Иногда, это происходило потому что такой возможности не давала сама компания, но чаще — потому что этого не позволял код. Из-за необходимости разбираться в написанном ранее другими людьми коде, распределения задач по различным отделам и, соответственно, наличия узких рамок для каждого из них, а также других ограничений, присущих большим компаниям, он смог попробовать лишь мизерную долю тех вещей, которые хотел бы попробовать. По его словам, он получил гораздо больше знаний при работе с собственным стартапом, нежели работая в большой компании, несмотря на то что в своём стартапе, кроме программирования, на его плечи легли и другие заботы. Ведь в своем стартапе, программируя, он мог делать всё что хочет и как хочет.

{{Препятствие, возникающее при движении вниз по течению, такое же препятствие и при движении вверх.}} Если вам не разрешают реализовывать новые идеи, вы просто перестаёте их генерировать. И наоборот: когда вы можете делать всё, что захотите, у вас возникает ещё больше идей и планов. Работая на себя, вы развиваете ваш мозг, также как система выпуска с низким разрешением в двигателе делает двигатель более мощным.

Безусловно, работа на себя совсем не обязательно должна подразумевать создание собственного стартапа. Однако, делая выбор между типичной работой в большой компании и работой над собственным стартапом, программисту следует учитывать, что при работе над последним он получит гораздо больше знаний.

Количество свободы можно рассчитать по размеру компании, в которой вы работаете. Максимальное количество свободы у вас будет в том случае, если вы сами откроете свою компанию. Если вы устроитесь в компанию, где работают примерно 10 человек, уровень вашей свободы будет практически таким же, как и у её основателя.

Даже в компании, где трудятся 100 человек вы, будете себя чувствовать заметно свободнее чем в компании, штат которой состоит примерно из 1000 человек.

Сам по себе факт работы в небольшой компании, конечно, не гарантирует свободу. Древовидная структура больших организаций устанавливает верхний предел свободы, но не нижний предел. Глава небольшой компании тоже может захотеть быть тираном. Однако, если в случае с небольшой компаний - это лишь один из вариантов, в случае большой компании других вариантов просто нет.

Выводы

Выводы из всего этого могут сделать как организации, так и обычные люди. Как бы компания не старалась сохранить свою первоначальную гибкость, по мере своего роста она в любом случае будет становиться все более и более медлительной, громоздкой и неповоротливой. Это обусловлено наличием древовидной структуры, присущей большим компаниям.

Единственный известный мне способ избежать этого - вовсе отказаться от древовидной структуры в больших компаниях, да и вообще от каких то ни было структур. Нужно дать свободу всем отделам и позволить им совместно работать, словно различным элементам рыночной экономики, которые работают совместно, но в тоже время являются независимыми друг от друга.

Эти наблюдения могут оказаться весьма ценными. Я думаю некоторые компании уже осознали это. Однако, лично я, не знаю ни одной такой технологической компании.

Существует один способ, позволяющий сохранить гибкость - нужно оставаться "маленькими". Если я не ошибаюсь в своих суждениях, в разные периоды развития компании следует оставаться максимально небольшой. Компании нужно искать лучших, наиболее профессиональных сотрудников. Ведь, обычные, посредственные

сотрудники выполняют меньше работы, делают вашу компанию большей, вынуждая вас нанимать всё больше и больше таких же посредственных работников.

Обычные люди могут для себя сделать примерно тот же вывод: чем меньше, тем лучше.

Вам всегда будет не нравиться работать на большие компании, и чем больше компания, тем больше вам это будет не нравится.

Несколько лет назад в своем эссе я советовал выпускникам поработать пару лет на чужую компанию, прежде чем начинать свою. Сейчас я бы посоветовал иначе. Работайте на чужую компанию, если хотите, но только на небольшую. И если хотите создать свой стартап, дерзайте.

Причиной того, что я не советовал выпускникам колледжей сразу же создавать стартапы, было опасение, что у большинства ничего не выйдет. И так бы и случилось. Но амбициозным программистам лучше заниматься своим делом и терпеть неудачу чем работать на большую компанию. Так они точно большему научатся. Возможно, и доход у них будет лучше. Многие в свои двадцать с небольшим залезают в долги, потому что их расходы растут гораздо быстрее зарплаты, которая казалась такой большой по окончании школы. По крайней мере, если вы начнете стартап и потерпите неудачу, ваш капитал будет нулевым, а не отрицательным. [3]

На сегодняшний день мы финансировали огромное количество разных основателей стартапов, и собрали достаточно информации, чтобы выделить типовые варианты развития событий. Из этого можно сделать вывод, что нет никакой выгоды в работе на большую компанию. Люди, поработавшие несколько лет в компании, выглядят перспективнее выпускников колледжей, но только потому что они старше.

Люди, приходящие к нам из больших компаний, выглядят несколько консервативными. Сложно сказать, сделали ли их такими большие компании, или это врожденный консерватизм заставил их работать в таких компаниях. Но, определенно,

большая часть этого консерватизма приобретенная. Я знаю это, потому что видел как он улетучивался.

Я наблюдал эту картину столько раз, что теперь могу уверенно заявлять о том, что работа на себя или небольшую компанию является наиболее естественной для программистов. Основатели стартапов, приходящие в Y Combinator, часто напоминают подавленных беженцев. Но, спустя три месяца это проходит: они становятся более уверенными, словно подросли на несколько сантиметров[4]. Как бы это странно не звучало, они выглядят одновременно и более счастливыми и более встревоженными. А это выглядит как раз так, как я бы описал поведение львов в дикой природе.

Наблюдая за тем, как сотрудники компаний трансформируются в основателей стартапов, становится очевидным, что разница между ними вызвана в основном окружающей средой, и в частности, что эта среда в больших компаниях токсична для программистов. Поработав несколько недель на себя, они словно оживают, потому что наконец они начали работать так, как люди и должны работать.

Примечания

[1] Когда я говорю, что люди родились или были созданы, чтобы жить определённым образом, я подразумеваю жизнь в ходе эволюции.

[2] Страдают не только листья. Ограничение распространяется как вверх, так и вниз. Поэтому менеджеры тоже оказываются скованными; вместо того, чтобы просто выполнить работу, им приходится действовать через подчиненных.

[3] Не финансируйте свой стартап с кредитных карт. Финансирование стартапа займом - обычно глупый шаг, а займом по кредитной карте - самый глупый. Задолженность по кредитной карте - плохая идея, точка. Это ловушка, созданная коварными компаниями для безрассудных и глупых.

[4] Основатели стартапов, которых мы финансировали, раньше были моложе (изначально мы агитировали студентов последних курсов), и первые несколько раз,

когда я это замечал, я интересовался действительно ли они становились физически выше.

Новый зверь среди венчурных инвесторов

Я был раздражен, прочитав описание Y Combinator, которое говорило: "Y Combinator обеспечивает начальное финансирование стартапов". Что особенно раздражало в этом описании, то, что написал его я. Это не передавало того, что мы реально делаем. И причина этой неточности, как ни парадоксально, финансирование стартапов на самых ранних стадиях - не главное в финансировании.

Говорить, что YC дает стартовый капитал для стартапов - значит давать описание в терминах старых моделей. Это как называть автомобиль самодвижущимся экипажем.

Когда масштаб животного увеличивается, не все растет пропорционально. Например, объем расширяется согласно функции возведения в куб линейных измерений ($V \propto L^3$), однако поверхность изменяется как квадратичная функция. Таким образом, когда животное становится больше, у него возникают проблемы с самоохлаждением. Вот почему у мышей и кроликов есть мех, а у слонов и гиппопотамов - нет. Вы не можете получить мышь из слона, просто уменьшив его масштаб

YC представляют собой новый вид маленького животного. Настолько маленького, что все обычные правила - другие

До нас, большинство компаний, занятых финансированием стартапов, представляли собой венчурные фонды. Венчурные инвесторы, как правило, финансируют стартапы на более поздних стадиях, чем мы. И они предоставляют столько финансирования, что рассматривать их только как источник денег не так уж и неправильно, даже несмотря на многие другие ценные вещи, которые они могут

сделать для вас. Хорошие венчурные инвесторы - это "умные деньги", но все же таки деньги.

Все хорошие инвесторы дают комбинацию денег и помощи. Но эти вещи масштабируются по-разному, так же, как объем и площадь. Инвесторы на поздней стадии приносят огромные количества денег и оказывают сравнительно небольшую помощь: когда компания, готовящаяся к выходу на биржу, получает 50 млн. долларов, сделка идет почти полностью вокруг денег. Если перемещаться по венчурному процессу в более ранний период, коэффициент помощь / деньги увеличивается, потому что компании на ранних стадиях развития имеют другие потребности. Компаниям на ранних стадиях развития нужно меньше денег, потому что они меньше, и не требуют много денег для работы, но им необходимо больше помощи, потому что их существование шатко. Так что когда венчурные компании делают серию А за, скажем, 2 млн. долларов, они обычно собираются предоставить значительное количество помощи дополнительно к этим деньгам.

УС занимает самые ранние этапы жизни проекта. Между ним и венчурным финансированием остается как минимум один-два шага. (Хотя некоторые проекты переходят от УС сразу к венчурным фондам, более распространенный путь лежит через финансирование ангельского /первого - прим. переводчика/ раунда). И то, что происходит со стартапами в УС, настолько же отличается от получения финансирования первого раунда, насколько финансирование этого раунда отличается от финансирования с конвертацией долговых обязательств в акции, называемого мезанинным финансированием.

На нашем конце шкалы деньги являются таким фактором, которым можно почти пренебречь. Команда стартапа состоит в основном из его основателей. Их личные расходы являются основными затратами компании, а так как большинство из учредителей моложе 30, их личные расходы невысоки. Но на ранних стадиях компании

очень нуждаются в помощи. Практически все вопросы остаются пока без ответов.

Некоторые компании, которые мы финансировали, разрабатывали свои программные продукты уже год или более, однако другие еще не определились над чем они хотят работать, и даже кто будет входить в состав основателей.

Когда пиарщики и журналисты рассказывают истории нулевых проектов после того, как те уже стали известными, они всегда недооценивают ту неопределенность, которая существовала в начале. (или насколько неоднозначными были вещи, ситуация в начале). И делают они это не со злым умыслом. Когда мы смотрим на такую компанию как Гугл, сложно себе представить, что когда-то они были маленькой и беспомощной компанией. Конечно, с одной стороны они были просто парочкой "ребят в гараже" , но даже при этом мы воспринимаем их как великих, и все что им надо было делать - это ехать по прямым рельсам, проложенным их судьбой.

Далеко не так. Множество стартапов, которые начинали так же многообещающе, закончились неудачей. Сейчас Гугл превратились в такого монстра, что сложно теперь кому-либо их остановить. Но это произошло на начальном этапе, было бы достаточно, если бы два ее сотрудника в течение шести месяцев сфокусировались бы не на том, на чем надо - и компания бы погибла.

Мы убедились на собственном опыте, насколько уязвимы стартапы на самых ранних стадиях своего развития. Как это ни смешно, но именно поэтому основатели намереваются разбогатеть на них. Вознаграждение всегда пропорционально риску, а стартапы на очень ранних стадиях просто безумно рискованы.

Что мы действительно делаем в УС так это правильно запускаем нулевые проекты. Одна из многих метафор, что применима к УС - катапульта (пусковое устройство) на борту авианосца. Мы поднимаем нулевые проекты в воздух. Они лишь слегка парят над землей, но этого достаточно, чтоб они смогли хорошо ускориться.

Когда вы запускаете самолеты, они должны быть правильно сконструированы, иначе вы просто запускаете снаряды. Они должны быть четко расположены на палубе, крылья направлены правильно, двигатель (турбины) работать на полной мощности, пилот должен быть готов. Вот с какими задачами мы обычно сталкиваемся. После того, как мы финансируем нулевые проекты, мы работаем с ними очень тщательно в течение 3 месяцев - на самом деле настолько тщательно, что мы просим их переехать к нам (?). Чем мы занимаемся в эти три месяца - это проверка того, чтобы все было готово к запуску. Если существует конфликт между соучредителями, мы помогаем с ним разобраться. Мы прорабатываем все формальные документальные вопросы, чтобы не было неприятных последствий далее. Если учредители не уверены на чем сконцентрировать свое внимание сначала, мы стараемся с этим разобраться. Если существует препятствие прямо перед ними, мы либо стараемся его убрать, либо провести проект в обход. Задача состоит в том, что убрать любой рассредотачивающий фактор с пути, чтобы учредители могли использовать время для создания (или для завершения) чего-то внушительного. И, наконец, в конце этих трех месяцев, мы нажимаем на кнопку старта пускового механизма в виде презентации (вообще-то это называется роуд шоу), на которой текущая команда нулевого проекта представляется почти всем инвесторам Силиконовой Долины.

Запуск компании не есть то же самое, что и запуск продукта. Хотя мы действительно тратим много времени на то, чтобы запустить стратегии для продуктов, некоторые вещи отбирают слишком много времени в случае нулевых проектов, чтобы запустить их до того как они достигнут следующей фазы финансирования. Некоторые из самых многообещающих нулевых проектов, которые мы финансировали, не запустили еще своих продуктов, однако однозначно функционировали как компании.

На ранних стадиях нулевые проекты не только ставят больше вопросов, но эти вопросы к тому же еще и сильно отличаются от обычных. На поздних стадиях вопросы касаются сделок, найма работников или организационной структуры. В начале они скорее касаются технологий и дизайна. Что вы производите? Это первая задача, которую необходимо решить. Вот почему наш девиз : "Сделай что-то, чего хотят люди". Это всегда полезно для компаний, однако это важнее на ранних стадиях, потому как устанавливает рамки для любого другого вопроса. Кого вы нанимаете, сколько вы поднимете денег, как вы отпозиционируете себя на рынке - все это зависит от того, что вы производите.

Так как самые первые задачи касаются в основном технологии и дизайна, вы, вполне вероятно, должны быть знатоком в том, что делаете. Хотя ВФ имеют определенный технический бекграунд (информационное поле) я не знаю ни один, который будет писать код. Их эксперты в основном специализируются на вопросах бизнеса (управления) - так и должно быть, потому как именно в такой экспертной оценке вы нуждаетесь между САС и, если вам повезет, публичным размещением на бирже, так называемым IPO.

Мы настолько далеки от ВФ, что представляем собой совершенно обособленный "вид животных". Можем ли мы утверждать, что учредители выигрывают от появления такого нового типа венчурных компаний (не уверена в точности?)? Я полностью согласен, что ответ будет - да, потому как УС является усовершенствованной версией того, что случилось с нашим нулевым проектом, а наш случай был типичным (двойное отрицание))). Нашим стартовым капиталом для проекта Viaweb были 10 тыс USD, одолженных нашим другом Джулианом. Он был юристом (законником) и занялся всеми формальностями - таким образом мы просто писали код. Мы потратили 3 месяца на создание версии 1, которую мы затем представили инвесторам, чтоб поднять больше денег. Очень похоже, не так ли? Но УС намного продвинулась дальше. Джулиан много

знал о законах и бизнесе, но его советы на этом и заканчивались; он не был парнем нулевого проекта. Так что мы совершили несколько типичных ошибок на начальном этапе. И когда мы себя представляли инвесторам, их было лишь двое, поскольку больше мы не знали. Если бы мы сумели себя подбодрить и посоветовать себе что-то, а потом в определенный день продемонстрировать наши достижения - возможно все было намного лучше. Мы собрали бы сумму раза в 3-5 больше чем тогда.

Если мы получаем 6% от компании, в которую мы инвестируем, то основатели в конечном итоге должны работать только на 6.4% лучше в их следующем раунде финансирования. Мы определенно справляемся с этим.

So who is our 6% coming out of? If the founders end up net ahead it's not coming out of them. So is it coming out of later stage investors? Well, they do end up paying more. But I think they pay more because the company is actually more valuable. And later stage investors have no problem with that. The returns of a VC fund depend on the quality of the companies they invest in, not how cheaply they can buy stock in them.

Если то, что мы делали было общественно полезным, почему никто другой не сделал этого до нас? Есть два ответа на этот вопрос. первый заключается в том, что люди делали это уже ранее, но менее организованно и в меньшем масштабе. До нас начальное финансирование поступало в основном от инвесторов-ангелов. Ларри и Сергей, например, получили свой стартовый капитал от Энди Бехтольшайма, одного из учредителей Sun. И так как он был парнем нулевого проекта он, возможно, дал им полезный совет. Но , если ты получаешь деньги от ангела-инвестора, ты либо пан, либо пропал. Для большинства из них ты побочный бизнес, так что они помогают в течение года и не тратят слишком много времени на нулевые проекты, с которыми работают. И они труднодоступны, потому как не хотят, что разные случайные нулевые проекты донимали их своими бизнес-планами. Парням из Гугл повезло, так как они

знали человека, который был знаком с Бехтольшеймом. Обычно необходимо быть лично представленным инвестору-ангелу

Другой ответ на вопрос состоит в том, что никто до нас не занимался до сих пор точно тем же, чем мы. Было слишком накладно запускать нулевые проекты. Заметьте, мы никогда до текущего момента не занимались запуском никаких биотехнологических нулевых проектов. Это до сих пор дорого обходится. Но развивающиеся технологии сделали нулевые веб-проекты настолько дешевыми, что вы можете спокойно запустить компанию при помощи 15 тыс USD. Если вы хотя бы знаете как работать с пусковым устройством.

На самом деле произошло вот что - появилась новая экологическая ниша, и УС новый вид животного, который туда заселился. Мы не являемся заменой ВФ. Мы занимаем новую соседнюю нишу. И условия в ней достаточно отличаются. И не только потому что проблемы с которыми мы сталкиваемся отличаются - вся структура бизнеса другая. ВФ ориентируются на конечную балансовую прибыль. Они все соревнуются за фиксированную сумму отдачи от бизнес-потока и это хорошо объясняет их поведение.

Что до нас, то наша цель - создать новый бизнес-поток, ободряя высококвалифицированных наемных программистов запустить собственный стартап вместо того, чтобы работать на кого-то. Мы больше пересекаемся с кадровыми агентствами, нежели чем с ВФ

И что не удивительно - так иногда и случается. Большинство разделов, в то время как они развиваются, становятся более специализированными - более проработанными. А область нулевых проектов определенно бурно развивалась в последние два десятилетия. Венчурному бизнесу в той форме, в которой он существует сейчас, не более 40 лет от роду. Он в боевой готовности.. (далее не совсем понятно) будет развиваться

И это нормально, что новая ниша сначала будет описана даже своими обитателями в терминах старой ниши. И на самом деле YC скорее не инвестирует в бизнес, а является маленьким, но эффективным пусковым механизмом.

Отдельная благодарность Тревору Блеквеллу, Джессике Ливингстон и Роберту Моррису за прочтение черновиков данной статьи

Шесть принципов при создании новых

Бурная реакция на релиз Arc^[1] имела неожиданные последствия: я осознал что у меня есть своя философия при создании вещей. Основная претензия наиболее внятных критиков заключалась в том, что Arc выглядит недоделанным. Пара тысяч строк макросов — это все, что я сделал за несколько лет работы? Почему я не занимался прикладными задачами?

Пока я раздумывал над этими замечаниями, меня внезапно осенило насколько знакомы были такие отзывы. Люди отзывались точно так же про Viaweb^[2], [Y Combinator](#) и про большинство моих [статей](#).

Когда мы запустили Viaweb, он вызвал только усмешки у венчурных капиталистов и других «экспертов» в е-коммерции. Нас было всего двое и мы работали в обычной квартире, в 1995 это не выглядело так прикольно как сейчас. Проект, который мы создали, по их мнению, даже не считался программным обеспечением. Они понимали программное обеспечение как большую, монолитную программу под Windows, а Viaweb — первое веб-приложение которое они когда-либо видели — выглядел как обычный веб-сайт. Их отношение к нам стало пренебрежительным, когда они

выяснили, что Viaweb не занимается обработкой транзакций кредитных карт (мы и на самом деле этого не делали в первый год существования проекта). Обработка транзакций кредитных карт для них было краеугольным камнем е-коммерции. Обработка транзакций кредитных карт — это звучало серьезно и внушительно.

Однако, как ни странно, Viaweb победил всех конкурентов.

Когда мы запустили Y Combinator, реакция была почти идентичной. Проект казался несерьезным. Тогда венчурное вложение означало миллионы долларов вложенных в малое количество стартапов, основанных людьми, которые доказали свою состоятельность после месяцев серьезных бизнес-переговоров; на условиях, описанных в документе толщиной в тридцать сантиметров. Y Combinator казался незначительным. Конечно, пока рано говорить повторит ли Y Combinator успех Viaweb, но судя по количеству попыток клонировать нашу идею, многие считают что мы нащупали кое-что интересное.

У меня нет другого показателя успешности моих статей кроме как количества просмотров, однако реакция на них изменилась по сравнению с той когда я только начинал. Тогда реакция [троллей](#) на Slashdot.org, если перевести на человеческий язык, была примерно следующей: "Кто этот парень такой чтобы затрагивать эту тему? Такая короткая статья написанная таким обычным языком не может сказать ничего полезного в такой-то области, в то время как люди с ученой степенью пишут толстенные книги на эту тему." Теперь уже новое поколение троллей обитает на новых сайтах, они уже не спрашивают "Кто этот парень?.."

Люди говорят про Arc то же, что они говорили на первых порах про Viaweb, Y Combinator и про мои статьи. Отчего такое сходство? Как я понял, ответ заключается в том, что у меня один и тот же "почерк" во всех четырех проектах.

Суть моего метода: я люблю находить (а) простые решения (б) к никем не замеченным проблемам (в) которые действительно нужно решать (г) предоставляя

решения в максимально свободном стиле (д) начиная с сырой версии 1 (е) и постоянно совершенствуя ее.

Когда я впервые сформулировал эти принципы, получился практический рецепт для генерации негативной реакции. Несмотря на то что простые решения всегда лучше, они не впечатляют так, как сложные. Люди по определению считают несущественными те проблемы которых они не замечают. Предоставление решения в простой форме подразумевает что человеку придется как следует поломать голову чтобы понять его, а не просто испытать трепет перед ошеломительным видом сложного решения. Начинать что-то с сырой версии 1 подразумевает что все изначальные усилия будут незначительными и неполными.

Я, конечно, замечал что люди могут не ухватить новую идею с первого раза. Я думал что причиной этому в большинстве случаев является недалекий ум, но теперь я понимаю что не все так просто. Так же как контр-инвестор^[3], каждый, кто последует упомянутым принципам, обречен делать то, что обычному человеку видится неправильным.

Это и есть самая суть, так же как и стратегия контр-инвестора. Такая стратегия дает все те преимущества, которые другие люди упускают, пытаясь выглядеть внушительно. Если вы работаете над незамеченными проблемами, то вероятность обнаружения каких-то новых вещей намного выше, так как конкурентов здесь мало. Если вы предоставляете решения в свободном стиле, то вы (а) не тратите усилий на то чтобы они выглядели внушительно, (б) избегаете опасности обмануть себя и ваших пользователей. Преимущество метода "начать с сырой версии 1 и потом совершенствовать ее" состоит в том, что решения по улучшению от версии к версии будут приходить извне, причем совершенно неожиданно.

В случае с Viaweb, простым решением было держать программное обеспечение запущенным на сервере. Незамеченной проблемой было автоматическая генерация

веб-сайтов: в 1995 все онлайн-магазины были оформлены вручную, дизайнерами, но мы понимали что такой подход не поддастся масштабированию. Самой значимой частью проекта оказалось вовсе не обработка транзакций кредитных карт, а генерация графического дизайна. Механизмом предоставления решений в свободной форме был я, который приходил на встречу с потенциальными клиентами в джинсах и футболке. И сырая версия 1, насколько я помню, была размером менее 10 000 строк кода, в этом же время мы запустили проект.

Применение такой стратегии выходит за рамки программирования, стартапов и сочинения статей. Возможно, эту технику можно применять для любой творческой деятельности. И совершенно точно то, что ее можно применять в живописи: как раз этим занимались [Сезан](#) и [Клее](#).

В Y Combinator мы делаем ставку на эту технику, в том смысле что мы поощряем наших стартапщиков работать в таком стиле. Под вашим носом всегда есть несколько новых идей, поэтому всегда высматривайте простые вещи, те, которые никем не замечены — позже они всем будут казаться очевидными. Особое внимание обратите на те проблемы, которые затерялись из-за всеобщего заблуждения, либо из-за попыток делать то, что только кажется впечатляющим. Всегда ищите корень проблемы перед тем как взяться за решение. И не старайтесь выглядеть коорпоративно, главное — это продукт — то, что выигрывает в перспективе. Кроме того, запускайте проект как можно скорее, таким путем пользователи дадут вам понять, что надо было создавать на самом деле.

Классический пример такого подхода — [Reddit](#)^[4]. Когда Reddit был запущен, казалось что этот проект не имеет смысла. Ненагруженное графикой минималистичное оформление, которое даже не тянуло на дизайн. Но Reddit решал насущную проблему: показать что нового. В результате проект стал массовым. Теперь, когда Reddit уже существует в умах людей, кажется что эта идея была очевидной.

Люди видят Reddit и думают что его основателям просто повезло, но, как и другие подобные вещи, это только кажется везением. Reddit'ы настолько упорно гребли против течения, что поток развернулся и теперь сам несет их по воде.

Поэтому, когда вы видите что-то вроде Reddit и думаете: "Я бы хотел придумать что-нибудь подобное" — помните: такие идеи вокруг вас. Но вы их игнорируете просто потому, что они кажутся неправильными.

^[1]Новый диалект Лиспа, создатель — Пол Грэм: arclanguage.org

^[2]Веб-приложение, с помощью которого можно создать свой интернет магазин за несколько минут в окне браузера. Написан на Лиспе. Позже был продан компании Yahoo, теперь находится [здесь](#).

^[3]Инвестор, который вкладывает деньги вопреки всеобщим тенденциям на рынке. В оригинале - [Contrarian investment](#).

^[4]Новостной сайт; рейтинг той или иной новости определяют сами пользователи, путем голосования.

Зачем переезжать стартапу

После моего последнего выступления, один из организаторов поднялся на сцену, чтобы возразить мне. Раньше такого не происходило. После первых нескольких предложений стало понятно, что он был не согласен с тем, что, как я сказал, стартапам лучше переезжать в Кремниевую Долину.

Конференция проходила в Лондоне, и большинство людей в аудитории, похоже, были из Великобритании. Поэтому предложение стартапам переезжать в Кремниевую Долину выглядело очень по-американски: напыщенный американец говорит всем, что если они хотят нормально вести дела, им всем нужно переезжать в Америку.

На самом деле, я гораздо меньше американец, чем кажется. Я не говорил об этом, но по рождению я британец. И так же, как только евреям позволено шутить на еврейские темы, так же и я не думаю, что должен быть дипломатичным перед британской аудиторией.

Идея, что стартапы должны переезжать в Кремниевую Долину, даже не про-американская. [1] То же самое я говорю и стартапам, находящимися в США. Y Combinator меняет побережья каждые 6 месяцев. Каждый второй цикл финансирования происходит в Бостоне. И хотя Бостон является вторым по размеру центром стартапов в США (и в мире), во время этих циклов мы советуем стартапам переезжать в Кремниевую Долину. И если этот совет применим даже для Бостона, он тем более применим для любого другого города.

Не страна имеет значение, а город.

И я думаю, что могу доказать, что я прав. Вы можете легко опровергнуть аргументы против, доведя их до абсурда. Мало кто будет заявлять, что совершенно не

имеет значение, где находится стартап, что стартап, находящийся в маленьком сельскохозяйственном городке, ничего не выиграет от переезда в технологический центр. Большинство людей понимают, насколько полезным может быть нахождение в месте, где существует инфраструктура для стартапов, накопленная база знаний, как выполнять работу, и другие люди, занимающиеся похожими разработками.

Получается, что любой довод в пользу того, что не нужно переезжать из Лондона в Кремниевую Долину, можно так же применять к утверждению, что стартапам не нужно переезжать из маленьких городков в Лондон.

Разница между городами заключается в их уровне. И, поскольку все согласны, что стартапам лучше в Кремниевой Долине, чем в Бостоне, можно сказать, что стартапам лучше в Кремниевой Долине, чем где бы то ни было ещё.

Я понимаю, что со стороны может выглядеть, что я преследую свои интересы, предлагая это, потому что стартапы, которые переместятся в США, могут попасть в зону интереса Y Combinator. Но американские стартапы, которые мы финансировали, могут подтвердить, что то же самое я предлагал и им.

Разумеется, я не заявляю, что любой стартап должен переехать в Кремниевую Долину, чтобы достичь успеха. Просто, при прочих равных, чем более место приспособлено для работы стартапа, тем больше стартап там преуспеет. Но другие аспекты могут перевесить плюсы переезда. Я не говорю, что основатели стартапа должны срывать с семьями с родного места и ехать куда-то через полмира - это может быть слишком сильным отвлекающим фактором.

Ещё одной причиной остаться на месте могут быть трудности иммиграции. Решение проблем, связанных с иммиграцией, похоже на поиск инвесторов: этому приходится уделять всё своё время. Стартап не может позволить себе этого. Один канадский стартап, который мы спонсировали, потратил около 6 месяцев, работая над

переездом в США. В конечном счете они отказались от этой затеи, потому что не могли позволить себе тратить так много времени не на разработку своего ПО.

(Если другая страна захочет создать конкурента Кремниевой долине, лучшее, что они могут сделать, это сделать специальную визу для основателей стартапов.

Иммиграционная политика США - одна из самых больших слабостей Кремниевой долины.)

Если ваш стартап относится к определенной индустрии, для вас может быть лучше находиться в одном из ее центров. Для стартапа, относящегося к развлечениям, лучшим местоположением может быть Нью-Йорк или Лос-Анджелес.

И наконец, когда хороший инвестор хочет спонсировать вас без переезда, вы конечно должны оставаться на месте. Найти инвестора трудно. Вообще, вам не следует отвергать конкретные субсидии на переезд.[2]

В действительности, качество инвесторов может быть главным преимуществом центров стартапов. Инвесторы Кремниевой Долины гораздо более агрессивны, чем бостонские. Неоднократно я видел как западные инвесторы выхватывали стартапы прямо из под носа бостонских инвесторов, хотя те и начали заниматься ими первыми, но действовали слишком медленно. В этом году на конференции Boston Demo Day я сказал слушателям, что если они нашли стартап, который им нравится, они должны немедленно сделать им предложение. И в течение первого же месяца после конференции это случилось опять: агрессивный инвестор западного берега, который познакомился с основателем одного стартапа, который мы также финансировали, всего за неделю до того, обошёл бостонского инвестора, который был знаком с этим стартапом уже несколько лет. К тому времени, как бостонский инвестор понял, что происходит, сделка уже была совершена.

Бостонские инвесторы не отрицают, что они более консервативны. Некоторым из них хотелось бы думать, что это качество их благоразумного характера янки. Но

принцип бритвы Оккама подсказывает, что правда не такая лестная. Бостонские инвесторы более консервативны, чем инвесторы Кремниевой Долины по той же причине, почему чикагские инвесторы более консервативны, чем бостонские. Они плохо понимают стартапы.

Инвесторы западного побережья более напористы не потому, что они безбашенные ковбои или потому, что хорошая погода настраивает их на оптимистичный лад. Они более напористы потому, что они знают, что они делают. Они - горнолыжники, спускающиеся по чёрным трассам. Напористость - это сущность инвестиционного финансирования. Вы получаете большую прибыль не потому, что вы пытаетесь избежать рискованных вложений, а потому, что вы вкладываетесь в многообещающие проекты. И подобные проекты поначалу часто выглядят довольно рискованными.

Вот, например, Facebook. Facebook появился в Бостоне. Сначала с ними начали взаимодействовать бостонские инвесторы. Но они сказали "нет", поэтому Facebook переехал в Кремниевую Долину и получил деньги там. Инвестор, который им отказал, сейчас говорит, что "возможно это было и ошибкой".

Жизнь показывает, что агрессивное инвестирование оказывается в выигрыше. Может быть агрессивные методы западных инвесторов и могут обернуться против них самих, но у них уже было довольно времени сделать это. Кремниевая Долина опережает Бостон с 1970-х годов. Если инвесторов западного побережья и подстерегала опасность неудачи, она бы случилась тогда, когда лопнул Пузырь. Но, с тех пор западный берег ещё больше преуспевает.

Инвесторы западного побережья достаточно уверены в своих оценках, чтобы действовать быстро; инвесторы восточного побережья уверены не настолько, но если кто-нибудь думает, что они действуют осторожно в силу своего благоразумия, он

должен увидеть взбешённого инвестора восточного побережья, когда западный берег уводит у него из под носа сделку.

Вдобавок к инфраструктуре, центры стартапов также являются рынками. И рынки обычно централизованы. Даже в наши дни, когда трейдеры могут быть где угодно, обычно они группируются в нескольких городах. Сложно сказать, что за аура, способствующая заключению сделок, присутствует при личных контактах, но что бы это ни было, с помощью технологии воспроизвести её пока невозможно.

Прогуливаясь в нужное время мимо здания на 165 University Avenue, в котором выросли такие компании, как Logitech, Google, PayPal, вы можете одновременно услышать пять разных человек, обсуждающих сделки по телефону. Честно говоря, это одна из причин, почему Y Combinator половину времени проводит в Бостоне - нелегко выдерживать такое окружение целый год. Но, хотя иногда нахождение среди людей, думающих лишь об одном, может раздражать, это правильное место для вас, если то, о чём они думают - именно то, что вы пытаетесь сделать.

Недавно я беседовал с одним человеком, который работает над поисковой системой в Google. Он знает множество людей из Yahoo, поэтому может сравнивать обе компании. Я спросил его, почему Google ищет лучше. На что он ответил, что Google не делает ничего особенного, просто они намного лучше понимают особенности поиска.

И именно по этой же причине стартапы процветают в таких центрах, как Кремниевая Долина. Стартапы - это довольно специализированный бизнес, как, например, огранка алмазов. И в центрах стартапов в этом бизнесе разбираются.

Примечания

[1] Государственническая идея представляет собой обратное: стартапы должны оставаться в таком-то городе потому, что он находится в такой-то стране. Если же вы придерживаетесь точки зрения "единого мира", решение о переезде из Лондона в

Кремниевую Долину ничем не отличается от решения о переезде из Чикаго в Кремниевую Долину.

[2] Вы можете игнорировать инвестора, который только выглядит так, как будто собирается финансировать в вас. Туманные разговоры о возможности финансирования в будущем это просто способ сказать "Нет".

Мои благодарности Sam Altman, Jessica Livingston, Harjeet Taggar, и Kulveer Taggar за чтение черновиков этой статьи.

Будущее интернет-стартапов

Сейчас происходит нечто интересное. Стартапы подвергаются тем же изменениям, которые происходят с любой дешевеющей технологией.

В технологиях мы наблюдаем этот процесс постоянно. Изначально есть какое-то очень дорогое устройство, производимое в малых количествах. Потом кто-то придумывает, как выпускать его дешевле, изделий производится намного больше -- и в итоге находятся новые способы его применения.

Похожий пример — это компьютеры. Когда я был ребенком, компьютеры были огромными, дорогими машинами, и собирались в единичных экземплярах. Теперь они в массовом производстве. И мы можем применять компьютеры повсюду.

Это очень старая схема. Многие поворотные точки в истории экономики были частными случаями такой модели развития. Так было со сталью в 1850-х, и с энергией в 1780-х. Со швейной промышленностью в XIII веке, порождая изобилие, которое привело к Ренессансу. Даже сельское хозяйство развивалось по такой схеме.

Эта модель возникла благодаря стартапам, и теперь может применяться к самим стартапам. Сделать веб-стартап настолько дешево, что их будет все больше. Если эта модель действительно верна, то это приведет к значительным переменам.

Много стартапов

Итак, мой первый прогноз о будущем веб-стартапов самый прямой: их будет много. Когда запуск стартапа был дорогим, вам требовалось на это разрешение инвесторов. Теперь вас ограничивает только смелость.

И даже ее планка становится ниже, так как люди видят, что другие пробуют свои силы, и у них получается. В последних стартапах, которые мы финансировали, были основатели, которые говорили, что хотели заняться этим раньше, но им не хватало уверенности, и вместо этого они нанялись на работу. Только после того как они слышали об успехе собственных друзей, они решились попробовать сами.

Начинать стартап тяжело, но и работать с 9 до 17 не легче, а в некоторых смыслах даже еще тяжелее. При работе над стартапом вы сталкиваетесь с кучей трудностей, но у вас нет того чувства, что жизнь проходит мимо, как это бывает при работе на большую компанию. К тому же вы можете заработать гораздо больше денег.

Пока стартапы будут приносить людям прибыль, их число будет расти, и может вырасти до количества, о котором сейчас трудно даже подумать.

Сейчас мы считаем, что работать в компании нормально, хотя исторически это не имеет прочного основания. Всего два или три поколения назад основная часть людей в странах, ныне называемых индустриальными, жила земледелием. Предположение, что большое число людей поменяют способ, которым они зарабатывают на хлеб, кажется неожиданным, но было бы еще более неожиданно, если бы они его не меняли.

Стандартизация

После того как развитие технологий делает что-либо очень дешевым, всегда следует процесс стандартизации. Когда вы производите что-то в огромных количествах, вы стараетесь стандартизировать все что не нуждается в изменениях.

У нас в Y Combinator до сих пор работает только четыре человека, и поэтому мы стараемся стандартизировать все что можно. Мы могли бы нанять работников, но не делаем этого до крайней необходимости, чтобы выяснить, как лучше развивать инвестирование.

Мы всегда советуем стартапам быстро делать первоначальную минимальную версию проекта, а дальнейшее развитие определить из нужд пользователей. По сути — дать самому рынку направлять развитие продукта. Мы делали так и сами. Мы считаем наши методы для работы с большим количеством стартапов чем-то вроде программного обеспечения. Иногда это и есть в прямом смысле ПО, как Hacker News и наша система приёма заявок.

Одна из самых важных вещей, над стандартизацией которой мы работали, — это условия инвестирования. До сих пор условия обговаривались индивидуально. А это проблема для разработчиков, ведь получение денег происходит дольше, и требует дополнительной работы юристов. И, вместо того, чтобы проделывать каждый раз однообразную бумажную работу, мы решили сделать типовой договор финансирования, который могли бы использовать все стартапы, в которые мы инвестируем, во всех следующих раундах.

Но некоторые инвесторы все ещё хотят составить собственные условия договора. Для тех случаев, где сумма составляет \$1 млн или больше, можно заключать индивидуальные сделки. Но я думаю, что сделки ангельских раунды будут большей частью проходить по стандартным условиям. Инвестор, который хочет впихнуть в договор кучу непонятных условий, все равно вряд ли вам нужен.

Новое отношение к поглощению

Другая вещь которая, как мне кажется, начинает стандартизироваться — поглощения (приобретение стартапа большой компанией). Когда количество стартапов увеличится, большие компании начнут разрабатывать стандартные процедуры, которые сделают приобретение стартапа лишь немного более трудным, чем найм работников.

В этой области лидирует Google, как и во многих областях технологии. Они покупают множество стартапов — больше, чем думает большинство людей, потому что объявляют они только о некоторых. И, будучи Google, они выясняют, как делать это с толком.

Одна сложность, которую они решили, — это как правильно относиться к приобретению. Для большинства компаний этот процесс все еще несет клеймо неполноценности. Компании делают это, поскольку им приходится, но у них всегда есть чувство что так быть не должно — что их собственные программисты должны были быть в силах сделать все, что им нужно.

Пример Google должен изменить взгляд остальных на эту проблему. У них работают буквально самые лучшие программисты которые только могут быть в публичной компании. Если они не стесняются приобретать стартапы, то у других должно быть еще меньше затруднений. Конечно, то что делает Google, компания Microsoft должна делать десятикратно.

Одна из причин, почему в Google не имеют проблем с приобретениями, — они адекватно оценивают качества и потенциал людей которым предлагают сотрудничество. Ларри и Сергей основали Google после того как изучили рынок поисковых движков, попытались продать свою идею и не смогли найти покупателя. Они сами были ребятами которые ходили в большие компании, так что они знают, кто может сидеть за столом переговоров напротив них.

Рискованные стратегии допустимы

Риск всегда соответствует вознаграждению. Чтобы получить хорошую прибыль, надо делать что-то, что может казаться сумасшедшим, как создание нового поискового движка в 1998 году, или отказ от миллиарда долларов за предложение покупки.

И это всегда было проблемой в венчурном обеспечении. У разработчиков и инвесторов разные взгляды на риск. Зная, что риск в среднем сопоставим с наградой, инвесторы предпочитают рискованные стратегии. Но у основателей недостаточно знаний о других стартапах, чтобы понять, что бывает в среднем на самом деле, и они склонны быть более консервативными.

Этот конфликт исчезает, если стартапы делать легко, потому что разработчики могут начать делать проекты ещё в юном возрасте, когда разумно идти на больший риск, и могут сделать больше стартапов по ходу жизни. Когда разработчики могут делать множество стартапов, они могут относиться к этому так же, как инвесторы. А это значит, что будет создаваться больше благ и ценностей, потому что стратегии могут быть более рискованными.

Более молодые и умные основатели

Если стартапы становятся дешевым изделием, они могут быть у многих людей, как компьютеры после того, как микропроцессоры сделали их дешевыми. В частности, стартапы смогут делать даже более молодые основатели, чем это было раньше.

Когда создание стартапа много стоило, нужно было убедить инвесторов, чтобы его начать. И это требует совсем не таких навыков, которые нужны при самой работе над стартапом. Если бы инвесторы были совершенными судьями, — эти два труда совпадали бы. Но, к несчастью, большинство инвесторов ужасные судьи. Я видел, какой огромный объем работы нужно проделать, чтобы получить деньги. В любой области так -- чем хуже соображает покупатель, тем больше нужно приложить усилий чтобы ему что-то продать.

А если стартапы становятся дешевыми, есть другой способ убедить инвесторов. Вместо того чтобы идти к венчурным капиталистам с бизнес-планом и пытаться получить их обеспечение, вы можете начать дело с первыми десятью тысячами

долларов инвестиций, полученных от нас или вашего дяди, и уже с делом, а не планом, подойти к существующей компании. Вместо того чтобы стараться выглядеть уверенно и благополучно, — вы можете просто указать на количество посетителей по рейтингу Alexa.

Подобный способ убеждения больше подходит для хакеров, которые отчасти уходят в технологии потому, что чувствуют себя неуютно со всей этой фальшью, которая нужна в других областях.

Центры развития стартапов будут продолжать существовать

Может показаться, что дешевизна стартапов приведет к концу их центров развития, таких как Силиконовая Долина. Если для начала вам нужны только заемные деньги, вы можете найти их где угодно.

Это отчасти правда. Вы можете начать где угодно. Но вам нужно не только начать дело. Вам нужно сделать его успешным. А это более вероятно в центрах концентрации стартапов.

Я много думал об этом, и мне кажется, что веб-стартапы будут становиться еще дешевле, если что-то увеличит важность их центров развития. Их ценность, как и в любом бизнесе, заключается в индивидуальных встречах, старейшем методе. В обозримом будущем никакая технология не заменит прогулок по университету и встречу с другом, который подскажет как исправить баг, что надоедал вам все выходные, не заменит посещение другого стартапа в конце улицы, и, наконец, общение с одним из его инвесторов.

Этот вопрос — надо ли быть в стартап-центре — похож на вопрос о том, нужно ли брать внешние инвестиции. Вопрос не в том, нужны ли они вам, но в том, даст ли это

вам преимущество. Ведь если вы не сделаете то, что даст преимущество, а ваши соперники сделают, они могут получить преимущество перед вами. И если кто-то говорит "нам не нужно быть в Силиконовой Долине", -- именно это "не нужно" показывает, что они не относятся к вопросу правильно.

И пока стартап-центры столь привлекательны, удешевление создания стартапов означает, что команды, которые смогут вступать в игру, могут становиться меньше. Сегодня стартап может быть парочкой 22-х летних парней. Такая компания намного мобильнее, нежели та, в которой 10 человек, половина из которых имеют детей.

Мы знаем это, потому что мы в Y Combinator заставляем людей переезжать ближе к нам, и это не является большой проблемой. Преимущество совместной работы в одном офисе перекрывает неудобства переезда. Спросите любого, кто уже сделал это.

Мобильность стартапов на ранних стадиях означает что начальное финансирование -- это бизнес в масштабе страны. Одно из самых частых писем которые мы получаем, это просьба помочь людям создать у них местный клон Y Combinator. Но так дело не пойдет. Начальное инвестирование -- это не местный бизнес, так же как большие исследовательские институты -- не местный бизнес.

Является ли начальное финансирование не только национальным, но и интернациональным? Это интересный вопрос. Есть признаки того, что это может быть и так. Мы имеем нескончаемый поток разработчиков из других стран, и они хорошо себя показывают, потому что эти люди настолько настроены на успех, что готовы переехать в другую страну, чтобы его добиться.

Чем мобильнее будут становиться стартапы, тем сложнее будет создавать новые силиконовые долины. Если стартапы мобильны, то лучшие местные таланты отправятся в настоящую Силиконовую Долину, а на местных "долинах" останутся только те, у которых не хватило энергии переехать.

Эта идея не является националистической, к слову сказать. Соперничают города, а не страны. Атланта находится в таком же невыгодном положении, что и Мюнхен.

Необходимость лучшей оценки

Если количество стартапов растет молниеносно, то и люди, которые оценивают их, должны будут научиться делать это лучше. Я подразумеваю инвесторов и совладельцев. Сейчас мы получаем около 1000 заявок в год. Что нам делать, если количество заявок достигнет 10,000?

На самом деле это волнующий вопрос. Но мы должны будем его решить. Нам придется. Возможно это потребует написание некоторого программного обеспечения, и, к счастью, мы сможем это сделать.

Приобретатели тоже должны будут тщательнее выбирать участников. Обычно у них это получается лучше, чем у инвесторов, потому что они отбирают позднее, когда уже есть что оценивать. Но даже самому умелому приобретателю нужно индивидуально определять компании, которые надо покупать, а завершение покупки часто подразумевает много лишнего трения.

Я думаю, что приобретатели могут в итоге сделать специальный отдел поглощений, который будет сразу и определять лучшие покупки, и совершать их. В настоящее время эти функции отделены. Новые многообещающие стартапы часто находятся разработчиками. Если кто-то с достаточными полномочиями хочет их купить, то переговоры о сделке ведутся уже другим людьми. Было бы лучше, если бы они были совмещены в одном отделе, который руководился бы человеком с техническим прошлым и пониманием того, что именно он покупает. Может быть, в будущем станет две должности в больших компаниях: директор по разработкам внутри компании, и директор по привлечению технологий снаружи.

В настоящий момент никто в больших компаниях не несет ответственности за то что они тратят \$200 млн на то, что могли купить ранее за \$20 млн. И кто-то должен начать за это отвечать.

Колледж изменится

Если лучшие хакеры станут заниматься бизнесом сразу после окончания колледжа, а не пойдут на работу по специальности, то это изменит то, что происходит в колледже. Большая часть изменений будет к лучшему. Я считаю, что в колледжах дела обстоят плохо из-за ожидания, что вас после него будут оценивать потенциальные работодатели.

Одно из изменений будет касаться выражения "после колледжа". Вместо того чтобы означать "получить учёную степень" оно будет означать "бросить". Если вы начинаете собственную компанию, зачем вам нужна степень? Мы не поощряем делать стартапы еще во время обучения, но самые лучшие основатели, определенно, способны на это. Некоторые из наиболее успешных компаний, в которые мы инвестировали, были начаты "недоучками".

Я рос в то время, когда дипломы считались очень важными, поэтому мне не очень легко это говорить, но в дипломе нет ничего волшебного. И ничто не преобразается после того, как ты сдаешь последний экзамен. Единственное, для чего служит диплом — для административных нужд организаций. Это может отчасти повлиять на вашу жизнь: без оконченного диплома сложно поступить в аспирантуру, или получить визу работника в США, но такие проверки станут все менее значительны.

Когда станет менее важно, получают ли студенты диплом, станет и менее важно то, где они учились. В стартапе вас оценивают пользователи, и их не заботит, из какого вы колледжа. Так что элитные университеты будут играть меньшую роль в мире стартапов. Это настоящий позор для США — то, как легко дети богачей могут

поступить в колледжи. Чтобы решить проблему окончательно, нужно не изменить систему образования, а обойти ее.

В мире технологий мы всегда делали именно такие решения: вы не пытаетесь уничтожить существующие компании — вы решаете задачу по-своему и они сами становятся ненужными.

Основная ценность обучения в университетах состоит не в громком имени заведения, и даже не в занятиях, а в людях, которые там встречаются. Если создание стартапов сразу после окончания колледжа станет нормальным делом, то студенты могут начать этим очень активно заниматься. Вместо того, чтобы проходить стажировку в компаниях, где они хотели бы работать, студенты могут сосредоточиться на совместной работе как будущие совладельцы фирм.

Их деятельность на занятиях тоже изменится. Вместо того, чтобы пытаться получить наивысший балл и впечатлить этим своих будущих работодателей, студенты будут учиться не ради оценок, а ради знаний. Здесь мы говорим о достаточно значительных изменениях.

Множество конкурентов

Если сделать стартап становится легко, то это легко и для конкурентов. Хотя это не снижает преимущество от низкой стоимости. Это не игра с нулевой суммой. Нет заранее установленного числа стартапов, которые могут добиться успеха, независимо от того сколько их будет основано.

На самом деле нет никакого ограничения на количество успешных стартапов. Стартапы становятся успешными, создавая ценности, делая то что совпадает с желанием людей. И, похоже, желания людей безграничны, по крайней мере короткосрочные.

Рост числа стартапов значит то, что вы не сможете подолгу сидеть с одной идеей. Ваша идея есть у других людей, и все более вероятно, что они будут с ней что-то делать.

Быстрое развитие

Есть большая вероятность этого, по крайней мере в отношении технологии. Технология будет развиваться быстрее, если у людей будет возможность применять свои идеи, а не держать их.

Некоторые изменения происходят с компаниями сразу, как в модели эволюции периодически нарушаемого равновесия. Иногда идеи настолько пугающи, что большим компаниям даже сложно подумать о их воплощении. Вспомните, как сложно было Microsoft открывать для себя веб-приложения. Они были как персонаж фильма, когда весь зал понимает что с героем случится что-то плохое, но он сам этого не видит. Большие изменения в компаниях явно будут происходить быстрее, если увеличивается число новых компаний.

На самом деле, прирост скорости будет происходить вдвойне. Люди не будут долго ждать, чтобы воплотить свои идеи, но и таких идей все больше будет разрабатываться в стартапах, а не в больших компаниях. И это значит что технология будет быстро распространяться и по компаниям.

В больших компаниях не всегда получается делать что-то быстро. Я недавно говорил с основателем, чей стартап был куплен большой компанией. Он любил точность, и поэтому оценил продуктивность работы до и после покупки. Он посчитал количество строк нового кода, что вообще довольно сомнительный показатель, но в той ситуации имело смысл, потому что работала та же группа программистов. Он заметил, что после покупки они стали работать в 13 раз менее продуктивно, чем до нее.

Компания, которая их купила, была не какой-то особенно глупой. Я думаю что он на самом деле измерил сложность работы больших корпораций. Я и сам испытывал подобное, и его числа кажутся мне правильными. В больших компаниях есть что-то, что вытягивает из тебя всю энергию.

Представьте себе, что бы смогла сделать вся эта энергия, если использовать ее! У хакеров всего мира есть огромный запас энергии, о котором многие даже не догадываются. Это важнейшая задача у нас в Y Combinator — выпустить всю эту энергию, дав хакерам возможность создавать собственные стартапы.

Система труб

Сейчас процесс создания стартапов похож на водопроводные работы в старом доме. Его трубы узкие и извилистые, с протечками на каждом стыке. Со временем этот беспорядок будет заменен на единый, необъятный проводящий канал. Вода так же будет добираться из одной точки в другую, но будет делать это быстрее, и без риска развеяться при случайном попадании в место течи.

Это многое изменит к лучшему. В таком большом и надежном канале усилия каждого отдельного элемента будут распространяться на всю систему.

Производительность всегда является конечным критерием, но сейчас в трубопроводе столько дефектов, что многие люди большую часть времени изолированы от потока. И это дает нам мир, где ученики средней школы думают, что нужно получить хорошие оценки, чтобы поступить в элитные ВУЗы; ученики ВУЗов думают что им надо получить хорошие оценки, чтобы впечатлить работодателей, а их подчиненные больше всего времени тратят на служебные отношения. Но покупатели все равно должны пользоваться их продуктами, потому что у них нет другого выбора. Представьте эту последовательность как один большой, сложенный канал. Тогда последствия нормального измерения производительности распространяться везде, вплоть до

средней школы, и очистят трубы от всех условностей, с которыми сейчас оценивают людей. Это и есть будущее веб-стартапов.

Спасибо Brian Oberkirch и Simon Willison за то, что пригласили меня выступить, и команде Carson Systems за то, что устроили все хорошо.

Как дела с философией?

В школе я решил, что пойду учиться на философский. У меня был целый ряд причин для такого решения, одни чуть уважительнее других. Среди менее уважительных было желание шокировать людей. Там, где я рос, было принято учиться в колледже, чтобы получить профессию для дальнейшей работы, а философия в этом смысле исключительно непрактичный предмет. Для меня это было чем-то вроде нарочитых дыр на джинсах или английских булавок в ушах, которые тогда только входили в моду — такая же форма выпендрежа в пику практичности.

Но были и действительно уважительные причины. Мне тогда казалось, что если изучить философию, то можно стать мудрым. Мои ровесники, выбиравшие себе другие предметы, получили бы узкоспециальные знания, тогда как я бы изучил действительную суть вещей.

Я даже пробовал почитать кое-какую философскую литературу. Не новых авторов — их не водилось в нашей школьной библиотеке. Но я старался вникнуть в Платона и Аристотеля. Вряд ли я что-то действительно понял, но мне казалось, что они говорят о чем-то важном. О чем именно — я собирался узнать в колледже.

Во время своих последних школьных каникул я пошел на подготовительные курсы. Я узнал много нового на математике, но не слишком многое вынес из уроков философии. Тем не менее, мое намерение выучиться на философа оставалось в

силе. Я же сам был виноват, что ничего не понял. Нам задавали кучу книг для чтения, а я их невнимательно читал. Я дал себе слово более вдумчиво проштудировать "Трактат о принципах человеческого знания" Беркли, когда поступлю. Такая популярная книга, написанная таким сложным языком — ну явно же в ней было что-то важное. Понять бы, что именно.

Двадцать шесть лет спустя я по-прежнему не понимаю Беркли. У меня есть собрание его сочинений в неплохом издании. Буду ли я его когда-нибудь читать? Как-то не верится.

Разница между тогда и сейчас заключается в том, что сейчас я понимаю, почему Беркли, вероятно, не стоит того, чтобы пытаться его понять. Думаю, сейчас я вижу, что именно пошло не так и как мы могли бы это исправить.

Слова

Философия все же была моим основным предметом в колледже. Все получилось не так, как я мечтал. Никаких волшебных истин, в сравнении с которыми прочие знания являлись бы однобокими, я не постиг. Зато сейчас я знаю, почему. В отличие от математики или истории, у философии нет четкого предмета изучения. Нет определенной базы знаний, которую нужно освоить. Есть разве что некоторое количество отдельных философов, каждый из которых что-то там высказывал на те или иные темы в те или иные годы. И немногие из них попали "в яблочко" настолько, чтобы потомки повторяли открытые ими истины, забыв об авторстве.

У формальной логики есть определенный предмет изучения. Я проходил логику. Не знаю, вынес я с тех лекций что-нибудь полезное или нет. [1] В принципе, здорово уметь жонглировать различными идеями: видеть, когда две идеи не полностью покрывают пространство возможностей, или когда одна идея аналогична другой, лишь

с небольшими различиями. Однако убедили ли меня лекции по логике, что это важное умение? Преуспел ли я в таком методе рассуждений? Не знаю.

На философии я действительно кое-чему научился. Самое большое ученическое потрясение меня настигло почти в начале первого курса, на лекции Сидни Шумейкера. Я узнал, что меня не существует. Я, равно как и вы, — не более, чем набор клеток, ведомый туда-сюда различными силами и называющий себя "я". Однако нет никакой ключевой, неделимой вещи, которую можно было бы ассоциировать с индивидуальностью. Можно лишиться половины мозга — и все равно жить, то есть, теоретически мозг можно разделить пополам и трансплантировать в два различных тела. Представляете, каково проснуться после такой операции? Раньше состоял из одного человека, и вдруг состоишь из двух.

Урок на самом деле заключается в том, что в повседневной жизни мы оперируем расплывчатыми понятиями. Стоит надавить чуть сильнее, и они расползаются. Даже столь дорогое каждому понятие как "я". Это доходило до меня довольно долго, но когда все-таки дошло, я был удивлен, как человек из XIX столетия, который вдруг узнал об эволюции и осознал, что история сотворения мира, в которую он верил с детства, — неправда. [2] Вне математики всегда существуют расплывчатые границы, внутри которых можно рассматривать смысл конкретного слова; фактически, определив математику как науку о словах, имеющих совершенно конкретное значение, мы не слишком бы погрешили против истины. Понятия, которыми мы оперируем в повседневности, не являются безупречно точными. Они вполне годятся для обихода, поэтому мы этого и не замечаем. Слова вроде бы работают, как и ньютоновская физика. Но копни поглубже — и они рассыпаются в прах.

К несчастью для философии, в этом, я бы сказал, и заключается ее суть. Большинство философских споров не просто заходят в тупик из-за путаницы со словами, они к этой путанице и сводятся. Есть ли у нас свобода воли? В зависимости

от того, что вы понимаете под свободой. Существуют ли абстрактные идеи? Зависит от того, что такое, по-вашему, существовать.

Широко цитируется идея Витгенштейна о том, что большинство философских парадоксов упираются в языковые нюансы. Не знаю, насколько заслуженно Витгенштейну приписывают авторство этой идеи. Подозреваю, что большинство людей прекрасно понимало это и без него, но это не сподвигло их заняться философией, и поэтому они не превратились в профессоров и мыслителей.

Как же так получилось? Неужели предмет, который люди изучали тысячи лет, может в действительности быть пустой тратой времени? Это интересный вопрос. Может быть, один из наиболее интересных среди всех, какие можно задать о философии. Самый здравый подход к современной философской традиции — это не ударяться в беспредметные спекуляции, как Беркли, и не отрицать спекуляции, как Витгенштейн, а постараться изучить предмет как наглядный пример того, как разум способен выбрать ложный путь.

История

Западная философия действительно начинается с Сократа, Платона и Аристотеля. От их предшественников нам остались только фрагменты работ и ссылки в более поздних трудах. Их доктрины являли собой спекулятивную космологию с пространными рассуждениями. Вероятно, ими двигала та же сила, что заставляет людей в любом обществе однажды изобрести космологию. [3]

С появлением Сократа, Платона и в особенности Аристотеля эта традиция изменилась. Все стало подвергаться кропотливому анализу. Подозреваю, что Платона и Аристотеля вдохновлял прогресс в математике. Математики к тому времени показали, что знание о вещах можно представить в форме гораздо более строгой, чем красивая история. [4]

Люди в наше время так много оперируют абстракциями, что мы не можем вообразить, каким прорывом это было — когда наши предки впервые научились это делать. Вероятно, это произошло много тысяч лет назад, где-то между появлением описаний вещей как "холодных" и "теплых" и чьим-то вопросом: "Что такое тепло?". Развитие, конечно, было постепенным. Мы не можем знать наверняка, были ли Платон или Аристотель первыми, кто задался вопросами, которые мы теперь им приписываем. Но их работы — самые старые источники, в которых эти вопросы рассматриваются настолько подробно, причем наблюдается определенная свежесть (если не сказать — наивность) подхода, которая свидетельствует о том, что некоторые вопросы действительно были новыми — как минимум, для авторов.

В частности, Аристотель напоминает мне о том явлении, что человек, открыв что-то новое, настолько этим восхищён, что сразу же осваивает огромные, неизведанные ранее территории. Это показывает, насколько новаторским был этот новый образ мышления. [5]

Я хочу сказать, что Платон и Аристотель могут быть одновременно великими, наивными — и они могут ошибаться. В самом деле, восхищения заслуживает уже сам факт, что они задавались такими сложными вопросами. Но это не значит, что они предложили какие-то хорошие ответы. Мы ведь не считаем кощунственным мнение, что древнегреческие математики были во многом чересчур наивными или что им, по крайней мере, не доставало кое-какого понимания, которое облегчило бы их жизнь. Поэтому я надеюсь, что если я предположу, что философы древности были примерно настолько же наивны, люди не сочтут, что я кощунствую. Ведь они, судя по всему, не в полной мере понимали то, что я недавно назвал сутью философии: словесные понятия рассыпаются, если копать слишком глубоко.

Род Брукс писал: "К удивлению создателей первых цифровых компьютеров, программы, которые писались специально для них, обычно не работали". [6] Нечто

похожее произошло, когда люди впервые заговорили об абстракциях. К их немалому удивлению, они никак не могли сойтись на каких-то общих ответах. И, в сущности, вовсе не находили ответов как таковых.

Они находились под впечатлением, споря о выводах, полученных методом индукции при слишком низкой степени анализа.

Мы можем убедиться, насколько бессмысленны были выводы, к которым они приходили, по тому, насколько незначительно оказалось их влияние. Никто не помыслил изменить свою жизнь, прочитав "Метафизику" Аристотеля. [7]

Я не утверждаю, что у абстрактных идей должно быть практическое применение, чтобы с ними можно было иметь дело. Совсем не обязательно. Заявление Харди о том, что теория чисел совершенно бесполезна на практике, нисколько не обесценило саму теорию. Однако позже оказалось, что Харди ошибался. Вообще, в математике подозрительно сложно найти такой раздел науки, который действительно не имел бы какого-нибудь практического применения. И от аристотелева объяснения главной задачи философии в первой книге "Метафизики" тоже должна быть какая-то польза.

Теоретические знания

Целью Аристотеля было выделить наиболее универсальные принципы из всех существующих. Примеры, которые он приводит, выглядят вполне убедительно:

наемный работник строит дом по инерции, опираясь на привычку; ремесленник же способен на большее, потому что больше понимает про материалы и процесс.

Тенденция ясна: чем более универсально знание, тем оно больше в почете. А затем Аристотель совершает ошибку — возможно, самую влиятельную ошибку в истории философии. Он замечает, что теоретические познания зачастую получают ради познания как такового, из любопытства, а не ради практического применения. Тогда он делает вывод, что есть две разновидности теоретического знания: полезное и

бесполезное на практике. Поскольку люди, заинтересованные во второй разновидности, стремятся к знанию бескорыстно, он решает, что их цель благороднее. И главной задачей своей "Метафизики" он делает исследование бесполезного на практике знания. Следовательно, ничто не смущает читателя, когда автор затрагивает масштабные, но едва понятные темы и сам теряется в мешанине слов.

Он неверно истолковал связь мотива с результатом. Понятно, что люди, которые стремятся к глубокому пониманию какого-либо предмета, часто бывают движимы любопытством, а не практической необходимостью. Но это совершенно не значит, что знание, которое они получают в процессе, бесполезно. На практике всегда очень ценно обладать глубоким пониманием того, что ты делаешь, даже если тебе никогда не придется решать действительно сложные задачи — тебе будет очевиднее, как решать простые. И твое знание не даст осечку в критической ситуации, как случилось бы, если бы ты опирался на выведенные кем-то другим формулы, значения которых не понимаешь. Знание — сила. Именно поэтому иметь большой багаж теоретических знаний — престижно. И именно потому умные люди зачастую выражают любопытство по поводу одних вещей и игнорируют другие. Наш ДНК не настолько беспристрастен, как может показаться.

То есть, чтобы идея показалась нам интересной, у нее не обязательно должно быть немедленное практическое применение, но у действительно интересных идей оно, как правило, находится.

Причина, по которой Аристотель зашел в тупик, создавая свою "Метафизику", — противоречивые цели, которыми он руководствовался. Он пытался исследовать абстрактные концепции, считая их заведомо бесполезными. Тем самым он уподобился путешественнику, который искал некие северные земли, отталкиваясь от представления, что север находится на юге.

А поскольку его трудом много поколений пользовалось как путеводителем, получилось, что он всех повел неверной дорогой. [8] Хуже всего, пожалуй, тот факт, что он же заведомо оградил своих последователей и от критики, и от личных сомнений в истинности пути, потому что взял за основу мысль, что самая благородная разновидность знания по определению бесполезна.

"Метафизика" — неудачный эксперимент. Там есть несколько ценных идей, но большая часть никуда не годится. Это наименее читаемая из всех известных книг. И вовсе не потому, что ее трудно понять в том же смысле, как трудно понять "Принципы" Ньютона, а потому, что трудно понять искаженное послание.

Возможно, это очень интересный неудачный эксперимент. Но, к сожалению, последователи Аристотеля пришли к совершенно другому выводу. [9] Вскоре после западный мир накрыло интеллектуальное затмение. На смену старой философии не появилось ничего нового. Вместо того, работы Платона и Аристотеля стали почитать как священные тексты, которые следовало штудировать и обсуждать. И такое положение дел затянулось на невероятно долгий срок. Только где-то в начале 17 века (В Европе, где центр внимания был затем смещён) появились более-менее уверенные утверждения, что труды Аристотеля — не более чем набор заблуждений. Но даже тогда эти утверждения редко звучали открыто.

Если вас удивляет, что пауза затянулась на столько столетий, вспомните, как долго длился застой математики. С эллинов до Возрождения!

Задолго до переломного момента возникла неприятная тенденция: писать труды, подобные "Метафизике", стало не только приемлемо, но и престижно — это было занятие, которому посвящали себя специальные деятели, которых называли философами. Никому не приходило на ум поспорить с Аристотелем. Так что вместо того, чтобы исправить беду, которую Аристотель открыл, попав в нее — слишком

пространные рассуждения о слишком абстрактных понятиях — люди продолжили в нее попадать.

Сингулярность

Как ни удивительно, порождаемые "философами" творенья пользовались вниманием у читателей. Традиционная философия в этом смысле странным образом зачаровывает. Если написать что-то невнятное о чем-то масштабном, то результат будет как магнит притягивать неопытных, но жадных до знания учеников. До поры нелегко отличить то, что трудно понять из-за бардака в голове у автора от того, что трудно понять просто потому что трудно понять, вроде какого-нибудь математического доказательства. Для тех, кто не видит разницы, классическая философия кажется крайне привлекательной дисциплиной: такой же сложной (и, стало быть, впечатляющей окружающих) как математика, но гораздо более всеобъемлющей. Именно на это я и соблазнился, будучи еще школьником.

Эта особенность ещё более особенна тем, что в ней есть встроенный защитный механизм. Когда в чем-то трудно разобраться, люди, которые подозревают, что разобраться вообще-то не в чем, обычно помалкивают. Потому что нет способа доказать, что тот или иной труд — бессмыслица. Самое большее - Вам удастся показать что официальные суждения о опередённом классе трудов не могут отличить их от подобных имитаций.

И вот, вместо того, чтобы развенчать философию, большинство из тех, кто догадывался, что это пустая трата времени, просто занялись другими дисциплинами. Уже сам по себе этот факт компрометирует науку, особенно если брать во внимание ее амбиции. Ведь философия должна быть наукой про абсолютные истины. Наверняка все умные люди были бы в ней заинтересованы, если бы она оправдывала свое намерение.

Поскольку ошибки философии оттолкнули тех, кто мог бы их исправить, эти ошибки оказались увековечены. Берtrand Рассел писал в 1912:

"...До сих пор философия привлекает в основном тех, кто любит ее широкие обобщения, которые всегда ошибочны, так что мало людей с умом, жаждущим точности, занялись этой наукой." [11]

Он хотел, чтобы Витгенштейн отреагировал на этот посыл. И результаты были ошеломляющими.

Лично я считаю, что имя Витгенштейна стоит увековечить даже не за то, что он открыл, что практически вся старая философия — это трата времени. Судя по косвенным доказательствам, к этому выводу пришел каждый разумный человек, который хотя бы немного вник в философию и отверг ее, чтобы заняться чем-нибудь другим. Витгенштейн отреагировал совершенно по-новому. [12] В отличие от всех остальных, он не переключился втихомолку на другой предмет. Он поднял шумиху, причем поднял ее изнутри системы. Он был Горбачевым своего времени.

Витгенштейн навел на философию такого страха, что дисциплину до сих пор потряхивает. [13] Позже в своей биографии он много говорил о влиянии формулировок. Поскольку такой подход кажется приемлемым, многие философы в наши дни занимаются тем же самым. Тем временем, заметив, что ниша метафизических спекуляций пустует, литературные критики ***вдруг стали клониться в сторону Канта*** и разводить т.н. "теорию литературы", ***critical theory***, а если автор особо амбициозен, то и просто "теорию". Их труды представляют собой ожидаемую словесную кашу:

Род не похож ни на одну другую грамматическую категорию которые точно описывают образ понятия безотносительно реальности соответствующей понятийному образу и, стало быть, не отражает точно чего-то из окружающей действительности ,

которой ум может быть сподвигнут к зачатию мысли об этом даже в случаях, когда мотивом не является что то подобное. [14]

Особенность, о которую я описал, не исчезает. Существует рынок для писанины, которая звучит так впечатляюще и не может быть опровергнута. Всегда будет и то, и другое: спрос и предложение. И если одна из групп покинет эту территорию, всегда найдутся другие, готовые занять её.

Предложение

Может быть, нам удастся перехватить инициативу. Вот, например, интересная возможность. Почему бы нам не сделать то, что хотел сделать Аристотель — до того, что он в результате сделал. В "Метафизике" он формулирует весьма достойную цель: обнаружить универсальные истины. Звучит неплохо. Но вместо того, чтобы искать их ради их бесполезности, давайте их поищем ради их пользы.

Я предлагаю попробовать тот же путь заново, но руководствоваться теперь критерием, который прежде отвергался как презренный: практическим применением. Это не даст нам заплутать в абстракциях. Вместо того, что бы пытаться ответить:

"Какие истины наиболее универсальны?"

давайте попытаемся ответить на вопрос:

"Из всех полезных вещей которые мы можем перечислить, какие наиболее универсальны?"

Тест на пригодность, который предлагаю я: вызовем ли мы желание у людей, прочитавших написанное нами, поступать как-то по другому или нет. Понимая, что нам предстоит, по сути, создать свод конкретных (даже категорических) советов, мы сделаем все возможное, чтобы не уходить далеко за пределы анализа понятий, которыми мы будем оперировать.

Эта цель совпадает с целью Аристотеля, мы просто собираемся подойти к ней с другого конца.

Хороший пример полезной универсальной идеи — контролируемый эксперимент. Эту идею широко применяют на практике. Некоторые скажут, что это неотъемлемая часть науки, но ведь это не является частью какой-то конкретной науки, это в чистом виде мета-физика (в современном смысле приставки "мета"). Еще хороший пример — теория эволюции. У нее очень широкая сфера применения — от алгоритмов генетики до промышленного дизайна. Франкфуртское различие между ложью и полной чепухой кажется многообещающим современным примером. [15]

Мне кажется, именно такой должна быть философия: на основе наблюдений делать универсальные утверждения, которые вдохновят тех, кто их поймет, на какой-нибудь новый поступок.

Объектом таких наблюдений неминуемо станут вещи, которые нечетко сформулированы. Как только мы начинаем использовать точные формулировки, мы занимаемся математикой. В этом смысле руководствоваться практическим применением — не полное решение проблемы, которую я описал выше — оно не смоет метафизической сингулярности. Но все-таки это облегчит задачу. У людей с благими намерениями появится путеводитель по абстракции. Может быть, это сподвигнет их делать вещи, на фоне которых творения людей с дурными намерениями будут выглядеть соответственно дурными.

Один из недостатков этого подхода заключается в том, что он не будет являться источником работ, которые принесут Вам признание. И дело не только в том, что это сейчас не в моде. Просто для того, чтобы быть признанным в любой области, Вы должны прийти к выводам, с которыми могут согласиться участники этой области. На практике существует два вида решений этой проблемы. В математике и других точных науках вы можете доказать то, что сказали, или по крайней мере так построить свои

рассуждения, что бы не произнести ничего заведомо ложного ("у 6 из 8 испытуемых наблюдалось пониженное кровяное давление после эксперимента"). В гуманитарных науках Вы можете либо избегать формулировок любых определённых выводов (например выводов о том, что тема сложна), либо сформулировать выводы такими узкими, что никому не будет дела до того, чтобы не соглашаться с Вами.

Тот вид философии, который защищаю я, не сможет пойти ни по одному из этих путей. В лучшем случае Вы сможете достигнуть эссеистического стандарта доказательств, а не математического или экспериментального. И тем не менее, Вам не удастся пройти тест пригодности без того, чтобы сформулировать определенные тезисы, понятные людям. Хуже того, сама эта проверка на пригодность может вызвать всеобщее разочарование: люди не любят слушать что-то новое, а то, что они и так знают -- повторять им довольно бессмысленно.

Однако здесь-то и находится самое интересное. Каждый может заниматься философией. Может быть, достижение "общего и полезного" начиная лишь с "полезного", наплевав на "общее", и не годится для юного профессора, пытающегося завоевать признание, зато отлично подходит всем остальным и даже другим профессорам. Это хороший плацдарм для последовательной разработки. Можно начать с небольших, но полезных областей знания, пусть даже и очень специфических, чтобы потом постепенно расширяться до общих принципов. Джо умеет делать отличные буррито. Что хорошего в буррито? Что хорошего в еде? Что вообще хорошо? Тут можно идти как угодно далеко. Никто не заставляет вас каждый раз идти до конца. Ну а вы никому и не говорили, что на самом деле занимаетесь философией.

Если идея заняться философией кажется вам привлекательной, хочу вас еще приободрить. Наука гораздо моложе, чем кажется. Хотя родоначальники европейской философской традиции жили 2500 лет назад, нельзя сказать, что философии 2500 лет, потому что большую часть этого времени ведущие деятели занимались в основном

тем, что писали комментарии к Платону и Аристотелю, опасливо озираясь через плечо на предмет следующего поколения таких же деятелей. Затем в некоторый момент философия оказалась безнадежно переплетена с религией, и освободилась от этих пут буквально пару сотен лет назад, но даже тогда страдала от структурных проблем, описанных мною выше. Сейчас кто-то мне возразит, что я недопустимо передергиваю и обобщаю ситуацию; другие скажут, что это не новость, однако послушайте: судя по написанным трудам, большинство философов до наших дней тратили время зря. Из этого следует, что в некотором смысле философия сейчас находится на ранней стадии развития. [16]

Это утверждение может показаться абсурдным сейчас. А через 10,000 лет покажется уже не таким абсурдным. Цивилизация всегда кажется чем-то древним, потому что не с чем сравнивать. Единственный способ определить, насколько что-то действительно является древним, — это найти структурные доказательства, а структурная философия как раз молодое направление, причем она до сих пор не оправилась от неожиданного облома с несовершенством понятий.

Философия сегодня так же молода, как математика в 16 веке. Большие открытия еще впереди.

Примечания

[1] На практике от формальной логики не так уж много пользы, потому что, невзирая на кое-какой прогресс, наблюдаемый последние 150 лет, мы по-прежнему можем формализовать лишь небольшой процент утверждений. Не факт, что мы можем сделать это намного лучше -- по той же причине "представление знаний" в стиле 1980х гг никак не могло заработать; многие утверждения непредставимы в виде более кратком, чем громоздкая, аналоговая структура мозга.

[2] Мы не можем даже приблизительно понять, насколько трудно далось новое знание современникам Дарвинам. Библейская история сотворения мира — это не просто иудео-христианская концепция. Это то, во что люди верили во все времена. Самое трудное для понимания в эволюционной было то, что виды не остаются неизменными во все времена, а происходят от других, более простых организмов, на протяжении невообразимо длинных промежутков времени.

Сейчас нам не приходится переживать такой скачок от старых убеждений к новым. Никто в современном индустриальном обществе не сталкивается с идеей эволюции настолько неожиданно. Всем рассказывают про эволюцию еще в детстве — неважно, как про истинное положение дел или как про ересь, но сама концепция не является незнакомой ни одному взрослому человеку.

[3] Греческие философы, жившие до Платона, писали свои труды в стихах. Вероятно, это повлияло на содержание их посланий. Попробуйте описать природу мира в стихотворной форме — неизбежно получится заклинание-заговор. Проза позволяет быть более точным и более свободным в выборе формы подачи.

[4] Философия — это непутевая сестра науки математики. Она родилась, когда Платон и Аристотель, посмотрев на работы своих предшественников, воскликнули: "Ну отчего ты не можешь быть как твоя сестра?!" Причем Расселл фактически говорил то же самое 2300 лет спустя.

Математика — точная составляющая абстрактных идей, а философия — неточная. Видимо, философия неизбежно всегда будет проигрывать математике при сравнении, потому что у точности нет степеней. Плохая математика в худшем случае просто скучна, а вот плохая философия — это чушь. Тем не менее, в неточной составляющей есть немало хорошего.

[5] Лучшие работы Аристотеля были по логике и зоологии. Можно сказать, что он открыл ту и другую. Однако главное, что отличало его от предшественников, — это

новый, гораздо более аналитический склад мышления. Возможно, Аристотель был, по сути, первым ученым.

[6] Brooks, Rodney, *Programming in Common Lisp*, Wiley, 1985, p. 94.

[7] Некоторые утверждают, что мы обязаны Аристотелю гораздо большим, нежели нам кажется, потому что его идеи — ключевые ингредиенты нашей современной культуры. Разумеется, многие понятия, которыми мы сейчас оперируем, берут начало из работ Аристотеля, однако считать, что без него у нас не было бы концепции сущности объектов или мы бы не различали форму и содержание — это все-таки перебор.

Чтобы проверить, действительно ли европейская культура так зависима от концепций Аристотеля, достаточно ответить на вопрос: какие идеи — из аристотелевых — были у европейской культуры в 19 веке, которых не было в китайской?

[8] Время изменило значение слова "философия". В древности оно охватывало множество дисциплин, которые мы сегодня называем гуманитарными науками (только без ****methodical implications****). Даже во времена Ньютона она еще подразумевала некоторый научный подход. Но суть науки в наше время сохранилась та же, что и при Аристотеле: философия — это поиск универсальных истин.

Аристотель не называл это метафизикой. Его труды получили такое название, потому что "Метафизика" появилась после ("мета" значит "после") "Физики", собрания работ Аристотеля, выпущенного под редакцией Андроника Родосского три столетия спустя. То, что мы сейчас называем "метафизикой", Аристотель называл "первой философией".

[9] Кто-то из ранних последователей Аристотеля, вероятно, это понял, но мы не можем знать наверняка, так как большинство их работ утеряно.

[10] Sokal, Alan, "Transgressing the Boundaries: Toward a Transformative Hermeneutics of Quantum Gravity," *Social Text* 46/47, pp. 217-252.

Абстрактно звучащая чепуха может быть весьма привлекательна, если ее умело подогнать под чьи-то реальные проблемы и страхи. Таким образом на нее поведутся скорее всего слабейшие. Сильные духом не нуждаются в лишних подтверждениях.

[11] Letter to Ottoline Morrell, December 1912. Процитировано по:

Monk, Ray, Ludwig Wittgenstein: The Duty of Genius, Penguin, 1991, p. 75.

[12] Мнение, что вся метафизика, имевшая место между Аристотелем и 1783, была пустая трата времени, возникло благодаря И. Канту.

[13] Витгенштейн отстаивал тот тип знания, к которому обитатели Кембриджа начала XX в. были особенно восприимчивы, быть может, отчасти потому, что столь многие из них были воспитаны в религии, а потом перестали верить, и в их головах образовалось свободное место для кого-то, кто скажет им, что делать (остальные выбирали Маркса или кардинала Ньюмана), а отчасти по той причине, что такое тихое и серьезное место как Кембридж в то время не имело природного иммунитета против мессианских фигур, так же как европейские политики не имели тогда иммунитета против диктаторов.

[14] Это из "Ordinatio of Duns Scotus" (ок. 1300), только "номер" изменено на "род"

Wolter, Allan (trans), Duns Scotus: Philosophical Writings, Nelson, 1963, p. 92.

[15] Frankfurt, Harry, On Bullshit, Princeton University Press, 2005.

[16] Некоторые введения в философию сейчас продвигают мысль, что изучение философии — это процесс, а не поиск определенных истин. Философы, которые в этих работах упоминаются, наверняка перевернулись в гробах от такой трактовки. Они-то надеялись, что их труды — нечто большее, нежели руководство по ведению спора. Для них результат был значимой частью процесса. Большинство их выводов оказалось ошибочными, но саму веру в результат нельзя назвать бессмысленной.

Этот аргумент выглядит так же убого, как ученые 16 века, которые посмотрели на результаты, достигнутые алхимией, и заключили, что она хороша как процесс и не более того. Они ошибались. Сейчас мы знаем, что золото действительно можно добывать из свинца (хотя при нынешних ценах на электричество это не экономный процесс), но путь, который привел нас к этому знанию, — это возвращение к истокам и проба нового подхода.

Хочу выразить благодарность Тревору Блаквеллу, Полу Бухайту, Джессике Ливингстон, Роберту Моррису, Марку Ницбергу и Питеру Норвигу за то, что они читали черновики этой статьи.

Как не умереть

(Это речь которую я дал на последнем обеде этого лета в Y Combinator. Обычно мы не выступаем на последнем обеде, это по большей части вечеринка. Но мне показалось что я могу улучшить атмосферу если спасу несколько стартапов от смерти. Поэтому в последнюю минуту я приготовил эту достаточно жесткую речь. Я не имею ввиду что это эссе. Я написал ее потому что у меня было всего два часа перед обедом и думалось быстрее чем писалось.)

Несколько дней назад в беседе с журналистом я сказал что мы ожидаем успеха у трети компаний, в которые вкладываемся. На самом деле я был консервативен. Я надеюсь что это как минимум половина. Было бы круто если бы нам удалось достичь 50% доли успеха, правда?

Говоря другими словами, половина из вас умрет. Конечно, это звучит не очень хорошо. По сути, это похоже на предсказание, когда думаешь об этом, потому что успех определяется тем, что основатели разбогатеют. Если половина наших стартапов будут успешными, то половина из вас разбогатеет, а другая половина не получит ничего.

Если вы просто избежите смерти, то разбогатеете. Это звучит как шутка, но это хорошо описывает то что происходит в типичном стартапе. И это в точности описывает

то что произошло с нами в Viaweb - мы избегали смерти до тех пор, пока не разбогатели.

Но это было напряжно. Даже очень. Когда мы посещали Yahoo с разговорами о нашем поглощении, нам приходилось бросать все и занимать одну из их переговорных, чтобы уговаривать инвестора, уже отказывающегося от очередного раунда финансирования, необходимого нам чтобы выжить. Так что даже в середине пути к богатству мы сражались со смертью.

Вероятно вы слышали ту цитату про то что удача - это когда возможность встречается с готовностью. Вот сейчас у вас есть готовность. Работа, которую вы проделали, привела вас к ситуации, когда вы можете поймать удачу: вы можете разбогатеть просто не дав своей компании умереть. Это больше, чем есть у большинства людей. Так давайте поговорим, как же, собственно, не умереть.

Мы сделали это уже пять раз (видимо имеется ввиду сезон финансирования в YCombinator - прим. перев.) и видели как несколько стартапов умерли. Около десяти или около того. Мы точно не знаем что происходит когда они умирают, потому что они не делают это как-то громко и героически. В основном они ползают где-то и потом умирают.

Для нас основным сигналом скорой кончины это отсутствие вестей от вас. Когда мы не слышим от или о стартапе несколько месяцев - это плохой знак. Если мы отсылаем емейл спрашивая как дела и он остается без ответа - это уже очень плохо. Пока это стопроцентный предвестник гибели.

Тогда как стартап регулярно что-то делает и выпускает, а также шлет нам письма и присутствует на наших встречах, то он вероятно выживет.

Я понимаю, что это звучит наивно, но возможно, эта связь работает в двух направлениях. Может быть, если вы сделаете так, что мы будем о вас слышать что-нибудь, то вы не умрете.

Это на самом деле может быть не так наивно, как это звучит. Вы возможно заметили, что обедая каждый вторник с нами и другими основателями, сподвигает вас сделать больше, чем вы бы сделали в противном случае. Так как каждый обед - это мини презентация. Каждый обед это дедлайн. Таким образом, обыкновенное обязательство регулярно контактировать с нами, будет заставлять вас делать что-то, иначе вам будет стыдно сказать что вы не продвинулись с момента предыдущей встречи.

Если это работает, то это удивительный трюк. Было бы очень круто, если простой контакт с нами сделает вас богатыми. Это звучит бредово, но есть неплохой шанс что это работает.

Как вариант можно оставаться на связи с другими нашими стартапами. В Сан-Франциско сейчас их целое поселение. Если вы туда переедете, то давление сверстников, заставляющее вас работать усерднее все лето, продолжит действовать.

Когда стартап погибает, официальная причина этого всегда истекший запас денег или категорический отказ основателя. Часто это происходит одновременно. Но я думаю что первопричина обычно в деморализации. Вы врядли услышите о стартапе,

который круглосуточно работает делая дела и выпуская новые фичи и умирает из-за того, что провайдер отключил их сервер за неуплату. Стартапы редко умирают в середине кодирования. Так продолжайте кодировать!

Если так много стартапов деморализуются и терпят крах просто в процессе ожидания богатства, вы должны понимать что запуск стартапа может деморализовывать. Это абсолютная правда. Я был там, и поэтому никогда не пробовал еще раз. Нижний предел в стартапе просто невероятно низок. Я думаю даже у гугла были моменты когда все казалось безнадежным.

Знание этого может помочь. Если вы знаете, что порой может быть просто ужасно, то когда такое случается, вы не подумаете "о Боже, это кошмар, я сдаюсь". Так происходит со всеми, и если вы подождете, то, вероятно, станет лучше. Метафора описывающая это состояние, это как минимум американские горки, но не утопание. Вы не опускаетесь все ниже и ниже, но есть подъемы после падений.

Другое чувство, кажущееся тревожным, но являющееся нормальным для стартапа, это ощущение что ничего не работает. Причина по которой вы это можете ощущать состоит в том, что ваше детище возможно действительно не заработает. Стартапы почти всегда в первый раз делают все неправильно. Вероятнее всего вы запустите что-нибудь, что никто не заметит. Не думайте, что когда такое произойдет, то вы провалились. Это нормально для стартапов. Но и не сидите сложа руки. Продолжайте запуски.

Мне нравится совет Пола Buchheit'a стараться сделать то, что по крайней мере кому-то очень нравится. Пока у вас есть то, от чего восторгаются всего несколько

пользователей - вы на правильном пути. Это очень хорошо для вашего морального состояния иметь горстку пользователей, которые по настоящему любят вас, а стартапы держатся на моральном состоянии. Также это подскажет вам на чем сконцентрироваться. Что такого в вас что нравится им? Можете вы сделать еще больше этого? Где вы можете найти еще больше людей которым нравятся такие штуки? Пока у вас есть ядро любящих вас пользователей, все что вам нужно делать это расширять его. Это может занять некоторое время, но если вы продолжаете корпеть, то выиграете в конце концов. Blogger и Delicious сделали так. Оба потратили годы чтобы стать успешными. И оба начинали с горстки фанатично настроенных пользователей. И все что Эвану и Джошуа нужно было делать - это увеличивать это ядро постепенно. [Wufoo](#) сейчас на этой же траектории.

Таким образом, когда вы выпускаете что-либо, что никому не интересно, посмотрите более внимательно. Там ноль пользователей, которые вас любят, или все-таки есть какая-то группа таких? Вполне возможно что будет ноль. В таком случае поправьте продукт и пробуйте еще раз. Каждый из вас работает в области, в которой есть как минимум одно выигрышное изменение. Если вы просто продолжите ваши старания, то вы найдете его.

Позвольте мне упомянуть о некоторых вещах, которые не стоит делать. Вещь номер один которую не стоит делать - это делать другие вещи. Если вы обнаружите себя говорящим фразу заканчивающуюся на "... но мы продолжим работать над стартапом", то у вас крупные неприятности. Боб собирается закончить институт, но мы продолжим работу над стартапом. Мы возвращаемся в Миннесоту, но мы продолжим работу над стартапом. Мы возьмем несколько проектов для консалтинга, но мы продолжим работу над стартапом. С таким же успехом вы можете просто перевести

эту фразу как "мы закрываем стартап, но еще не в силах себе в этом признаться", потому что как правило, имеется ввиду именно это. Стартап настолько тяжел, что работа над ним не может начинаться с каких-то "но".

В частности, не идите в магистратуру, и не начинайте других проектов. Отвлечение фатально для стартапов. Идя (или возвращаясь) в институт - надежнейший предвестник гибели, потому что вдобавок к отвлечению, он позволяет вам сказать что вы чем-то заняты. Если вы делаете только стартап, то когда он терпит крах, вы терпите крах. Если вы в магистратуре и ваш стартап гибнет, вы можете позже сказать "Да, у нас был этот стартап во времена магистратуры, но ничего не получилось."

Вы не можете использовать эфимизмы типа "ничего не получилось" для чего то, что является вашим единственным занятием. Люди вам не позволят.

Одна из самых любопытных вещей обнаруженных нами в нашем инкубаторе, это то что основатели больше мотивируются страхом выглядеть плохо, чем надеждой заполучить миллионы долларов. Таким образом если вы хотите получить миллионы, поставьте себя в положение, где провал будет публичным и оскорбительным.

Когда мы первый раз встретились с основателями [Octopart](#), они казались очень умными, но с не слишком высокими шансами на успех, так как не казались сильно заинтересованными. Один из них был еще в магистратуре. Это была обычная история: он бы бросил если бы увидел что стартап полетел. С тех пор он не только бросил институт, но и появился в полный рост в [Ньюсвике](#) со словом "миллиардер" на всю грудь. Теперь он просто не может провалиться. Все кого он знает видели эту картинку. Девушки, которые его отвергли, тоже видели ее. Его мама возможно повесила ее на

холодильник. Это невыносимо унижительно провалиться теперь. После этого момента он был готов бороться на смерть.

Я желаю каждому нашему стартапу повиться в статье Ньюсвик, где он описывается как следующее поколение миллиардеров, потому что тогда никто из них не сможет просто так сдаться. Вероятность успеха подскочила бы до 90%. Я не шучу.

Когда мы познакомились с ребятами из Octopart, они были беззаботными веселыми парнями. Теперь когда мы говорим с ними, они выглядят сурово решительными. Распространители электродеталей пытаются раздавить их, чтобы сохранить свою монополию на ценообразование. (Если это кажется странным для вас, что люди заказывают детали из бумажных каталогов в 2007, то на это есть причина. Распространители хотят избежать прозрачности, которая наступит, если цены будут онлайн). Мне не очень нравится то, что мы превратили веселых ребят в сурово решительных. Но такое происходит в нашей области. Если стартап выигрывает, вы получаете миллионы долларов. Но вы не получаете таких денег просто попросив о них. Нужно понимать что это может быть весьма болезненно.

И хотя жесткие вещи происходят с Octopart, я думаю они выиграют. Возможно им придется трансформироваться во что-то совсем другое, но просто так они не отползут умирать. Они умные, они работают на многообещающем поприще, и они не могут просто так сдаться.

Все из вас тоже имеют две этих составляющих: вы все умные и работаете над многообещающими идеями. И закончите ли вы среди живых, или гибель будет вашим третьим ингредиентом, не сдавайтесь.

И теперь я говорю вам: грядет полное дерьмо. Оно всегда в стартапе.

Случайность, что сразу после запуска вы становитесь ликвидными без каких-либо бедствий бывает раз на тысячу. Поэтому не теряйте духа. И когда случится беда, просто скажите себе: окей, это то о чем Пол предупреждал. И что он сказал делать? А, да. Не сдаваться.
