

Кухня предпринимательства

По сравнению с представителями других профессий инженеры несут куда большую ответственность: плоды их труда выставляются на всеобщее обозрение. Действия инженера, каждый его шаг производятся в реальном пространстве. Он не может похоронить свои ошибки в могиле, как врач. Он не может заболтать обсуждение или обвинить в неправильном решении судью, как адвокат. Он не может уподобиться архитектору и скрыть свои ошибки за деревьями и плющом. Он не может, подобно политике, скрыть свои недостатки с помощью атаки на оппонента или надежды на короткую людскую память. Инженер попросту не может отказаться от того, что он сделал. И если его работа окажется неудачей, он неминуемо подвергнется самому жесткому порицанию.

~ Герберт Гувер, президент США

Эту главу по моей просьбе написал Гленн Келлман, CEO компании Redfin, помогающей людям покупать недвижимость через интернет. Я включил ее в книгу, чтобы показать кухню стартапа, как ее видит человек, прямо сейчас находящийся в самой гуще событий.*

Недавно я задумался о том, насколько сложно создать новую компанию. Однако, судя по всему, тема «сложности» уже неактуальна. Как студенты колледжа хвастаются тем, что они манкируют учебной, так

* Интернет-риелторское агентство.

создатели стартапов с легкостью принимают то за один проект, то за другой. В прежние времена мы, сами себе в том не признаваясь, чувствовали что-то совершенно иное. Мы преодолевали сомнения, огорчались своими недостатками, расстраивались из-за того, что нас окружают тупицы, и ссорились по мелочам.

Даже сейчас, имея за плечами несколько стартапов, я не уверен, что хотел бы, чтобы они дались мне так легко. Когда я только прибыл в Кремниевую долину, то совсем не думал о том, чтобы работать на самого себя, к тому же всего по два часа в день. Помните старый видеоролик, изображавший Стива Джобса, который выводил первый Mac на рынок? На глазах у парня были слезы. И хотя Джобс — это Джобс, а я по сравнению с ним просто никто, я понимаю, что именно он чувствовал. Как ни странно, я испытал почти те же чувства и в прошлом, запуская веб-портал, посвященный программному обеспечению, и сейчас, выводя на рынок новоиспеченный сайт Redfin, занимающийся операциями с недвижимостью через сеть.

По словам психоаналитика Эдмунда Бергера, «мания величия, связанная с удовольствием от своего творения, вселяет особый восторг, не сравнимый ни с какими другими эмоциями простых смертных». Джобс плакал не только от радости — он наверняка вспоминал всю нервозность, постоянные переделки, приступы отвращения к себе и многое другое, что в конечном счете вылилось в прекрасный продукт. Он понимал, что вся эта суета наконец-то окупилась.

Не все предприниматели, постоянно сравнивая пышные церемонии запуска чужих проектов и триумфальные истории успешных компаний со своей повседневной трудной работой, могут поверить в то, что у каждого стартапа множество проблем. Если и вы так думаете, позвольте поделиться списком из десяти характерных особенностей стартапов.

- **Настоящие энтузиасты сходят с ума по малейшему поводу.** Лучшие люди в стартапе принимают все близко к сердцу. Они допоздна остаются в офисе, исполняя роль службы техподдержки, постоянно борются с зачатками бюрократии, цитируют критические слова программиста и писателя Джоэла Спольски об офисных креслах Aeron или высказывания Пола Грэма о работе в крошечных офисных отсеках. Они плоть и кровь вашей организации, поэтому им стоит предоставить все, что они захотят (а захотеть они могут многое). Единственный

способ привлечь их на вашу сторону — наделить полномочиями и ответственностью.

- **Хорошим людям нужны большие проекты.** Если вы не делаете ничего заслуживающего внимания, то не сможете привлечь к работе сколь-нибудь ценных людей. Я часто думаю о словах Эзры Паунда*, сказанных им о своей поэме *Cantos*: «...если это и поражение, то оно вполне стоит всех успехов своей эпохи». Конечно, мы с вами не пишем стихов, но нам точно так же важно не просто выкладывать на сайт рекламу обычных агентств недвижимости, но и конкурировать с ними как с отраслью. Для того чтобы привлечь людей, которые будут заботиться о вашем деле, нужна значительная цель.
- **Стартапы привлекают достаточно странных людей.** Для того чтобы уйти из компании типа Microsoft и присоединиться к стартапу, человек должен быть серьезно недовольным сложившимся порядком вещей, а также в достаточной степени романтиком, чтобы верить в то, что мир может измениться. Поэтому не стоит особо беспокоиться, если вам покажется, что вас окружает слишком много странных людей.
- **Хорошая программа требует времени.** Один-единственный великий программист может сделать больше, чем десять посредственных, особенно на начальных этапах проекта. Однако и великому программисту нужно время: всякий раз, когда нам кажется, что наш талант вкупе с какой-то новой волшебной инженерной парадигмой освободит от необходимости выделять время для создания программ и их тестирования, мы платим за это высокую цену. Элегантный результат требует времени, а культ скорости работает против него. «Торопись медленно»!
- **Перестройка — процесс постоянный.** Порой в процессе создания начальной версии продукта вы вынуждены «срезать углы» и не вникать в какие-то второстепенные вопросы. Иногда в ходе работы возникают непредвиденные проблемы. Все это означает, что придется переделывать какие-то части своего продукта при создании версии 2.0 или 3.0. Этого не нужно бояться. И не стоит упрекать себя в недалекости. Переделайте свой продукт и поймите, что просто мир так устроен.

* Эзра Паунд (1885–1972) — американский поэт.

- **И бесстрашным лидерам введом страх.** CEO одного из самых многообещающих стартапов, которые мне доводилось видеть, устроил для своих друзей анонимный опрос, в ходе которого пытался выяснить, хороша ли его очередная идея. Беспокойство еще не означает, что ваша идея плоха. Чаще всего людей пугают как раз самые хорошие идеи. И не надо верить заявлениям предпринимателей о том, как они «знают», что делать (особенно когда такие заявления делаются постфактум).
- **Это всегда тяжело.** Большинство стартапов находят интересную проблему, а затем просто начинают решать ее. На одной недавней торжественной церемонии CEO компании Microsoft Стив Балмер на вопрос, в чем секрет успеха Microsoft, ответил: «Тяжелая, тяжелая, тяжелая, тяжелая, тяжелая работа». Это кажется банальным, однако большинство предпринимателей почему-то в некой заторможенности ожидают момента, когда придет пора воскликнуть: «Эврика!» Если вы полагаетесь не только на возможные конкурентные преимущества продукта, но и упорно работаете над их реализацией, то вы способны загнать своих конкурентов в землю по самую макушку, так что просто продолжайте делать свое дело.
- **Не живите будущим — все происходит сейчас.** В былые времена люди в стартапах жили тем, как здорово все будет, если они добьются успеха. Однако, как только к ним действительно приходил успех, они сразу же начинали рассуждать о том, как отлично все складывалось в прошлом. Каждый раз, присутствуя при таком разговоре, я вспоминаю Беду Достопочтенного (монаха-бенедиктинца, родившегося в конце VII века), который сетовал, что его современники, жившие в VIII столетии, утратили религиозный пыл, присущий монахам предыдущего века. Иными словами, даже в самые темные годы Средневековья люди испытывали ностальгию по... Средневековью. Люди, создающие стартапы, чем-то напоминают средневековые монастыри: они всегда убеждены либо в том, что рай не за горами, либо в том, что мир стал приходить в упадок лишь в недавние времена. Вы сможете стать отличным лидером, если способны наслаждаться процессом строительства стартапа, а не исходом его работы.
- **Правда — это единственная валюта.** На прошлой неделе один сотрудник рассказал мне, что на собеседовании по поводу приема

к нам на работу запомнил единственную фразу. Мы сказали ему, что, скорее всего, Redfin как и любой другой стартап, окажется банкротом, однако он должен присоединиться к нам в любом случае. Это может показаться странным, но чем чаще мы пытаемся предупредить людей о возможных рисках, тем больше они склонны их игнорировать. А так как риски не исчезают, то не пропадает и обязанность предупреждать о них.

- 6. Конкуренция начинается со 100 миллионов долларов.** Один из партнеров фонда Sequoia как-то сказал мне, что настоящая конкуренция начинается лишь тогда, когда ваши доходы достигают 100 миллионов долларов. Не исключено, что эта цифра слишком мала. Однако очевидно, что если вы делаете что-то действительно значимое, то одновременно с вами этим же занимается кто-то еще. Так как вы не можете предположить, что именно скрывается за красивым сайтом вашего конкурента, вполне естественно считать, что проблемы, с которыми вы сталкиваетесь, уникальны и относятся только к вашей компании. Это не так, поэтому не теряйте веру в себя.

Я создал четыре компании, еще в трех работал в составе совета директоров и могу подтвердить правоту слов Келлмана. Создание новой организации — увлекательная, но трудная работа. Если бы все было просто, этим занималось бы еще больше людей, иными словами, конкуренция была бы еще более жесткой. А кроме всего прочего, сильнее вас делает лишь то, чего вы боитесь.