

Пол Грэм

Как начать свое дело

November 27, 2005

Это эссе написано по материалам лекции для Гарвардского Компьютерного Общества (Harvard Computer Society). Разумеется, я не надеюсь осветить всю проблему в одном небольшом эссе; более того, я намеренно исключил то, о чем говорилось в книге «Хакеры и художники»[\[1\]](#) (глава «Как стать богатым»).

Чтобы начать свое дело[\[i\]](#) вам нужно залучить к себе на работу правильных людей, придумать такой программный продукт, который будет действительно нужен вашим клиентам и, наконец, тратить как можно меньше денег. Большинство новых компаний терпит крах именно потому, что упускает из вида какой-то из этих пунктов. Та компания, которая соблюдает эти правила, имеет все шансы на успех.

Заманчиво звучит, не так ли? Тем более, что все это вполне достижимо, хотя и непросто. А раз успех новой компании приносит ее основателям много денег, то получается, богатство – тоже вполне достижимая цель. Непростая, но достижимая.

И если бы я хотел предельно кратко рассказать вам, что важнее всего при создании собственной компании, мой рассказ бы уже подошел к концу: *для того, чтобы начать свое дело и успешно решать возникающие при этом проблемы, не нужно никаких экстраординарных способностей.*

Идея

Вообще-то для того, чтобы начать свое дело, можно обойтись без «супер идей». Достаточно того, чтобы предлагаемые вами технологические решения были лучше существующих. Тогда ваша компания будет прибыльной. А учитывая отвратительное качество программ, которыми мы вынуждены пользоваться, улучшить их не составит большого труда.

К примеру, в начальные планы Google входило создать поисковый сайт, который не был бы столь отвратителен, как остальные. Успех Google принесли всего три базовые идеи: индексировать больше ресурсов; использовать ссылки для оценки результатов поиска; показывать результаты на простых веб-страницах с ненавязчивой рекламой, включающей ключевые слова поискового запроса. Кроме того, они были полны решимости сделать свой сайт удобным в использовании. Разумеется, внутри у Google есть немало технологических хитростей, однако изначальный план был совершенно незамысловатым. Теперь амбиций у них,

конечно, прибавилось, но даже эти три базовых принципа по сей день приносят им около миллиарда долларов в год[2].

Есть и другие сферы деятельности, которые прозябают сейчас в том же состоянии, каким был поиск до Google. Я мог бы перечислить несколько правил изобретения новых идей, но практически все они сводятся к одному: смотрите, как люди пытаются что-то сделать и старайтесь предложить им более удобное решение.

Возьмем, к примеру, сайты знакомств. Положение тут куда хуже, чем с поиском до появления Google. Все они сделаны по одному и тому же примитивному шаблону. Похоже, разработчики подошли к своей задаче, как к созданию обычной базы данных, даже не задумываясь о том, как люди знакомятся в реальном мире. А ведь в этой области крутятся большие деньги. Знакомства через интернет сейчас – весьма доходный бизнес, и может быть, он стал бы в сто раз доходнее, если бы разработчики предложили пользователям хоть мало-мальски хорошее решение.

И все же, идея – это только первый шаг к созданию новой компании. Многие из тех, кто мечтает создать свою собственную компанию, полагают, что главное – придумать изначальную идею, и тогда останется только правильно ее реализовать. А вот опытные предприниматели ведут себя по-другому. Попробуйте прийти к ним и предложить замечательную идею, только сначала пусть они подпишут соглашение о неразглашении. Большинство пошлет вас куда подальше. И это хорошо показывает, много ли в наши дни стоят идеи. На деле получается, что они даже не стоят времени, необходимого на подписывание бумажки о неразглашении информации.

Еще одно доказательство – количество новых компаний, которые меняют первоначальные планы буквально на ходу. Возьмем Microsoft. Сначала они собирались жить продажей языков программирования. Существующая сегодня бизнес модель появилась у них пятью годами позже, когда IBM фактически преподнес ее на блюде.

Разумеется, хорошие идеи играют большую роль в создании новой компании. Однако беда в том, что они нетранспортабельны. Невозможно придумать идею и передать ее кому-нибудь, кто воплотит в жизнь. Основная ценность новых идей состоит как раз в том, что они являются своеобразными точками отсчета: это вопросы, которые должны додумывать и решать их авторы.

Так что главное – не идеи, а люди, которые их придумывают. Правильные люди догадаются, как исправить плохую идею, но если люди неправильные, то никакие хорошие идеи им не помогут.

Люди

Кого я имею в виду, когда говорю о «правильных» людях? Один из самых полезных уроков, который я вынес из своего опыта[3], это умение решать, кого принимать на работу. Можете ли вы сравнить человека со зверем? Может быть, это трудно понять представителям других культур, но любой житель Соединенных Штатов сразу поймет, о чем я говорю. Это такие люди, которые относятся к своей работе слишком серьезно. При этом они делают ее настолько хорошо, что минуют стадию профессионализма и сразу переходят в группу «одержимых».

Специфика зависит от работы: это может быть продавец, который просто не понимает, когда ему говорят «нет»; хакер-программист, который будет сидеть до четырех утра, но не уйдет домой, зная, что в его коде ошибка; это пиарщик, который будет хладнокровно названивать репортерам «Нью-Йорк Таймс» на мобильные телефоны; художник, который чувствует физическую боль, если в его рисунке что-то сместили на пару пикселей.

Практически все, кому пришлось поработать в нашей компании, были лютыми «зверями» в своей области. Руководитель отдела продаж обладала настолько хватким и цепким характером, что я буквально жалел потенциальных клиентов, когда они беседовали с ней по телефону. Можно было легко представить, как они извиваются на крючке, пытаясь освободиться, но сделать это можно было только одним способом – подписать контракт.

Провести «зверский тест» легче всего, если вы уже знакомы с человеком. Просто вспомните его лицо и скажите себе «такой-то и такой-то – настоящий зверь». И если вам станет смешно, он не подходит. Конечно, в больших корпорациях одержимость не только не востребована, но даже порицается, а вот при создании новой маленькой компании без нее не обойтись.

Выбирая программистов мы руководствовались еще тремя тестами. Действительно ли человек по-настоящему талантлив? Если да, то способен ли он доводить дело до конца? И наконец, поскольку много талантливых программистов обладают совершенно непереносимым характером, можем ли мы стерпеть его присутствие в своей команде?

Надо сказать, что последний фактор меньше всего влияет на конечное решение. Оказывается, мы можем стерпеть какие угодно чудачества, если человек действительно талантлив. Вот чего мы не переносили, так это завышенного мнения о своей персоне. Но как правило, такие люди не очень-то талантливы, поэтому третий тест служил, как правило, повторной проверкой первого.

Хуже всего, когда кандидат из всех сил старается казаться крутым и талантливым. Ведь чем круче программист, тем меньше он беспокоится о том, что о нем подумают

окружающие. Поэтому в разговоре обратите внимание на такую особенность: талантливые люди и настоящие специалисты не смущаясь говорят «Я не знаю», «Возможно, вы правы», «А вот это и это я еще не совсем усвоил».

Впрочем, это не всегда срабатывает, потому что со временем люди начинают вести себя так, как принято в их окружении. Например, на отделении Computer Science Массачусетского технологического института принято вести себя как бесцеремонный всезнайка. Мне говорили, что эта традиция берет начало от Марвина Мински (Marvin Minsky), точно так же, как классическая манера общения пилотов берет начало у Чака Йгера (Chuck Yeager). Даже талантливые люди, попадая в MIT, начинают вести себя подобным образом, так что во время теста вы должны учитывать подобные обстоятельства.

Благодаря этому тесту мы заполучили Роберта Морриса (Robert Morris), человека, который был готов сказать «Я не знаю» чаще, чем любой другой из моих знакомых. (Впрочем, это было еще до того, как он стал профессором в Массачусетском технологическом институте). Никто не смел перед ним бахвалиться, потому что Роберт был намного талантливее всех, кто с ним работал, но при этом самомнение у него вообще отсутствовало.

Как и большинство маленьких компаний, наша сложилась в узком кругу друзей, а новых людей мы набирали в основном по знакомым. В этом главное отличие маленьких компаний от больших – если вы были дружны с человеком хотя бы пару дней, то наверняка узнали его гораздо лучше, чем большие компании после нескольких часов интервью. [2]

Неслучайно большая часть новых компаний возникает вокруг университетов. Университеты – это место встречи для одаренной молодежи. И вовсе не содержание научных курсов MIT или Стэнфорда способствуют тому, что вчерашние студенты открывают новые компании. Вместо поглощения высоконаучных знаний те могли бы распевать песни вокруг костра, и ничего бы не изменилось.

Если вы начинаете свое дело, то скорее всего, в напарниках у вас окажутся те, с кем вы учились. Получается, что во время учебы выгодно дружить со всеми талантливыми студентами, не так ли? А вот и нет. Никогда не пытайтесь втереться в доверие. С хакерами это не пройдет.

Во время учебы лучше всего заниматься собственными проектами. Программистам это и вовсе необходимо, даже если не собираются открывать свою компанию, просто потому что это лучший способ научиться программировать. Иногда вам придется работать с другими студентами, а вот это уже лучший способ познакомиться с хорошими программистами. Может быть, ваш проект со временем

перерастет в собственный бизнес. Однако, повторяюсь, не стоит добиваться этого преднамеренно. Не форсируйте события, просто работайте над тем, что вам интересно, с теми, кто вам нравится.

Лучше всего, чтобы основателей компании был не меньше двух и не больше четырех. Одному будет слишком тяжело нести моральное бремя основателя компании. Даже Билл Гейтс, который явно способен нести изрядное количество морального бремени, и тот создавал свою компанию пополам с напарником. Плохо, когда компания имеет столько основателей, что начинает напоминать групповое фото. Во-первых, поначалу вам не нужно столько людей, а во-вторых, чем больше народу, тем сложнее решать конфликты. Когда в компании два или три основателя, вы знаете, что споры нужно решать немедленно, иначе у вашей компании нет будущего. Если в компании семь или восемь основателей, то споры могут продолжаться довольно долго, причем среди вас могут сложиться группировки, поддерживающие то или иное решение проблемы. Но вашей компании не нужен парламент и голосование. Вам нужно единодушие.

Среди основателей компании, которая занимается информационными технологиями, должны быть программисты. Во время бума доткомов такие компании нередко открывали бизнесмены. Они придумывали идею, а потом старались нанять хороших программистов, которые бы ее осуществили. Этот прием не срабатывает. Бизнесмены очень смутно представляют себе вопросы, связанные с технологиями. Во-первых, они не знают возможных вариантов реализации идеи, не знают, какие проблемы окажутся сложными, а какие – легкими. Когда бизнесмены нанимают на работу программистов, они не могут отобрать из них лучших[4]. Такой выбор нелегко сделать даже программистам, которые нанимают на работу других программистов. Для бизнесменов это рулетка, да и только.

Нужны ли среди основателей еще и бизнесмены? Это зависит от обстоятельств. Когда мы создавали свою компанию, то искали человека на должность президента среди людей, которые по слухам, неплохо ориентировались в мистической штуке под названием «бизнес». Однако все они отказались, и мне пришлось выполнять эту работу самому. И, представьте, через некоторое время я обнаружил, что ничего мистического или сверхсложного в этом нет. Бизнес – это не физика и не медицина, где необходимо сначала долго и кропотливо набираться знаний, а уже потом практиковаться. В нашей индустрии весь «бизнес» сводится к тому, чтобы найти людей, которые будут платить за то, что вы делаете.

Мне кажется, бизнес казался мне чем-то недоступным просто потому, что мне было противно даже думать о нем. Я хотел работать в кристально чистом мире программного кода, а не вникать в какие-то там проблемы пользователей. Вообще,

когда человек не хочет заниматься каким-то делом, он начинает демонстрировать «защитную некомпетентность». Полу Эрдосу (Paul Erdos) это удавалось особенно хорошо. Казалось, он неспособен даже разрезать пополам грейпфрут (что уж говорить о том, чтобы сходить за ним в магазин!), поэтому он вынуждал других делать за него все подобные манипуляции, а сам полностью посвятил себя математике. Конечно, Эрдос в некотором роде исключительный случай, но его трюк (в той или иной степени) известен всем мужьям.

Как только я понял, что придется забыть о некомпетентности, и взялся за дело, то быстро обнаружил – бизнес не так уж сложен, и совсем не скучен, как я того боялся. Конечно, здесь есть своя эзотерика – налогообложение, например, или какое-нибудь вторичное ценообразование, но на начальном этапе вам это не понадобится. Чтобы открыть свое дело, вам нужен только здравый смысл и навыки, которые люди приобретают еще до того, как отправятся на курсы бухгалтеров или в университеты.

Возьмите список Forbes 400 и ставьте крестики напротив фамилии людей, у которых есть степень MBA, и вы кое-что поймете о ценности такого рода образования. Первый крестик появится только у номера 22, Фила Найта, главного администратора компании «Nike». В первых 50 фамилиях таких крестиков всего четыре. Зато сразу бросается в глаза, сколько там людей с техническим образованием: Билл Гейтс, Стив Джобс, Ларри Эллисон, Майкл Делл, Джефф Безо, Гордон Мур. Короли информационных технологий приходят из среды программистов, а не бизнесменов. И если вы раздумываете, как потратить два года с пользой для бизнеса, то реальность говорит сама за себя: учитесь программировать и не тратьте время на MBA. [3].

Впрочем, есть одна причина, по которой вам может понадобиться бизнесмен даже на начальном этапе развития компании. У вас должен быть хоть один человек, способный и желающий сосредоточить свое внимание на желаниях пользователей. Некоторым кажется, что на это способны только люди бизнеса. Дескать, программисты способны написать код, но не придумать и спроектировать сам продукт. Это полная чепуха. Умение программировать никак не влияет на способность понять, чего хотят пользователи, точно так же как и незнание программирования не гарантирует желания понимать пользователей.

Если вы сами не знаете, что нужно пользователям, постарайтесь найти себе напарника, который в этом разберется. Это самое важное правило для новых компаний и тот самый айсберг, который топит большинство их них.

Чего хотят пользователи О желаниях пользователей должны заботиться не только начинающие компании. Мне кажется, в большинстве случаев неудача постигает тех, кто не умеет дать клиентам то, чего они хотят. Возьмите хотя бы рестораны. Четвертая часть всех новых ресторанов закрываются, не проработав и года. А теперь скажите, станет ли закрываться ресторан, где вкусно готовят?

Рестораны, где умеют готовить, процветают, не смотря ни на что. Ресторан, где подают вкусную еду, может быть дорогим, тесным, шумным, грязным, располагаться в неудобном месте, там даже могут плохо обслуживать, но если еда будет вкусной – люди все равно пойдут есть туда. Конечно, рестораны, где готовят средненько, могут привлечь клиентов какими-нибудь хитроумными уловками. Но это куда более рискованный подход. Гораздо проще научиться хорошо готовить и подавать клиентам вкусные блюда.

В нашей области наблюдается та же самая картина. Можно назвать тысячу причин, из-за которых разваливаются новые компании, но разве кто-нибудь слышал, чтобы развалилась компания, выпускающая чрезвычайно популярный продукт?

Практически каждый раз настоящей причиной провала является нежелание клиентов пользоваться программным продуктом. Официальной причиной, правда, предпочитают считать «недостаточное финансирование», но это уже следствие, а не причина. Почему вы не могли получить дополнительное финансирование? Возможно, потому что ваш продукт никуда не годится, или же никто не верит, что вы когда-нибудь его закончите, или и то, и другое вместе.

Поначалу в список того, что необходимо каждой новой компании, я включил четвертый пункт: как можно скорее выпустить первую версию продукта. Потом я от него отказался, потому что это следует из принципа «создавать то, чего хотят клиенты». Дело в том, что единственный способ сделать именно то, что им нужно – это выпустить работающий прототип и сразу же улучшать его, основываясь на реакции пользователей.

Есть и другой подход. Я называю его «Привет, Мэри». Вы тщательно планируете, какой именно продукт будете создавать, затем нанимаете команду инженеров-программистов (люди, которые так поступают, непременно именуют хакеров «инженерами-программистами»), и потом, где-то через годик, обнаруживаете, что потратили два миллиона долларов на то, что никому не надо. Это случалось довольно часто в период Бума, особенно в компаниях, которыми руководили бизнесмены. Бизнесам всегда кажется, будто программирование настолько сложное и страшное, что требует особо тщательного планирования и контроля.

Ничем подобным мы не занимались. Я был хакером, писал на языке Lisp и был приверженцем быстрого прототипирования. Не могу сказать (по крайней мере, здесь), что это единственно правильный способ написания *любой* программы, но в первом проекте это необходимо. Если вы только начинаете свое дело, можно с уверенностью сказать, что ваши изначальные планы впоследствии окажутся в какой-то степени неверными. Поэтому надо как можно быстрее выяснить, что именно неверно, и как это исправить. Единственный способ сделать это – воплотить планы в жизнь и посмотреть на реакцию пользователей.

Как и большинству новичков, нам приходилось менять планы буквально на лету. Поначалу нам казалось, что нашими клиентами станут веб-консультанты. Однако мы им не очень-то понравились: нашу программу было легко использовать, и размещалась она на нашем сайте. Получалось, что теоретически с помощью нашей программы клиенты веб-консультантов вполне могли обойтись без их услуг. Еще мы надеялись, что наше предложение понравится компаниям, которые занимаются продажей своей продукции по каталогам. Однако на дворе стоял 1996 год, и для многих торговых компаний слово «интернет» означало не столько новые возможности, сколько лишние проблемы.

И все же нам удалось заполучить несколько рискованных торговых компаний. Среди них была и “Frederick’s of Hollywood”, благодаря которой мы на своем опыте узнали, что такое большая нагрузка на сервера. Впрочем, в основном нашими клиентами становились не крупные торговые фирмы, а маленькие компании и даже отдельные люди. Для них веб был чуть ли не единственной возможностью открыть свое дело. Некоторые держали магазины розничной торговли, другие существовали только в Сети. И мы изменили свои планы. Вместо того, чтобы продолжать разрабатывать систему для веб-консультантов и крупных торговых компаний, мы решили сделать наш продукт еще более легким в использовании.

Мы извлекли из этой истории весьма ценный урок: бросьте все силы на то, чтобы сделать программу простой в использовании, это обязательно себя окупит. Мы, хакеры, настолько привыкли к компьютерам, что даже не представляем, какими страшными они могут показаться обычным людям. Редактор Стивена Хокинга (Stephen Hawking) как-то сказал ему, что каждое уравнение, которое тот включил в свою книгу, в геометрической прогрессии уменьшает продажи. Когда вы делаете свой продукт простым, кривая изгибается в другую сторону. Если программа становится на 10% легче в использовании, она будет продаваться уже не на 10% лучше, а на все 200%.

Как же узнать, чего хотят пользователи? Просто понаблюдайте за ними. Лучше всего это делать на выставках. Выставки едва ли принесут вам новых клиентов,

зато предоставят отличный материал для исследований. На выставках мы не только устраивали презентации. Мы показывали людям, как создавать свои собственные интернет-магазины. Таким образом мы наблюдали, как они работают с нашей программой, и обсуждали с ними ее функциональность.

Неважно, какую именно компанию вы организовали. Если вы выпускаете программное обеспечение, то поначалу вам будет очень сложно понять, что именно нужно пользователям. Есть только одно исключение – вы можете писать программу, для которой типичный пользователь – вы сами. Именно так обычно построены проекты с открытым исходным кодом (Open Source Projects). Это операционные системы, языки программирования, всевозможные редакторы, и т.п. Так что, скорее всего, если вы хотите зарабатывать деньги, то не станете писать программы для хакеров. Более того, это может послужить хорошим упражнением во время мозгового штурма по выбору идеи продукта: что нужно от высоких технологий людям, которые не похожи на нас?

Когда люди говорят о компаниях, самостоятельно начавших свое дело, то имеют в виду Apple или Google. Их знают все, потому что теперь это известнейшие брэнды. Но на каждую такую известную компанию приходится около двадцати, которые существуют в «нишевых рынках». Так что даже если ваше предприятие будет прибыльным и успешным, скорее всего, всемирной славы вам не видать.

Другими словами, у вас мало шансов создать из своей компании известный на потребительском рынке брэнд. Проще завоевать успех на «нишевых рынках». Вновь созданные маленькие компании зарабатывают деньги тем, что предлагают людям программы получше тех, что у них уже есть. А значит, лучше всего предлагать альтернативу чему-то совершенно отвратному. Едва ли найдется нечто более отвратное, дела в любом корпоративном IT отделе. Вы не поверите, какие суммы компании ежегодно выкладывают за программное обеспечение, и какую ерунду им за это подсовывают. Столь очевидный дисбаланс означает для вас возможность успеха.

Хотите идею для нового продукта? Проведите недельки две в компании, которая не занимается высокими технологиями, и посмотрите, как люди работают за компьютерами. Хороший программист и в страшном сне не вообразит себе того, из чего складывается ежедневная рутина в таких компаниях. Так богатый американец никогда не сможет представить себе жизнь бедняков в бразильских трущобах.

Пишите свои программы для маленьких компаний – им легче продать. Чтобы продать свое приложение большой компании, нужно очень здорово вложиться. Приблизительно так же, как те ребята, которые не жалеют времени и денег,

продавая большим компаниям дерьмо, за которое те платят кругленькие суммы. Да, у ваших программистов может быть на пару извилин побольше, чем у тех, кто пишет Oracle, но человека, продающего Oracle, вам не переплюнуть никогда. Так что если хотите зарабатывать деньги продажей хороших программ, ориентируйтесь лучше на небольшие компании. [4]

Даже со стратегической точки зрения, это наиболее важная часть рынка. В области высоких технологий тот, кто владеет нижним уровнем рынка, съедает того, кто владеет верхним. Гораздо легче выпустить недорогой продукт и потом сделать его мощным, чем выпустить мощный по функциональности продукт и сделать его дешевле остальных. Поэтому те программы, которые в начале предоставляли несколько простых и удобных опций, постепенно выросли в мощные полноценные продукты. Как вода, постепенно наполняющая комнату, прижимает к потолку плавающие на поверхности предметы, так и программы, популярные «в низах» вытесняют своих конкурентов, «плавающих сверху». Sun сделал это с производителями больших компьютеров, а теперь Intel делает то же самое с Sun. Microsoft Word сделал это с производителями издательских систем, типа Interleaf и Framemaker. Простые цифровые камеры постепенно вытесняют дорогие профессиональные модели. Avid сделал это с производителями специальных систем для редактирования видео изображений, а теперь то же самое делает с Avid другая компания – Apple. Генри Форд вытеснил с рынка других производителей автомобилей. Если вы предложите рынку простое и недорогое решение, то вы не только сразу же начнете зарабатывать на нем деньги, но и окажитесь в выгодной позиции, чтобы впоследствии вытеснить с рынка своих конкурентов.

Очень опасно пускать конкурентов «под себя». Если вы предлагаете самый простой и дешевый продукт, то «нижний уровень» ваш. Если же нет, то вы находитесь в перекрестье мишени того, кто владеет этим уровнем.

Где взять деньги

Чтобы мечты стали реальностью, вам понадобятся деньги. Некоторые финансируют создание новой компании из своего собственного кармана – к примеру, Microsoft. Однако большинство поступает по-другому. Мне кажется, разумнее брать деньги у инвесторов. Чтобы не брать денег ни у кого, надо начинать с работы консультанта, а уже потом переключаться на создание собственных продуктов, а это бывает довольно сложно.

Говоря о финансовой стороне дела, любая новая компания имеет столько же шансов на успех, сколько и на провал. Чтобы разбогатеть, важнее максимально увеличить шансы на успех, а не цепляться за акции своей компании. Если за часть

акций вы сможете получить то, что существенно увеличит вероятность успеха, весьма разумно будет именно так и поступить.

Для большинства хакеров само слово «инвестирование» звучит пугающе и загадочно. На самом деле ничего загадочного тут нет. Это просто довольно скучный и утомительный процесс. Сейчас я вкратце опишу, из чего он состоит.

Во-первых, вам понадобится несколько десятков тысяч долларов на то, чтобы разработать первый прототип. Это начальный капитал. Так как речь идет о совсем небольшой сумме, найти его будет несложно. По крайней мере, вы сразу, без лишних проволочек, услышите либо «да», либо «нет».

Обычно начальный капитал можно получить от богатых людей – «ангелов». Как правило, они сами заработали свое состояние в области высоких технологий. В самом начале инвесторы не ждут от вас подробного бизнес-плана. Большинство из них знает, что решение нужно принимать быстро. Нередко вы можете получить чек на требуемую сумму в течение недели, подписав при этом соглашение на полстранички.

Некоторым «ангелам», особенно тем, кто в прошлой жизни был программистом, достаточно небольшой демонстрацией вашей идеи или даже устного описания того, что вы собираетесь разрабатывать. Впрочем, вам могут попросить предоставить бизнес-план – хотя бы для того, чтобы не забыть впоследствии, о чем шла речь.

Наши «ангелы» попросили бизнес-план, и оглядываясь назад, я поражаюсь, скольких мучений мне стоило его написать. Во-первых, там было страшное слово «бизнес», поэтому я решил, что мне нужно прочитать специальную книжку о том, как писать бизнес-планы. На самом деле ничего такого не нужно. На начальной стадии инвесторы хотят знать идею будущего продукта, как вы собираетесь зарабатывать на нем деньги, и какую отдачу могут ожидать основатели компании. Если вы просто возьмете и запишете все то, что уже много раз проговаривали друг с другом, получится как раз то, что нужно. Потратите максимум пару часов, к тому же в это время вам могут прийти в голову новые идеи.

Чтобы «ангел» раскошелится, вы должны официально представлять собой компанию. Регистрация компании – дело несложное. Проблемы могут начаться, когда в процессе регистрации вам понадобится решать, кто входит в число основателей, и какой процент акций ему полагается. Если вас всего двое, и вы участвуете в работе на равных правах, никаких споров не предвидится. Но что если вас больше, причем мера участия в проекте у всех разная? Решить эту проблему бывает довольно сложно. Поэтому как только вы приняли решение, считайте, что оно высечено на камне. Ни при каких обстоятельствах не меняйте его.

Больше я ничего не могу вам посоветовать. Найти правильное решение в подобной ситуации очень и очень сложно. Впрочем, есть одно весьма полезное правило: если все участники сделки чувствуют, что они слегка продешевили, что за свою работу можно было бы получить и побольше, значит, вы поделили акции верно.

Конечно, чтобы открыть компанию понадобится еще куча всего, помимо регистрации: страховка, лицензия на ведение бизнеса, пособие по безработице, всевозможные налоговые штучки. Я до сих пор не знаю полного списка, потому что поначалу мы ничего такого не делали. М-да. А вот когда в 1996 году мы получили существенное финансирование от инвесторов, то сразу наняли превосходного директора по финансам, который быстро со всем этим справился. В конце концов, ведь никто не придет и не арестует вас за то, что вы начали свой бизнес, забыв проделать какие-то необходимые процедуры. И, надо сказать, это замечательно, иначе многих новых компаний вообще не было бы. [5]

Официальную регистрацию компании лучше не откладывать, потому что кто-то из основателей может решить открыть свою собственную компанию и делать точно такой же продукт. Это случается не так уж редко. Поэтому когда вы решаете открыть свое дело и договариваетесь о количестве акций, не забудьте – все должны подписать соглашение о том, что все идеи принадлежат компании, и что работа в этой компании будет единственной для ее основателей.

(Если бы вы смотрели кино, сейчас заиграла бы зловещая музыка.)

Не забудьте также поинтересоваться, какие соглашения они подписывали раньше. Самое ужасное, что может случиться с новой компанией – это проблемы интеллектуальной собственности. Именно это с нами и произошло, и я могу точно сказать, что то была самая реальная угроза нашему бизнесу, куда реальнее, чем конкуренты.

Все случилось как раз тогда, когда на нашу компанию нашелся покупатель. Вдруг обнаружилось, что один из наших учредителей в свое время связал себя соглашением, по которому все его идеи принадлежали одной огромной фирме, оплатившей его высшее образование. Теоретически, это означало, что большая часть нашего бизнеса принадлежит третьим лицам. Сделка, естественно, застопорилась, а мы судорожно пытались найти выход из положения. Ситуация усугублялась еще и тем, что мы, зная о предстоящей покупке, позволили себе не заботиться о запасе денег. Наличности почти не было. Чтобы продолжать работу, нам надо было срочно найти дополнительные средства. А искать деньги у инвесторов, когда над тобой сгущаются тучи, дело совсем нелегкое.

Наши инвесторы, прекрасно понимая бедственное положение, в котором мы оказались, предлагали нам деньги на определенных условиях. Не буду вдаваться в детали, просто скажу, что слово «ангел», которое я употреблял раньше - не более чем метафора. Мы в ответ сказали, что скорее выйдем из предприятия вовсе, предварительно вкратце рассказав инвесторам, как заниматься поддержкой серверов. А пока мы вели эти милые беседы, наш покупатель решил аннулировать договор о покупке.

У этой истории счастливый конец. Инвесторы сдались и дали нам денег, так что мы смогли спокойно продолжать работу. Огромная компания выдала нам бумажку, где говорилось, что они не претендуют на наш программный продукт. А еще полгода спустя нас купил Yahoo, и заплатили они гораздо больше, чем те, которые хотели купить нас до этого. В общем, все кончилось хорошо, но эта история сделала мою жизнь на несколько лет короче.

Не повторяйте наших ошибок. Прежде, чем регистрировать новую компанию, выясните, какие обязательства перед другими организациями брал до этого каждый из вас.

Ну вот, вы и стали настоящей компанией. И как-то неловко ходить и стучать в двери богатеев с просьбой дать несколько десятков тысяч долларов на то, что точнее всего описывается словами «несколько молодых людей с идеями». А теперь посмотрите на это с точки зрения богатеев, и картина будет выглядеть совсем по-другому. Почти все богатые люди стремятся выгодно вкладывать деньги. И если вы уверены, что у вас есть шансы на успех, то вы делаете им одолжение, подсказывая, как получить выгоду из своих сбережений. Так что будьте уверены, глядя на вас инвесторы испытывают двойственное чувство: с одной стороны, им не хочется расставаться с деньгами, а с другой, вдруг эти ребята сделают еще один Google?

С финансовой точки зрения, «ангелы» обычно приравниваются к основателям компании. Иными словами, они владеют определенным количеством акций и в будущем будут получать соответствующую долю прибыли. Сколько же акций можно им отдать? Это зависит от вашей амбициозности. Если вы отдаете X процентов акций своей компании за Y тысяч долларов, значит, вы представляете себе, сколько стоит ваша компания целиком. Если вы отдаете инвесторам 5% акций в обмен на 100 000 долларов, значит, вы считаете, что ваша компания стоит два миллиона.

Но как понять, сколько стоит компания целиком? Да никак. В самом начале все это лишь догадки. Я вообще ничего этого не понимал, когда занимался поисками начального капитала. Наш юрист, Джулиан, считал, что мы стоим несколько миллионов долларов. Мне же казалось, что оценивать пару тысяч строк

программного кода в такую сумму несколько самонадеянно. В конце концов мы сошлись на одном миллионе, потому что Джулиан сказал, что никто не даст деньги под компанию, которая стоит меньше. [6]

Жаль, что в то время я не понимал – эта сумма покрывает не только строки кода, но и все наши идеи, и весь объем работ, который необходим для их реализации. А работать нам понадобилось ох как много.

Следующий круг поиска денег может привести вас к венчурным предприятиям[5]. Не забудьте, что общаться с ними надо начинать прежде, чем вы исчерпаете имеющийся капитал. Венчурные предприятия всегда тяжелы на подъем. Решение о выдаче денег может отложиться на несколько месяцев. Вам же не хочется сидеть на хлебе и воде все время, пока они думают.

Получить деньги от венчурных предприятий сложнее, чем найти начальный капитал. Тут уже счет идет не на десятки тысяч, а на миллионы долларов. Поэтому сделка совершается гораздо медленнее, и вам приходится отдавать большую часть своих акций, причем на более жестких условиях.

Иногда венчурное предприятие требует, чтобы вы поставили административным директором их человека. Как правило, основная причина заключается в том, что по их мнению, в вашей компании должен быть хоть один взрослый человек, имеющий опыт в области бизнеса. Не знаю, может быть иногда это действительно необходимо. Но вот Билл Гейтс не был ни взрослым, ни опытным, ни бизнесменом, и смотрите-ка – неплохо справился. А Стив Джобс вылетел из собственной компании благодаря взрослому и опытному бизнесмену, который вскорости ухитрился все развалить. Вообще, мне кажется, что ценность «взрослых и опытных в области бизнеса» несколько преувеличена. Мы обычно называли таких «телеведущими», во-первых, потому что у них всегда аккуратная прическа и глубокий, уверенный голос, а во-вторых, потому что знали они не больше, чем показывают по телевизору бегущей строкой.

Пообщавшись с несколькими венчурными фирмами, мы решили ограничиться финансовой помощью «ангела». Во-первых, мы боялись связываться с известными брэндами венчурного капитала, потому что те наверняка захотели бы навязать нам своего администратора. Все было бы ничего, если бы «телеведущий» ограничился интервью и обращениями к прессе, но что если он захочет иметь право голоса в управлении компанией? Это кончилось бы полным крахом, потому что наш программный продукт был весьма сложным. Мы собирались делать основной упор на лучшие технологические решения. Практически все стратегические вопросы

были тесно связаны с технологией, а в этой области мы могли бы обойтись без посторонней помощи.

Отчасти поэтому мы не стали выходить на биржу. В 1998 году наш финансовый директор пытался уговорить меня, ведь тогда можно было выйти на биржу, даже если ваша компания представляла из себя интернет-портал посвященный собачьим консервам. Мы с нашими клиентами и реальным, работающим программным продуктом, вполне могли бы преуспеть. Но я отказался, потому что не хотел принимать на работу «телеведущего», который умеет говорить на языке Уолл-Стрит.

Я был очень рад, когда Google дал хорошего пинка этой традиции. Когда они вышли на биржу, никто из них не говорил на языке Уолл-Стрит. И что же? Уолл-Стрит не обратил на них внимания, а теперь локти кусает. Ничего, в следующий раз будут внимательнее. Когда речь идет о больших деньгах, Уолл-Стрит очень быстро осваивает новые языки.

У вас куда больше веса в глазах венчурных капиталистов, чем вы предполагаете. Главная причина – существование других венчурных фирм. Теперь я знаю довольно много венчурных предприятий и понимаю, что все дело в конъюнктуре рынка. Даже сейчас денег у них слишком много, а идей, куда бы их можно было вложить – слишком мало.

Венчурные предприятия представляют собой пирамиду. На вершине ее находятся Sequoia и Kleiner Perkins, а ниже – несметное число других, о которых вы в жизни не слыхали. У них есть одна общая черта – доллар, полученный от них стоит ровно доллар. В разговоре с венчурной фирмой вы обязательно услышите слова, что они дают вам не только деньги, но также ценные связи и советы. И если вы слышите это от Винода Хосла (Vinod Khosla), Джона Доэрра (John Doerr) или Майка Морица (Mike Moritz), то так оно и есть. Правда, их связи и советы будут вам весьма дорого стоить. Если спуститься по этой пищевой цепочке, то окажется, что венчурные предприятия стали куда примитивнее. Пара ступенек вниз, и вы уже беседуете с банкиром, который узнал несколько новых слов, пока читал Wired, и теперь обязательно задаст вам умный вопрос, например «А ваш продукт использует XML?». И вот тут я очень советую вам проявить побольше скептицизма по поводу ценности их связей и советов. Впрочем, венчурное предприятие – это источник денег. Я бы советовал выбирать того, кто предложит большую сумму денег в кратчайшие сроки и с наименьшими обязательствами для вашей компании.

Еще один вопрос – что можно рассказывать во время беседы с венчурными капиталистами, а что нет. Это важный вопрос, потому что в один прекрасный день

они могут начать финансировать ваших конкурентов. Я думаю, лучше всего не секретничать, но и не рассказывать подробностей. В конце концов, как любят говорить венчурные капиталисты, им важны люди, а не идеи. И главная цель разговора – лучше узнать вас, а не технологические новшества, которые вы собираетесь использовать. Таким образом, лучше всего рассказать ровно столько, чтобы они считали вас человеком, который знает, что делает. Но не более. [7]

Старайтесь общаться с венчурными предприятиями как можно чаще, даже если вам не нужны их деньги. На это есть две веские причины: во-первых, они могут порекомендовать вашу компанию возможному покупателю, и во-вторых, если вы представите свою компанию в выгодном свете, им расхочется вкладывать деньги в бизнес ваших конкурентов. Проще всего познакомиться с венчурными фирмами на конференциях, которые они периодически организуют для начинающих предприятий (особенно если вам надо только заявить о себе, а не брать деньги).

Как не потратить деньги слишком быстро

Когда (и если) вы получите деньги от инвесторов, встанет вопрос: а что теперь с ними делать? Экономить, вот что. Новые компании терпят крах по одной и той же причине – не хватило денег. Разумеется, за этим кроются какие-то другие причины, а отсутствие денег – только их следствие, но тем не менее, даже это должно заставить вас сразу же задуматься об экономии.

Во время бума доткомов многие компании, едва появившись на рынке, стремились как можно быстрее стать крупными. В идеале это должно было бы значить «заполучить как можно больше крупных клиентов», но на деле все заканчивалось куда проще: «нанять как можно больше персонала в кратчайшие сроки».

Из этих двух сценариев роста предпочтительнее, естественно, первый. Однако выгода от внезапного появления большого количества клиентов тоже бывает сомнительной. Кто бы отказался выйти на рынок первым и заполучить всех пользователей, не оставив конкурентам ни шанса. Однако в большинстве случаев быть первым на рынке не значит получить огромное преимущество. Вспомните тот же Google. Они появились, когда рынок поисковых серверов уже вполне сформировался. И играли на нем большие дяди, вложившие в свои брэнды не один миллион долларов: Yahoo, Lycos, Excite, Infoseek, Altavista, Inktomi. Выходить на рынок с новым поисковым сервисом в 1998 году было слишком поздно.

Однако основатели Google прекрасно знали, что на рынке поисковых серверов ценность брэнда мало отличается от нуля. Можно создать новую компанию, предложить сервис, который будет лучше, чем у конкурентов, и постепенно их пользователи станут вашими. Как бы в подтверждение этому, Google никогда и

нигде себя не рекламировал. В этом они похожи на умелых коммерсантов: свой товар они продают другим, а сами пользуются какими-то другими приемами и секретами.

Смотрите, ведь конкуренты, которых Google уже давно похоронил, могли бы потратить те же самые миллионы долларов на то, чтобы улучшить свой товар – поисковые сервера. Давайте же учиться на чужих ошибках. Тратить большие деньги на рекламу своего брэнда – первый признак надвигающегося краха, если вы, конечно не работаете на рынке, где продукты практически не отличаются друг от друга (например, водка, сигареты, моющие средства). А в области веб-технологий едва ли найдется два одинаковых продукта. Сайты знакомств проводят сейчас большие рекламные кампании, а это значит, что они уже практически созрели. (Фу-фу, чую дух компании, которой управляют маркетологи!).

Обстоятельства складывались таким образом, что росла наша компания медленно. Как оказалось потом, это только сыграло нам на руку. Тем, кто начинает свой бизнес, приходится поначалу взваливать на себя всю работу. Например, в мои обязанности входило не только программирование, но также продажи и техническая поддержка клиентов. С продажами я справлялся не лучшим образом. Я был упорен и настойчив, но мне всегда не хватало гладкости и обтекаемости настоящего продавца. Я пытался донести до потенциальных клиентов две простых мысли: глупо не продавать свои продукты через интернет, а если вы уже это делаете, глупо не использовать наш программный продукт. Оба эти утверждения совершенно справедливы, но все же это не лучший способ убеждать людей.

Техническая поддержка получалась у меня куда лучше. Представьте, как приятно разговаривать с представителем службы поддержки, который не только прекрасно знает свою программу, но и искренне извиняется, если клиент обнаружил какой-то недочет или ошибку. Более того, нередко эта ошибка исправлялась прямо во время разговора по телефону! Клиенты души в нас не чаяли. И мы отвечали им тем же, потому что когда ваш бизнес развивается благодаря тому, что говорят о вас ваши клиенты, самое ценное – это первые пользователи. Подумайте только – им хватило смекалки самостоятельно обнаружить ваш продукт в Интернете и начать им пользоваться! И если вы прислушаетесь к ним, они расскажут вам, как сделать вашу программу еще лучше. Более того, они не возьмут денег за свои советы. Как раз наоборот – они вам еще и заплатят.

Официально наша компания появилась в начале 1996 года. К концу того же года у нас уже было около 70 пользователей. Это были времена, когда все стремились как можно скорее стать крупной компанией, и я немного беспокоился – на общем фоне мы казались такими маленькими и незаметными. Однако на деле оказалось, что все

к лучшему. Чем больше компания, тем труднее вносить изменения в продукт. Первый год работы стал для нас настоящей лабораторией – мы экспериментировали и постоянно улучшали работу своей программы. К концу года мы настолько опередили конкурентов, что у них просто не было шансов нас догнать. К тому же все программисты постоянно общались с пользователями, так что вскоре мы стали настоящими экспертами в области электронной коммерции.

Это и есть ключ к успеху любого предприятия. Самое важное – понимать тот вид бизнеса, с которым работаешь. Можно предположить, что кто-то может обладать этим знанием просто «по должности». Ничего подобного. Секретное оружие Google на самом деле вовсе не секрет: они досконально понимали особенности поиска в интернете. Когда появился Google, я работал в Yahoo, и вот там никто толком не понимал, что такое поиск. Я это точно знаю, потому что когда-то робко попытался убедить Высокое Начальство в том, что надо улучшать службу поиска. На что мне недвусмысленно объяснили «линию партии»: Yahoo – это не «просто поиск в интернете». Поиск составляет лишь небольшой процент от посещаемости сайта, меньше чем прирост посещаемости за месяц, поэтому мы теперь именуем себя «медиа компанией», или же «порталом», или же чем-то еще в том же духе. А поиск может вообще засохнуть и отвалиться, как ненужная пуповина.

И все же несмотря на свои размеры, эта «небольшая часть» оказалась чрезвычайно важной, так как с нее начинается работа пользователя в интернете. Сейчас Yahoo усвоил это очень хорошо.

В отличие от большинства работающих в интернете компаний, Google понимает, что нужно всегда ставить пользователей выше рекламодателей. На бампере одной машины я однажды увидел замечательную фразу: «Если люди сами пойдут вперед, лидерам останется только следовать за ними». С поправкой на нашу сферу деятельности ее можно переиначить так: «Постарайтесь заполучить всех пользователей, тогда рекламодатели просто вынуждены будут размещать рекламу у вас». И вообще, разрабатывая продукт, сначала постарайтесь сделать его нужным и удобным для пользователей, а уж потом думайте, как заработать на нем деньги. В противном случае между вами и пользователями всегда найдется место для конкурентов.

Чтобы программа понравилась пользователям, их надо очень хорошо понимать. А большой компании это сложнее, чем маленькой. Поэтому я говорю вам: «не торопитесь расти». Чем медленнее вы будете прожигать начальные инвестиции, тем больше времени у вас будет для проб и экспериментов.

Экономить хорошо еще и потому, что тем самым вы прививаете компании культуру бережливости. Вот это в Yahoo всегда хорошо понимали. Официальный титул Дэвида Фило (David Filo) – Chief Yahoo – его подчиненные переиграли в Cheap Yahoo[6], и он чрезвычайно этим гордился. Вскоре после устройства на работу в Yahoo мы получили от Дэвида письмо. Оказалось, он обозрел всю иерархию наших данных, и теперь спрашивал – действительно ли нам необходимо хранить так много информации на дорогих RAID дисках? На меня это письмо произвело сильное впечатление. В то время Yahoo уже числился среди монстров и зарабатывал миллиарды, но продолжал экономить каждый гигабайт дискового пространства.

Получив несколько миллионов долларов от инвесторов, легко почувствовать себя богатым человеком. Это неправильно. Богатой может считать себя компания с большими доходами. А деньги в банке – это еще не доходы. Это просто некая сумма, которую дали вам добрые люди в надежде, что вы заставите их деньги работать и приносить доход. Поэтому даже если у вас в банке несколько миллионов, вы все равно бедняки.

Большинству новых компаний лучше ориентироваться на студенческую обстановку, а не на стиль адвокатских контор. Приятно и дешево, а не дорого и броско. Лучшая проверка – есть ли у новой компании кресла Aeron. Эти кресла появились во время бума доткомов и сразу стали очень популярной мебелью в свежесозданных фирмах. Тогда часто можно было наблюдать, как взрослые люди, словно детишки, «играют в домик» на деньги, которые дали им инвесторы. В нашем же офисе кресла были такие дешевые, что вскоре от них поотваливались все подлокотники. Это нас немного смущало поначалу, но опять-таки, оглядываясь назад я вижу, что тогда мы интуитивно приняли верное решение и начали работать по-студенчески.

Наш офис располагался в трехэтажном деревянном доме на Гарвардской площади. Когда-то, до 70-х годов, здесь была квартира. Видимо, хозяин держал собаку – ванна до сих пор носила следы когтей. Кстати говоря, человек, который там жил, был довольно эксцентричной личностью – трещины в стене были заделаны алюминиевой фольгой, как будто он пытался защититься от космических лучей. Когда нас посещали важные гости, мы чувствовали себя немного неловко за подобный антураж. Но мы предпочитали вести себя как нахальные изгои, а не как корпоративные пиджаки, и я до сих пор считаю, что это самый правильный настрой для только что созданной компании.

Кстати, в квартире куда лучше программируется. Бесконечные корпоративные клетушки-кьюбиклы просто ужасны. Вы сами это знаете, если хоть раз пробовали работать в таких условиях. А вы замечали, как хорошо писать код дома, придя с работы? Да? Так почему бы тогда не сделать офис похожим на дом?

Подыскивая место для нового офиса, не стоит беспокоиться о том, насколько профессионально он выглядит. Слово «профессиональный» должно быть применимо к вашему продукту, а не к бесшумным лифтам и стеклянным стенам. Я бы вообще посоветовал для начала снимать квартиру. Все равно первое время вам придется буквально жить на работе, почему бы не сделать рабочим местом настоящее жилище?

Помимо того, что снимать квартиру дешевле, квартиры еще и располагаются в более удобных местах. Для новой компании это очень важно. Если после ужина программисты вновь возвращаются на работу, это уже залог успеха компании. Нередко самая важная и трудная часть работы делается именно в часы, когда на улице темнеет, и перестает трезвонить телефон. Замечательно пойти всем вместе в ближайший ресторанчик поужинать и обсудить всевозможные идеи, а потом вновь отправиться на работу, чтобы превратить эти идеи в программный код. Получается, вам нужно работать в таком месте, где много ресторанчиков и кафе, а не в каком-нибудь офисном квартале, где все вокруг вымирает уже в 6 вечера. Если в вашей компании программисты будут уезжать ужинать домой (все равно в котором часу), значит, вы потеряете что-то необыкновенно важное. И помощи вам Бог, если это случается еще в самом начале вашей деятельности.

Если бы я собирался создавать свою компанию теперь, то выбрал бы одно из трех самых подходящих мест: Ред Лайн что неподалеку от Central, Гарвард или площадь Дэйвиса (Кендалл – слишком уж стерильное место); либо в Пало Альто на Университи или Калифорния авеню; или же в Беркли – на север или на юг от кампуса. Из всех мест, что я знаю, только здесь есть нужная атмосфера.

Если хотите сэкономить деньги, постарайтесь не нанимать новых сотрудников. Я могу показаться экстремистом, но в самом начале это худшее, что может сделать молодая компания. Во-первых, новые сотрудники значит ежемесячно повторяющиеся расходы, и это ужасно. Кроме того, рано или поздно, придется подыскивать новое место для работы, потому что новые сотрудники уже не помещаются в старом, таком замечательном офисе. Возможно, вам придется снимать помещение в офисном здании, а значит, ухудшать тем самым качество своей программы. Но и это еще не все! Чем больше народу, тем медленнее все делается – там где один человек с порога спросит своего коллегу, что тот думает по такому-то поводу, восемь человек непременно устроят собрание! Так что поначалу чем меньше народу, тем лучше для дела.

Во время бума доткомов было принято вести себя совсем по-другому. Все хотели нанять сразу как можно больше людей, как будто нельзя выпустить хороший продукт, если в структуре вашей организации отсутствует какой-то титул. Этот

способ рассуждений подходит для больших корпораций. Вам же ничуть не надо нанимать людей просто потому, что такие должности существуют в любой компании. Нанимайте только в том случае, если вам совершенно необходимо выполнять какую-то работу, а сами вы с ней не справляетесь.

Но если новые сотрудники дорого стоят и даже замедляют работу, почему большинство компаний постоянно этим занимается? Мне кажется, потому что начальству нравится мысль, что на них работает много людей. Эта слабость свойственна многим, нередко она доходит до уровня директоров компании. Если вам когда-нибудь доведется управлять собственной компанией, то вы быстро обнаружите, что вас постоянно спрашивают о числе сотрудников. Это самый популярный способ оценить ваш бизнес. Такой вопрос задают не только люди несведущие, но даже репортеры и аналитики. И впечатление будет куда сильнее, если вы ответите «тысяча», а не «десять».

Разумеется, это глупо. Если у двух компаний одинаковый доход, то производить впечатление должна та, у которой меньше сотрудников. Когда меня спрашивали, сколько человек работает в моей новой компании, я отвечал – двадцать, и прямо видел, как они думали «хм, ну двадцать – разве же это компания...». А после этого я добавлял: «Зато у нашего конкурента, которому мы регулярно надираем задницу, работает сто сорок человек. И как вы думаете, кто должен гордиться числом сотрудников?»

Как и при выборе помещения для офиса, нужно выбирать, что важнее – казаться крутым или быть крутым. Те из вас, кого в школе и в вузе было не оторвать от занятий, знают о чем я говорю. Продолжайте в том же духе, когда начнете собственное дело.

Оно вам надо?

А нужно ли вам вообще создавать собственную компанию? Получится ли? И если да, то стоит ли тратить на это столько сил и времени?

Справятся с этим очень многие, жаль только, что не все это осознают. Именно поэтому я и пишу эту статью. Сейчас в мире могло бы быть раз в десять больше производителей программного обеспечения, и мне кажется, все бы от этого только выиграли.

Сейчас я понимаю, что отношусь как раз к породе людей, которые могут смело начинать свое собственное дело. Однако вначале я приходил в ужас при одной мысли об этом. Потом, правда, я все равно пришел к идее откыть свое дело, и все потому что я программировал на Lisp^[7]. Компания, которой я оказывал

консалтинговые услуги, мало помалу приходила в упадок, а других клиентов, работающих с Lisp, было не так уж много. Я не допускал мысли, что начну программировать на другом языке (не забывайте, на дворе стоял 1995-ый год, то есть, «другим» мог быть только C++). Значит, оставалось начинать свой бизнес, и продолжать писать на Lisp.

Должно быть, это звучит немного странно или даже наигранно, но если вы сами программировали на Lisp, то сразу меня поймете. Интересно, если я преодолел страх перед «бизнесом» только потому, что меня вынудили к тому обстоятельства, сколько же на свете людей, которые справились бы ничуть не хуже, но до сих пор боятся попробовать?

Итак, кто же должен начинать собственное дело? Хороший программист, между 23 и 38 годами, который предпочитает решить финансовые проблемы сразу и надолго, а не получать понемножку каждый месяц на протяжении всей трудовой жизни.

Мне довольно сложно сказать, кого можно назвать хорошим программистом. Возможно, в хорошем университете это половина всех тех, кто учится по специальности «вычислительная техника». Впрочем, совершенно необязательно учиться именно на этой специальности. Я вот, к примеру, специализировался на философии.

Трудно определить, хороший ты программист или нет, особенно в молодости. К счастью, в процессе создания своей собственной компании это сделать совсем несложно. Что заставляет человека открывать свою собственную компанию? То, что глядя на существующее программное обеспечение, он постоянно задает себе вопрос: ну неужели эти ребята не понимают, что им нужно было сделать x, y и z? А это, кстати, один из признаков хорошего программиста.

Я упомянул 23 года не потому, что до этого возраста в человеческом мозгу не хватает каких-то извилин, а просто потому, что вам нужно поработать программистом еще до того, как вы создадите свою компанию. При этом совсем необязательно работать в компании, которую только что создал кто-то другой. Я поработал год, чтобы оплатить учебу в вузе, и это был худший год в моей взрослой жизни. Но несмотря на это я многому научился. В то время я не осознавал, что этот опыт помог мне лучше понять бизнес создания и продажи программного обеспечения. Мой опыт был сплошь негативным: нельзя часто созывать собрания; нельзя допускать, чтобы отдельными частями кода владели разные люди; нельзя, чтобы компанией управляли те, кто занимается продажами; нельзя сразу бросаться на написание сложного многофункционального продукта, нельзя, чтобы программный код слишком разрастался; нельзя оставлять поиск ошибок в коде

отделу проверки качества; нельзя переезжать из Кэмбриджа на 128-ое шоссе, ну и так далее. [8] Однако отрицательный опыт не менее ценен, чем положительный. Может быть, он даже нужнее. Очень сложно копировать безупречное поведение, куда проще избегать чужих ошибок.

Не стоит начинать свое дело раньше 23, потому что вас попросту не будут воспринимать всерьез. Инвесторы отнесутся к вам с недоверием, клиенты станут опасаться, что в один прекрасный день вы исчезнете и оставите их без всякой поддержки. Даже вы сами (если вы конечно обычный человек) будете в некоторой степени ощущать свой возраст: вам будет неловко становиться начальником для человека гораздо старше вас. А если вам всего 21, то нанимать только тех, кто младше, значит существенно ограничить свой выбор.

Некоторые при большом желании могут начинать свое дело даже в 18. Билл Гейтс в 19 лет создал вместе с Полом Алленом Microsoft. (Впрочем, Аллену тогда было уже 22 года, и возможно, это сыграло свою роль). И если сейчас, читая эти строки вы думаете: «Да какое мне дело до его рассуждений, мне плевать – я открываю свою компанию прямо сейчас!», вы действительно можете справиться и раньше 23 лет.

Второе ограничение – 38 лет – менее жесткое. Главная причина, с моей точки зрения, физические возможности. Немногие обладают достаточной выносливостью, перешагнув за этот возрастной порог. Поначалу мне случалось работать до двух и даже до трех часов ночи. И это каждый день, семь дней в неделю. Не уверен, что сейчас у меня хватило бы на это сил.

К тому же создание новой компании всегда связано с финансовым риском. Допустим, вы попробовали создать свою компанию, но к 26 стали банкротом. Тоже мне невидаль. В 26 лет финансовый крах – это всего лишь начало пути. Другое дело, когда вам 38. В этом возрасте уже нельзя сильно рисковать, особенно если у вас дети.

И наконец, последняя проверка, возможно, самая жесткая. Действительно ли вам хочется начать свое дело? С экономической точки зрения это означает сжать рабочую жизнь в минимальный промежуток времени. Вместо того, чтобы работать по восемь часов в день за зарплату в течение 40 лет, вы работаете всего четыре года – зато как проклятый. Может быть, это не принесет вам ничего – хотя, чтобы понять это, четыре года не потребуется.

У вас едва ли найдется время на что-то кроме работы. То есть, конечно, вы можете отдохнуть и ничего не делать. И тем самым передать инициативу в руки конкурентов. Единственным отдыхом, который я себе позволял, был бег трусцой, да и то, чтобы поддерживать форму и продолжать работать. Ну и читал еще с четверть

часа перед сном. За три года я всего два или три месяца встречался с девушкой. Раз в две недели я позволял себе потратить несколько часов, чтобы заглянуть в букинистический магазин или сходить в гости к друзьям. Родителей я навесил всего два раза. Все остальное время я работал.

Мне было интересно и весело, потому что работал я со своими лучшими друзьями. Иногда нам встречались интересные технические проблемы. Однако это составляло не больше 10% общего времени. Об остальных 90% я могу сказать лишь, что куда приятнее вспоминать это время, когда все уже позади. Тогда это не казалось таким забавным. Например, когда в Кэмбридже на шесть часов отключили электроэнергию, мы пытались завести в офисе бензиновый генератор. Больше я никогда в жизни не буду этого делать.

Наверное, общий объем ерунды, с которой приходится столкнуться, начиная свое дело, не превышает тот, с которым вы сталкиваетесь в обычной жизни. Может быть, его даже меньше – просто он втиснут в узкие временные рамки. Как видите, главная проблема – это время. Об этом стоит серьезно задуматься, когда вы решаете стоит или не стоит открывать свою компанию. И если вы хотите решить проблему с деньгами побыстрее, а не работать за зарплату 40 лет, то пожалуй, можно решаться.

Многим довольно сложно выбрать между созданием собственного бизнеса и аспирантурой. Выпускник вуза находится как раз в том возрасте и состоянии, когда лучше всего начинать свое дело. Однако как же академическая карьера? Выход есть – можно сочетать работу в собственной фирме и учебу в аспирантуре – по крайней мере, поначалу. Парочка известных хакеров благополучно отучились в аспирантуре[8] и получили ученые степени.

Даже если вам придется бросить аспирантуру, то ненадолго. Если ваше предприятие потерпит крах, то это случится довольно скоро, и вы сможете спокойно вернуться к академическим занятиям. Если же оно принесет вам успех, то вполне возможно, мечта стать младшим помощником профессора несколько потускнеет.

Итак, если вам хочется начать свой бизнес – начинайте. В этом нет ничего таинственного или сверхсложного, как может показаться со стороны. И не нужно знать ничего о том, «как делается бизнес». Просто напишите программу, которую будут любить пользователи, и постарайтесь тратить меньше, чем зарабатываете. Неужели это так сложно?

Примечания

[2] У новой компании есть еще одно преимущество перед солидной состоявшейся фирмой: вы можете не беспокоиться о дискриминационных законах. В новых компаниях они не действуют. Например, я не стал бы начинать свое дело с женщиной, у которой есть маленькие дети, или которая собирается их завести. Однако вы не имеете права спрашивать у потенциальных кандидатов на место, собираются ли они заводить детей. Хотите верить, хотите – нет, но согласно текущим законам Соединенных Штатов, вы не можете отказать человеку в месте, даже если у вас есть претензии к его интеллектуальному уровню. А когда вы только начинаете свое дело, то можете отказывать кому угодно из каких угодно соображений.

[3] Научиться программированию куда дешевле, чем обучаться ведению бизнеса, потому что по большей части вы можете справиться самостоятельно. Всех расходов – купить себе компьютер, поставить Linux, копию K&R, и залучить на пару часов соседского сына, какого-нибудь пятнадцатилетнего подростка, который объяснит вам с чего начать.

[4] Следствие: не стоит пытаться строить свой бизнес, продавая программы самой большой компании – правительству. Да, в этой области есть масса прекрасных возможностей. Но пусть лучше уж эти возможности достанутся кому-то другому.

[5] Мой знакомый, который открыл свою компанию в Германии, говорил, что у них для этого требуется куда больше бумажной мороки, чем в Штатах. Ну что ж, это объясняет, почему в Германии меньше новых компаний, чем у нас.

[6] Наш изначальный капитал составляли 8000 долларов, которые дал нам Джулиан на создание прототипа. Однако трудно сказать, сколько он вложил в нас на самом деле, потому что помимо денежной ссуды он взял на себя всю юридическую сторону дела, а также давал нам неоценимые советы, и даже сумел заставить нас выглядеть респектабельно. Я думаю, если постараться оценить его реальный вклад в нашу компанию, то он составит никак не меньше двухсот или даже трехсот тысяч долларов.

[7] То же самое можно сказать и о потенциальных покупателях, которые прицениваются к вашей фирме. Некоторые из них наверняка просто притворяются, а на самом деле охотятся за вашими мозгами. Так что лучше всего придерживаться тех же правил: создавать видимость абсолютной открытости и откровенности, но не вдаваться в технологические детали.

[8] Я был настолько же плохим сотрудником, как эта компания – местом работы. Мне хотелось бы попросить прощения у тех, кому пришлось в то время со мной работать.

Большое спасибо Трэвору Блэквеллу (Trevor Blackwell), Саре Харлин (Sarah Harlin), Джессике Ливингстон (Jessica Livingston) и Роберту Моррису (Robert Morris) за то, что прочли черновой вариант этого эссе, а также Стиву Меледнесу (Steve Melendez) и Грегори Прайсу (Gregory Price) за то, что пригласили выступить.

[1] Paul Graham, "Hackers and Painters. Big Ideas from the Computer Age", O'Reilly, 2004

[2] Вообще-то доходы Google приблизительно в два раза больше, но вторую половину приносит платная реклама на других сайтах.

[3] <http://www.paulgraham.com/road.html>

[4] <http://www.paulgraham.com/gh.html>

[5] <http://www.paulgraham.com/venturecapital.html>

[6] (англ.) – «Дешевый Yahoo»

[7] <http://www.paulgraham.com/icad.html>

[8] <http://www.paulgraham.com/tlbphd.html>

[i] Startup – придется переводить по-разному: *новая компания, свое дело, компания в начальной стадии развития* и т.д. В русском языке нет термина, который бы увязывал два понятия: новая компания и интернет, производство ПО. А именно этот смысл имеет сейчас английское startup.

Опубликовано kirsa в November 27, 2005 01:04 AM