

# Пол Грэм

## Самые трудные уроки для стартапов

Апрель 2006 г.

Оригинал эссе на английском языке вы можете найти на сайте Пола Грэма под названием "[The Hardest Lessons for Startups to Learn](#)". Перевод эссе с английского языка был выполнен сотрудниками нашего бюро переводов.

(Данное эссе подготовлено на основе лекции, прочитанной в [Startup School](#) в 2006 г.)

Профинансированные нами до нынешнего дня стартапы все схватывают на лету, но одни уроки даются им легче, другие - сложнее. Я думаю, это обусловлено тем, что часть относящихся к стартапам идей противоречит интуиции.

Мы уже проинвестировали довольно много компаний, так что я научился выявлять такие идеи - и именно на них я и буду акцентировать внимание. К тому же я собираюсь их пронумеровать, и, может быть, со следующими стартапами мне удастся внедрить разновидность кода Хаффмана: я заставлю всех прочитать это эссе, а затем, вместо того, чтобы донимать их детальным изложением, смогу просто сказать: номер четыре!

### 1. Выпускайте рабочую версию как можно раньше

Пожалуй, чаще всего я повторяю стартапам следующий совет: как можно быстрее выпускайте первую версию, а затем улучшайте ее, опираясь не отклики пользователей. Говоря "выпускайте как можно быстрее", я имею в виду не то, что нужно выпускать программу, полную ошибок, а что нужно ограничиться минимальной функциональностью. Пользователи ненавидят ошибки, но они не против минимальной первой версии, если новые функциональности будут на подходе.

Быстрый выпуск первой версии оправдан по ряду причин. Во-первых, просто потому, что это оптимальный метод программирования, и не только для стартапов. Я утверждаю это с 1993 года и до сих пор не встречал особых тому опровержений. Множество стартапов погибло из-за того, что они слишком затягивали релизы, и ни один - благодаря тому, что выпускал продукт слишком быстро. [1]

Одно из неожиданных открытий, которое вас ждет, если вам удастся создать нечто популярное - это то, что вы не будете знать своих пользователей. У Reddit сейчас почти полмиллиона уникальных посетителей в месяц. Кто эти люди? Команда Reddit понятия об этом не имеет. И ни один web-стартап этого не знает. А поскольку вы не знаете своих пользователей, то очень рискованно пытаться угадать, что им понравится. Гораздо лучше выпустить нечто и прислушаться к их мнению.

Wufoo восприняли этот мой совет близко к сердцу и выпустили генератор форм еще до создания базы данных. Машина еще не ездит, а уже 83 тысячи человек пришли посидеть в водительском кресле и подержаться за руль. Подобный подход дал Wufoo ценную обратную связь: пользователи Linux жаловались на излишнее использование Flash, поэтому разработчики избавились от Flash, переписав программу. А вот если бы они решили выпустить все сразу, то к моменту обнаружения проблемы она была бы внедрена уже гораздо глубже.

Но даже если у вас не будет пользователей, быстрый выпуск все равно важен. Первый выпуск для стартапа - все равно что спуск корабля на воду. Если есть серьезные проблемы, например, слабая идея или взаимная неприязнь основателей - стресс выпуска первой версии их проявит. А чем раньше вы обнаружите такие проблемы - тем лучше.

И, пожалуй, самый главный аргумент за быстрый выпуск состоит в том, что он заставляет вас больше работать. Когда вы работаете над еще не выпущенным продуктом, появление проблем вызывает любопытство. Но их появление в уже выпущенном продукте вызывает сильную тревогу. Как только вы выпустите продукт, у вас появится намного больше безотлагательных задач. Мне кажется, что именно поэтому разработчики затягивают выпуск, они знают: как только он состоится - им придется работать гораздо больше. [2]

## 2. Продолжайте наращивать возможности

Конечно, совет "выпускайте рабочую версию как можно быстрее" имеет логичное продолжение, без которого он не был бы так хорош: если вы начинаете с небогатой функциональности, вам стоит быстро ее улучшать. Я постоянно ловлю себя на повторении совета "наращивать возможности". Это правило справедливо не только для начальных стадий, ему должны следовать все стартапы, по крайней мере, до тех пор, пока они хотят оставаться стартапами.

Я, конечно же, не имею в виду, что вы должны постоянно усложнять свое приложение, под "возможностью" я понимаю атомарную единицу программирования - квант улучшения жизни пользователей.

Если провести аналогию с занятиями спортом, то усовершенствования порождают усовершенствования. Если вы каждый день совершаете пробежку, вы, скорее всего, побежите и завтра, но стоит пропустить пару недель, и вам будет непросто заставить себя пробежаться. То же и с программированием: чем больше идей вы реализуете, тем больше у вас появляется новых. Поэтому вы должны улучшать свою систему хотя бы чуть-чуть каждые день-два.

И это не только хорошая методика разработки, но и маркетинговый ход. Пользователи любят постоянно улучшающиеся сайты. Ведь на самом деле они ждут от сайта улучшений. Представьте: вы посетили очень хороший сайт, затем вернулись через два месяца, а он ни на йоту не изменился. Разве он не покажется вам никудашным? [3]

Когда вы внесете усовершенствования в ответ на их замечания, пользователи полюбят вас еще больше, потому что они привыкли к игнорированию со стороны компаний. Если вы будете редким исключением - компанией, которая действительно слушает, - пользователи станут вашими фанатичными приверженцами. Вам не придется думать о своей рекламе, потому что ваши пользователи займутся ею за вас.

Это звучит как прописная истина, так почему же мне приходится постоянно ее повторять? Мне кажется, проблема в том, что люди привыкают к существующему положению вещей. Как только продукт избавлен от вопиющих недостатков, вы начинаете к нему привыкать и постепенно отождествляете его с набором уже реализованных в нем возможностей. Например, я сомневаюсь, что кто-нибудь в Yahoo! (или Google) осознал, насколько лучшей может быть web-почта, пока Paul Buchheit им это не продемонстрировал.

На мой взгляд, решение заключается в понимании, что все сделанное до сих пор еще далеко от того, что может быть сделано. Заставьте себя, в качестве умственного упражнения, постоянно думать над усовершенствованиями. Имеющееся, конечно, уже и так совершенно, но если бы вам пришлось что-то изменить, что бы это было? Если ваш продукт кажется вам завершенным, на то могут быть две причины: (а) он действительно завершен, или (б) вам не хватает воображения. Опыт подсказывает, что вариант (б) в тысячу раз вероятнее.

## 3. Сделайте пользователей счастливыми

Постоянные усовершенствования - это частный случай более общего правила: сделайте пользователей счастливыми. Ни один стартап не может никого заставить что-либо сделать. Стартапы не могут никого

заставить пользоваться их программами и сотрудничать с ними. Им приходится отрабатывать свой кусок хлеба. Именно поэтому успешные стартапы создают великие вещи - то есть они либо создают их, либо погибают.

Работая в стартапе, вы чувствуете себя крошечным обломком, который крутят ураганные ветра. Самый мощный ветер - это пользователи. Они могут подхватить вас и поднять в заоблачные высоты, как Google, а могут оставить лежать на земле, как большинство стартапов. Пользователи - это переменчивый ветер, но зато самый сильный. Если они понесут вас вверх, никакой конкурент не сможет вас удержать.

Вам следует не лежать, подобно крошечному обломку, распластавшись по поверхности, а изогнуться так, чтобы ветер вас подхватил. Образ ветра нравится мне тем, что он напоминает, насколько безличен поток посетителей. Подавляющее большинство посетителей вашего сайта составят случайные гости. Поэтому вам необходимо проектировать свой сайт в расчете именно на них. А заинтересованные люди сами найдут то, что им нужно.

Обычный посетитель придет на ваш сайт, держа палец на кнопке "Назад". Вспомните собственный опыт: большинство ссылок, по которым вы переходили, вело к какой-нибудь ерунде. Каждый, кто провел в Сети хотя бы пару недель, уже приучен нажимать "Назад" после перехода по ссылке. Поэтому ваш сайт должен кричать: "Постойте! Не нажимайте "Назад"! Это интересный сайт. Например, взгляните сюда".

Чтобы посетитель задержался, вы должны сделать две вещи. Самое главное - предельно кратко объяснить, чему же посвящен ваш сайт. Нередко попадаются сайты, предполагающие, что вы уже знаете, о чем они. Например, корпоративный сайт, сообщающий, что компания производит:

корпоративные профессиональные решения в области управления контентом, позволяющие компаниям унифицировать людей, контент и процессы, что позволяет минимизировать риски, ускорить процесс разработки и снизить совокупную стоимость владения.

Крупная компания может обойтись и таким запутанным описанием, а стартапы - нет. Стартап должен уметь объяснить одним-двумя предложениями, чем же конкретно он занимается. [4] И не только пользователям. Объяснение потребуется для всех: инвесторов, покупателей компании, партнеров, журналистов, потенциальных и даже настоящих работников. Наверное, даже не стоит создавать компанию для чего-то, что не может быть убедительно описано одним-двумя предложениями.

Еще один совет, который я не устаю повторять, - сразу же показывайте людям лучшее, что вы имеете. Если у вас есть нечто впечатляющее, постарайтесь разместить это на главной странице, потому что это единственная страница, которую увидит большинство посетителей. Хотя здесь существует определенное противоречие: чем интенсивнее вы будете стягивать интересные вещи на главную страницу, тем выше шансы, что посетители углубятся дальше. [5]

В идеале эти две рекомендации объединяются: вы объясняете посетителям, чему посвящен ваш сайт, показывая это. Один из традиционных для художественной прозы советов - "не говорите, а показывайте". Не говорите, что персонаж зол, пусть вместо этого он заскрипит зубами или сломает карандаш. Ничто так хорошо не объяснит назначение вашего сайта, как его использование.

Профессиональный термин для этого - "конверсия". **Задача вашего сайта - превращать случайных посетителей в пользователей, независимо от того, что в вашем случае скрывается за термином "пользователь"**. А эффективность ее решения можно измерить по скорости вашего роста. Ваш сайт или становится популярным, или нет, и вы должны это знать. Если вы растете достаточно быстро, то в конце концов преуспеете, независимо от того, насколько вы незначительны сейчас. Если же нет - надо что-то менять.

## 4. Опасайтесь только того, чего действительно стоит опасаться

Еще я постоянно ловлю себя на повторении слова "не беспокойтесь". Точнее, обычно это "не беспокойтесь об этом, беспокойтесь лучше о том". Стартапы не зря пребывают в постоянном страхе, но иногда они боятся не того.

Большинство самых заметных неприятностей далеко не так страшны, как может показаться. Проблемы - это нормальное состояние стартапа: уходит основатель, обнаруживается патент, охватывающий вашу деятельность, сервера постоянно сбоят, вы сталкиваетесь с неразрешимой технической проблемой, вам приходится сменить название, срывается сделка - все это совершенно в порядке вещей. Проблемы не уничтожат вас, если, конечно, вы сами не позволите им этого сделать.

Подобное утверждение применимо и к большинству конкурентов. Многие стартапы беспокоятся: "А что, если Google сделает то же, что и мы?" На самом деле вам не стоит опасаться крупных компаний - даже Google. Люди в Google умны, но не умнее вас. Зато они менее мотивированы, поскольку Google не разорится в случае провала конкретного продукта; и даже в Google полно бюрократии, которая его замедлит.

Пока вы являетесь стартапом, вам следует опасаться не крупных игроков, а других стартапов, о существовании которых вы пока и не подозреваете. Они опаснее, чем Google, потому что, как и вы, загнаны в угол.

Рассмотрение лишь уже существующих конкурентов может породить в вас ложное чувство безопасности. Вы должны конкурировать с тем, что могут создавать другие, а не только с тем, о разработке чего вам известно. Как следствие - не стоит расслабляться только потому, что у вас, по видимому, нет конкурентов. В чем бы ни состояла ваша идея, кто-то где-то работает над тем же самым.

Это оборотная сторона легкости создания стартапа: пытающихся его создать стало больше. Но я не согласен с [Caterina Fake](#), что по этой причине сейчас не лучшее время для создания стартапа. Создателей стартапов стало больше, но не настолько, насколько могло бы. Большинство выпускников вузов все еще думают, что им нужно устроиться на работу. Обычный человек не сможет проститься с мыслью, которую ему вбивали в голову с трех лет, только потому, что поддержание web-сайта в последнее время стало намного дешевле.

В любом случае, конкуренты - не самая большая проблема. Чаще всего причиной неудачи являются сами стартапы, а не их конкуренты. К неудаче ведет множество путей, но три столбовых - это внутренние раздоры, инерция и игнорирование пользователей. Каждого из них по отдельности достаточно, чтобы пустить вас ко дну. Но если бы мне пришлось выбирать худший, я бы выбрал игнорирование пользователей. Если вам нужен рецепт провального стартапа, вот он: пара основателей с великолепной идеей, которая всем, по их мнению, понравится, и именно ее они и собираются реализовать, несмотря ни на что.

Почти все [первоначальные планы ошибочны](#). Если бы компании неукоснительно придерживались изначальных планов, Microsoft продавал бы языки программирования, а Apple - печатные платы. В обоих случаях именно клиенты указали им на то, в чем должен состоять бизнес компании - и они оказались достаточно умны, чтобы прислушаться.

Как говорил Ричард Фейнман, воображение природы превосходит человеческое воображение. Глядя на окружающий мир, вы откроете гораздо больше интересных идей, чем просто путем умозрительных заключений. Это очень глубокая мысль. Именно поэтому, например, даже лучшие абстрактные картины изрядно уступают полотнам Леонардо. То же относится и к стартапам. Самую лучшую идею можно получить, только апробируя на пользователях череду прототипов.

## 5. Целеустремленность - это самоподдерживающееся состояние

Сейчас у меня достаточно опыта, связанного со стартапами, чтобы сказать, какое качество важнее всего для основателя стартапа. И это не то, о чем вы могли бы подумать. **Самое важное для основателя стартапа - целеустремленность. Не ум - целеустремленность.**

Это несколько расстраивает, хотелось бы верить, что Viaweb преуспел благодаря нашему уму, а не просто целеустремленности. В мире стартапов многие, причем не только основатели, но и инвесторы, предпочитают думать именно так. Им нравится мысль, что они живут в мире, которым правит разум. Можно со всей определенностью утверждать, что они в это верят, поскольку такая вера влияет на их инвестиционные решения.

Венчурные капиталисты раз за разом инвестируют в стартапы, созданные знаменитыми профессорами. Это может срабатывать в сфере биотехнологий, где множество стартапов просто коммерциализуют выполненные исследования, но в сфере программного обеспечения стоит инвестировать в студентов, а не в профессоров. Microsoft, Yahoo! и Google были основаны людьми, бросившими ради этого учебу. Нехватку опыта студенты с лихвой компенсируют самоотверженностью.

Конечно, если вы хотите разбогатеть, одной самоотверженности недостаточно. Еще надо быть умным, не так ли? Хотелось бы в это верить, но опыт (я несколько лет прожил в Нью-Йорке) убеждает меня в обратном. Вы можете сильно поглупеть и ничего страшного не произойдет, но стоит вам лишиться всего лишь толики целеустремленности, как вы очень быстро останетесь ни с чем.

Работать в стартапе - это все равно, что ходить на руках: возможно, но требует огромных усилий. Если бы обычного работника попросили делать то, чем приходится заниматься основателю стартапа, он был бы крайне возмущен. Представьте, что вас наняли в какую-то крупную компанию, где помимо программирования, в десять раз более быстрого, чем вам доводилось выполнять ранее, от вас потребовали бы отвечать на звонки в службу поддержки, разрабатывать дизайн сайта, администрировать сервера, делать "холодные" звонки клиентам, искать офис для компании и приносить всем обед.

И выполнять все это не в спокойной атмосфере крупной компании, похожей на материнскую утробу, а на фоне постоянных бедствий. Это требует настоящей целеустремленности. В стартапе постоянно происходит что-нибудь чрезвычайное. Поэтому если вам хоть на секунду понадобится повод для ухода, вы всегда его найдете.

Но если вам не хватает целеустремленности, высока вероятность, что это начнет сказываться еще задолго до того, как вы в конечном итоге уйдете. Все, кому довелось иметь дело со стартапами, понимают, насколько важна целеустремленность, поэтому если они почувствуют вашу неуверенность, то не станут уделять вам внимания. Если вам не хватает целеустремленности, то вскоре вы обнаружите, что по какой-то загадочной причине хорошие вещи случаются с вашими конкурентами, а не с вами, и покажется, что вам просто не везет.

Если же вы нацелены на то, чтобы удержаться на плаву, люди заинтересуются вами, поскольку существует вероятность, что впоследствии им все-таки придется иметь с вами дело. Вы местный, а не просто турист, поэтому всем придется с вами договариваться.

В Y Combinator мы иногда по ошибке финансируем команды, настроенные на то, чтобы в течение трех месяцев попытаться счастья в стартапе, и, если случится нечто выдающееся, - продолжать. Под "чем-то выдающимся" подразумевается, что кто-то захочет их купить или вложить в них миллионы долларов. Но при таком отношении с вами вряд ли произойдет "нечто выдающееся", потому что и компании-покупатели, и инвесторы судят о вас по вашей целеустремленности.

Шансы продать компанию повысятся, если покупатель будет уверен, что вы собираетесь любой ценой держаться на плаву. Ведь если он вас не купит, а вы продержитесь, вы наверняка разрастаетесь,

стоимость компании увеличится, и ему останется только сожалеть о том, что он не купил вас раньше. То же самое и с инвесторами. На самом деле инвесторами, даже крупными венчурными, движет не надежда на большие прибыли, а страх их упустить. [6] У вас окажется гораздо больше шансов получить деньги, если вы ясно дадите понять, что собираетесь добиться успеха несмотря ни на что, и деньги вам нужны только для небольшого ускорения этого процесса.

**Это невозможно сымитировать. Единственный способ убедить всех в вашей готовности сражаться насмерть - действительно быть готовым к этому.**

Вы должны быть по-хорошему упорны. Я очень тщательно подбирал слова и остановился именно на "упорстве", а не на "упрямстве", потому что упрямство губительно для стартапа. Вы должны быть упорными, но гибкими, как лучшие игроки в американский футбол. Такой игрок не станет не глядя прорываться через преграждающих ему путь людей. Он импровизирует: если кто-то появится прямо перед ним, он его обегит; если его попытаются схватить - он вывернется из захвата, он может даже некоторое время бежать в противоположном направлении, если это пойдет на пользу. Единственное, чего он никогда не станет делать - так это просто стоять на месте. [7]

## 6. Место есть всегда

Я недавно говорил с одним основателем стартапа о том, не стоит ли добавить в их продукт социальную составляющую. Он сказал, что ему так не кажется, поскольку социальная тема уже полностью исчерпана. В самом деле? Получается, что в ближайшие сто лет единственными сайтами с социальными сетями будут Facebook, MySpace, Flickr и Del.icio.us? Вряд ли.

Новому всегда есть место. В любой исторический момент, даже в самые черные дни средневековья, люди постоянно совершали открытия, заставлявшие всех потом говорить: "Ну как же раньше до этого никто не додумался?". Нам точно известно, что так продолжалось вплоть до 2004 года, когда был создан Facebook - при том, что над этим кто-то уже думал раньше.

**Мы не видим возможностей повсюду вокруг себя потому, что приспособились к существующему положению вещей, и считаем, что именно так все и должно быть. Например, большинству людей покажется безумной попытка сделать поисковик лучший, чем Google. Эта область уж точно исчерпана, уверены они. Неужели? Через сто лет - или даже двадцать - люди будут искать информацию, используя нечто вроде теперешнего Google? Даже сам Google, наверное, так не считает.**

В частности, я не думаю, что существует ограничение на количество стартапов. Иногда сталкиваешься с утверждением: "Всех этих парней, открывающих сегодня стартапы, ждет разочарование. В конце концов, сколько небольших стартапов собираются купить Google и Yahoo!?" Это утверждение похоже на разумный скептицизм, но я могу доказать его ошибочность. Ведь никто не предполагает, что число людей, которые могут быть заняты в экономике, состоящей из больших неповоротливых компаний, по паре тысяч человек в каждой, ограничено. Почему же тогда должно быть ограничено количество человек, которые могут быть заняты в небольших быстро развивающихся компаниях по десять человек каждая? Единственное, как мне кажется, ограничение здесь - это число людей, готовых столь упорно трудиться.

Ограничением на количество стартапов могло бы стать не число возможных поглощений Google или Yahoo! (хотя даже оно бесконечно, если стартапы на самом деле заслуживают поглощения), а максимальный объем материальных благ, который можно создать. И я не думаю, что этот объем имеет какие-либо ограничения, кроме космологических.

Другими словами, никаких практических ограничений на число стартапов не существует. Стартапы создают ценности, то есть нечто востребованное людьми, а если и есть какие-то границы человеческих потребностей, то нам до них еще очень далеко. Например, у меня до сих пор нет летающей машины.

## 7. Не стоит сильно обольщаться

Это еще один совет, который я повторял задолго до Y Combinator. Он практически был девизом Viaweb.

Основателям стартапов присущ оптимизм. В противном случае они не стали бы их создавать. Но вы должны относиться к своему оптимизму как к активной зоне ядерного реактора - как к крайне опасному источнику энергии. Вы должны создать вокруг него защитную оболочку, или он вас поджарит.

Защита реактора неоднородна, в противном случае он оказался бы бесполезен. Его в нескольких местах пронизывают трубы, так и защиту вокруг оптимизма тоже необходимо кое-где пронизать. Я думаю, что разграничительная линия должна проходить между вашими ожиданиями от себя и от других людей. Быть оптимистичным в оценке собственных возможностей - нормально, но относительно других людей и оборудования стоит исходить из худших предположений.

**Это особенно важно для стартапа, поскольку, что бы вы ни делали, вы всегда будете стремиться к пределу возможного.** Ничего не будет происходить в спокойной предсказуемой манере, характерной для остального мира. Все будет изменяться неожиданно и, в большинстве случаев, - к худшему.

Важнее всего экранировать свой оптимизм относительно сделок. Если ваш стартап заключает сделку, изначально предполагайте, что она сорвется. Венчурные инвесторы, которые обещают вложить в вас деньги, не сдержат обещания. Компания, собирающаяся вас купить, не станет этого делать. Крупный клиент, желающий внедрить ваш продукт во всей компании, - уйдет. Поэтому, если что-то все-таки сработает, вы будете приятно удивлены.

Я убеждаю стартапы сильно не обольщаться, чтобы уберечь их от разочарования, когда ничего не выйдет, что, в свою очередь, делается из более практических соображений: не дать им опереть компанию на нечто, способное упасть, прихватив ее с собой.

Например, если кто-то говорит, что хочет вложить в вас деньги, вполне естественно прекратить поиск других инвесторов. Именно поэтому люди, предлагающие вам сделку, так оптимистичны: они хотят, чтобы вы перестали искать. И вы тоже не против перестать, потому что сделки - это мучение. На привлечение инвестиций уходит особенно много времени. Поэтому вы должны сознательно заставить себя продолжать поиск.

Даже если вы в конце концов заключили первую сделку, продолжение поиска пойдет вам на пользу, поскольку позволит добиться более выгодных условий. Сделки динамичны, и, если, конечно, вы не ведете переговоры с кем-то экстраординарно честным, они состоят не только из момента, когда вы пожимаете друг другу руки в знак договоренности. Обычно после рукопожатия нужно урегулировать еще множество второстепенных вопросов, и если противоположная сторона почувствует вашу слабость - например, что эта сделка вам необходима, - у нее появится огромный соблазн добиться невыгодных для вас деталей соглашения.

Венчурные капиталисты и корпоративные специалисты по развитию - профессиональные переговорщики. Они натренированы на использование слабости. [8] Поэтому они просто не могут ею не воспользоваться, хотя обычно это неплохие парни. Как профессионалам им гораздо чаще, чем вам, приходится вести переговоры. Так что даже и не пытайтесь блефовать перед ними. Стартап может сохранить хоть какие-то рычаги воздействия при заключении сделки только в том случае, если он на самом деле не нуждается в ней. И если вы не очень верите в заключение сделки, то будете гораздо меньше от нее зависеть.

Поэтому я делаю вам гипнотическое внушение: я хочу, чтобы, как только кто-то скажет вам "мы хотим вложить в вас деньги" или "мы хотим купить вас", у вас автоматически всплывала в голове мысль: не стоит сильно обольщаться. Продолжайте работать, как будто такой сделки не существует - это лучшее, что можно сделать для ее заключения.

Чтобы стартап добился успеха, нужно сконцентрироваться на привлечении большого числа пользователей и продолжать максимально быстро приближаться к этой цели, в то время как инвесторы и покупатели будут суетиться вокруг, размахивая перед вашим лицом деньгами.

## 8. Скорость, а не деньги

Создание стартапа, как я его описал, выглядит довольно трудным делом. Так оно и есть. Все основатели профинансированных нами компаний говорят одно и то же: "Я знал, что будет тяжело, но и понятия не имел, насколько".

И ради чего идти на все эти тяготы? Ради чего-то великого или героического стоит переносить лишения и стресс, но нужно ли это делать всего лишь ради денег? Неужели деньги настолько важны?

Нет, пожалуй, нет. Слишком серьезное отношение к бизнесу мне кажется абсурдным. Я считаю зарабатывание денег скучным поручением, от которого нужно как можно быстрее избавиться. В самом по себе создании стартапа нет ничего великого или героического.

**Так почему же я столько времени уделяю размышлениям о стартапах? Я отвечу так. С экономической точки зрения стартап - это, скорее, способ не стать богатым, а работать быстрее. Вы вынуждены зарабатывать на жизнь, и стартап способен помочь быстро покончить с этой задачей, не дав ей затянуться на всю жизнь. [9]**

Хотя в основном мы относимся к человеческой жизни как к данности, она полна чудес. И в то же время осязаемо коротка. Вот тебе дали эту великолепную штуку, а потом раз - и отобрали. Можно понять, почему для объяснения подобного феномена людям понадобилось придумать богов. Но жизнь требует уважения даже от тех, кто не верит в богов. В жизни практически каждого из нас бывают дни, которые проходят словно в пелене, и почти у каждого в этот момент возникает чувство, что он теряет нечто драгоценное. Как сказал Бенджамин Франклин: "Любишь ли ты жизнь? Если любишь, то не трать времени, потому что это материя, из которой соткана жизнь".

Поэтому в зарабатывании денег нет ничего особенно выдающегося. Не оно оправдывает тяготы стартапа. Что важно в стартапе, так это скорость. Сжимая скучную, но неизбежную задачу зарабатывания на жизнь до минимума, вы выказываете уважение к жизни, а в этом есть частица великого.

### Сноски

- [1] Стартап может погибнуть из-за выпуска продукта, полного ошибок, к тому же недостаточно быстро исправляемых. Но мне неизвестен ни один стартап, погибший из-за очень раннего выпуска минимального стабильного продукта и быстрой его доработки.
- [2] Я знаю, что именно поэтому я так и не выпустил Arc. Как только я это сделаю, меня начнут донимать запросами новых функциональностей.
- [3] Web-сайт в этом отношении отличается от книг, фильмов и десктоп-приложений. Пользователи расценивают сайт не как отдельный снимок, а как фильм с множеством кадров. Сравнивая два фактора между собой, я бы сказал, что скорость изменений для пользователей важнее, чем текущее состояние.
- [4] Хотя это не всегда стоит говорить пользователям. Например, MySpace по сути является просто новым супермаркетом для "тусовщиков из супермаркета". Но разумнее было притвориться в начале, что сайт посвящен музыкальным группам.
- [5] Аналогично, не требуйте от пользователей регистрации для просмотра вашего сайта. Не исключено, что вы обладаете настолько ценными вещами, что пользователи должны с радостью регистрироваться, чтобы заполучить их, но они привыкли ожидать обратного. Большинство виденного ими в Интернете оказывалось ерундой, и, пожалуй, в первую очередь это были именно сайты, требовавшие регистрации.

- [6] Такому поведению венчурных капиталистов есть разумное объяснение. Они зарабатывают (если, конечно, им это удастся) не на средних проектах. В типичном фонде половина компаний терпит крах, большинство остальных показывают посредственные результаты, а "погоду делают" один-два феерических успеха. Так что если они упустят всего несколько наиболее многообещающих возможностей, это может погубить весь фонд.
- [7] В европейском футболе такой подход не сработает, и хотя обводящий нескольких защитников форвард смотрится великолепно, игрок, раз за разом пытающийся всех обвести, стратегически хуже игрока, отдающего пас.
- [8] Y Combinator никогда не вступает в обсуждение оценки компании, поскольку мы не являемся профессиональными переговорщиками и не хотим ими стать.
- [9] **Есть два пути к занятию любимым делом: (а) заработать денег, после чего заняться тем, что вы любите, или (б) получить работу, на которой вам будут платить за занятие тем, что вам нравится.** На практике начальные ступени обоих путей заполнены в основном рутинной, а в случае (б) последующие ступени менее надежны.