

Часть II

# ИНИЦИАЦИЯ

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

## Глава 8

# На полосе разгона

1993, ноябрь — декабрь

Меня внезапно разбудил звонок. Снаружи было холодно, и совсем не хотелось вылезать из-под теплого одеяла, но после четвертого звонка я вылез из кровати и поплелся к телефону. По пути я вспомнил очень яркий сон, который мне приснился.

Во сне я был во Флориде, стоял на пляже, наслаждался звуками прибоя и теплым прикосновением солнечных лучей к моей коже. Осмотрев пляж, я увидел приближавшуюся ко мне темную фигуру. Человек подошел ближе, и я узнал его — это был мой друг Марио из Lotus! Я ничего о нем не слышал с тех пор, как он внезапно ушел из Lotus несколько месяцев назад. Как раз в тот момент, когда я его узнал, меня разбудил звонок телефона.

— Алло, — пробормотал я немного бессвязно, все еще наполовину во сне.

— Это Brainstorm Technologies? — спросила меня женщина на другом конце провода.

Я превратился в слух и намеренно четко произнес:

— М-м-м-да, это Brainstorm. Чем я могу вам помочь?

Я взглянул на часы — было 8:30 утра. Будучи разработчиком ПО, я не привык вставать рано, тем более в понедельник. При этом я много работал — предыдущей ночью мы с Митчем

просидели до трех часов ночи, внося финальные штрихи в наш программный продукт.

— Я звоню из The New York Times, у нас есть Lotus Notes и Microsoft Visual Basic, и нас интересует ваш продукт... VB/Link... Сколько он стоит?

Я колебался. Мы еще не назначили цену и на самом деле еще вообще не задумывались о маркетинге продукта.

— Знаете, в действительности мы еще не запустили продукт. Как вы о нас узнали? — спросил я.

— Из статьи в ComputerWorld\*, конечно.

Я услышал, как она хихикнула. Возможно, она поняла, что нашу компанию можно отнести к типу производства «двух парней в гараже», но без гаража.

— А... конечно, — ответил я, вспомнив, что на прошлой неделе говорил с корреспондентом из ComputerWorld, и он сдержал свое слово и написал о нас.

— Вы не хотите стать *бета*-клиентом? — спросил я.

В индустрии программного обеспечения *бета*-клиент — тот, кто использует продукт прежде, чем он будет официально выпущен, чтобы помочь в тестировании программы и исправить последние ошибки.

— Это зависит от того, — ответила она, — сколько будет стоить продукт, когда он выйдет.

«The New York Times — это здорово!» — сказал я себе, пытаясь скрыть свое волнение при разговоре с такой известной компанией.

— А... — начал я. На самом деле мы еще не установили цену, хотя и думали об этом... Мы думали о цене 199 долларов, — решил я.

Она не ответила, и я сразу забеспокоился, что цена может быть слишком высокой.

---

\* Американский журнал, посвященный информационным технологиям.  
Прим. ред.

— Но если вы согласитесь стать бета-клиентом, то когда продукт выйдет, мы продадим его вам по специальной предварительной цене 99 долларов!

Опять молчание.

— А когда он будет выпущен? — спросила она.

Я объяснил, что *бета*-цикл был только что запущен и, скорее всего, продлится еще четыре недели.

— Нет, я не думаю, что мы хотим быть бета-клиентом. Мы не хотим использовать бета-код для нашей производственной базы данных Notes, — сказала она сухо.

«Черт!» — подумал я, немного разочарованный, что наш первый потенциальный клиент сорвался. Я быстро начал придумывать причины, по которым она может рассмотреть возможность покупки продукта, и собирался озвучить свое «коммерческое предложение», когда она ответила:

— Но когда продукт будет выпущен, мы купим два экземпляра по вашей начальной цене, если вас это устроит. Вам нужен почтовый адрес? Могу я прислать вам его по факсу?

Ее внезапное согласие стало для меня сюрпризом. К счастью, мы купили факс на предыдущей неделе.

В этот момент из своей комнаты, спотыкаясь, вышел Митч и увидел, как я лихорадочно записываю информацию о The New York Times.

— Кто, черт возьми, звонит нам в 8:30 утра в понедельник? — спросил он, побрел на кухню и взял коробку апельсинового сока.

— О, не беспокойся, — сказал я небрежно.

Что-то бормоча, он поднес коробку апельсинового сока ко рту.

— Просто это наш первый платный клиент! — ответил я, положив трубку. Митч был настолько удивлен, что пролил сок, и тут телефон зазвонил снова.

Он не переставал звонить весь этот день. И следующий. И следующий. В течение следующих четырех недель нашего

бета-периода мы быстро устали от всей этой суеты. Телефон начинал звонить около 8:30, и мы тратили дни на попытки заполучить новых клиентов и поддержку наших существующих сайтов бета-тестирования. По вечерам мы пытались исправить оставшиеся в продукте ошибки и часто работали до 2–3 часов утра каждую ночь, подготавливая продукт к официальному выпуску.

Через несколько дней после этого первого звонка телефон зазвонил в полдевятого вечера. Мы переутомились и решили записать звонок на автоответчик.

— Привет, Brainstorm Technologies, — услышал я знакомый голос, передразнивающий сообщение на нашем автоответчике. — Эй, Риз, это Марио. Я возвращаюсь в Бостон и хотел узнать, не могу ли я остановиться у вас на несколько дней.

Я был поражен и смутно вспомнил, что несколькими днями раньше видел Марио во сне. Хотя я не помнил сон полностью, но вспомнил, что мне снилась Флорида.

Марио, которому было в то время 28 (он был *старше и мудрее* нас), тоже был выпускником MIT, и хотя он постоянно говорил об открытии компании, у него был необычный стиль работы. Марио работал в течение шести или двенадцати месяцев, за это время накапливал достаточно денег, а потом «расслаблялся» в течение шести месяцев или года. Эти периоды расслабления обычно включали длительные поездки в Майами и на Сицилию.

Когда он приехал к нам тем вечером, он был загорелым и находился в расслабленно-философском настроении. Все это резко контрастировало с окружавшими нас снегом, холодом и лихорадочным темпом жизни в нашей маленькой квартирке, ставшей офисом. Марио рано начал лысеть и отращивал хвост, который делал его похожим на вытащенную из воды рыбу.

— Итак, вы все-таки начали бизнес, а? — сказал он, улыбаясь, и откинулся на спинку одного из складных стульев в нашей гостиной.

Он оглядел наш маленький 13-дюймовый телевизор и гору компьютеров, принтеров, сетевого оборудования, коробки для пиццы и другой хлам, в беспорядке разложенный в гостиной. Я видел, что он был удивлен. Я взволнованно рассказал ему о компании и идее нашего продукта и спросил, не захочет ли он к нам присоединиться. Он всегда хотел создать компанию и имел примерно такой же опыт работы в технической сфере, как и я.

На Марио произвело впечатление то, что мы успели сделать в течение такого короткого периода, и он сказал, что подумает. Мы решили, что он поработает с нами в течение ближайших нескольких дней, чтобы увидеть, уживемся ли мы все вместе.

Несколько дней спустя он сказал нам, что хотя ему нравится то, что мы делали, он «должен отклонить» наше предложение.

— Почему? Уверю тебя, компания будет успешной! — немедленно ответил я, беспокоясь, что плохо описал ему наши перспективы в сфере продаж. Я собирался начать перечислять основания для будущего успеха, в том числе список бета-клиентов, с которыми мы уже подписали контракты, но он улыбнулся и замахал рукой.

— О, я не сомневаюсь, что она будет успешной! Вы, ребята, действительно занимаетесь стоящим делом.

— Но тогда почему ты не хочешь стать частью этого дела? — спросил я, расхаживая по комнате между разбросанными в беспорядке устройствами.

Он рассмеялся:

— Ну, если быть честным, я видел, как вы, ребята, работали в последние несколько дней, а в данный момент я не в том состоянии, чтобы справиться с таким темпом. Может быть, через полгода-год я и смог бы снова работать в таком ритме.

Я объяснил, что это может быть «возможностью всей его жизни»: основатели успешной компании по программному обеспечению могут сделать миллионы долларов!

Он улыбнулся и сказал, что не сомневается и что слышал это много раз раньше.

— Но деньги не единственная важная вещь в жизни, — сказал он мне. — Очень часто я доходил в своей жизни до того, что просто *не мог* больше работать. Это, скорее, что-то из области физиологии или, возможно, даже подсознания. Я не сознательно принимаю это решение: я просто не могу больше работать, и мне требуется не менее шести месяцев или даже год-полтора, прежде чем я смогу вернуться обратно к этим крысиным бегам.

Митч и я посмотрели друг на друга непонимающе. Это был взгляд на жизнь, который ни один из нас не разделял.

— Именно во время длительного отдыха я чувствую себя более всего *связанным* с жизнью. Пожалуй, это явление духовного порядка. Я не могу его объяснить. Иногда вы просто должны позволить вещам к вам приходиться, а не гнаться за ними с таким трудом!

Я думал о том, что он говорил о духовности; это составляло резкий контраст с лихорадочным темпом жизни Рама-свами: создание компаний, поездки из города в город, чтобы провести деловое совещание и группы по обучению медитации в вечернее время. Довольно интересно, что в моей голове словосочетания «прилагать все усилия» и быть «поглощенным работой» начали связываться с признаками духовного роста.

Передо мной был человек, который придерживался совершенно противоположной точки зрения. Будучи ребенком восьмидесятых, помешанным на предпринимательстве столько, сколько я себя помню, я не понимал точки зрения Марио. Я не понимал концепции «позволить вещам к тебе приходиться, а не гнаться за ними», и у меня не было времени ее обдумать — объем работы постоянно увеличивался.

Через несколько дней, когда Марио опять собирался уехать из Бостона в солнечную Флориду, он объяснил, что, хотя у него и были амбициозные планы, он не чувствовал необходимости «торопить события» и сразу же «делать миллионы». Если это должно было случиться, оно случится в «свое время».

Он видел, что я был разочарован и немного озадачен.

— Тебе сейчас только 23. С возрастом мои слова будут иметь для тебя больший смысл. — Я слушал, но не стал комментировать. — Но, парни, я все же хочу вам как-нибудь помочь.

Марио вдруг улыбнулся, и его глаза загорелись, как будто он только что провел свой собственный мозговой штурм.

— Вы собираетесь на Lotusphere\*? — спросил он.

— Lotusphere? — я не знал, что он имел в виду.

— О, это конференция, которая проводится в Орlando в декабре для тех, кто работает с Lotus Notes. Вы, ребята, должны арендовать там место, чтобы люди могли купить ваш продукт и узнать о вашей компании.

— Арендовать стенд на ярмарке-выставке? — спросил я, все еще не понимая, о чем он говорит. Марио понял, что я, хотя и прикидывался знатоком, действительно не знал многого об открытии компании по разработке программного обеспечения. Он объяснил, что большинство производителей программного обеспечения используют выставки как способ обзавестись клиентами. Однажды он провел год в Париже, устраивая европейские выставки для бостонских стартапов, знал все об этой сфере и мог дать нам совет о том, как подготовиться.

— Сколько это будет стоить? — спросил я.

— О, вероятно, пару тысяч долларов за небольшой стенд плюс стоимость авиабилетов, отелей и прочего. Вы действительно должны поехать. — Он заметил, что я прокручиваю эту «пару тысяч баксов» в своем уме. — На самом деле, — продолжил он с большей настойчивостью, — если вы хотите играть на этом поле, вам надо туда поехать!

---

\*Lotusphere — ежегодная конференция, организатором которой выступала Lotus Software (в настоящее время — один из пяти брендов программного обеспечения IBM). В 2013 г. Lotusphere была переименована в IBM Connect. *Прим. ред.*

До сих пор мы не понимали, что должны будем потратить деньги, чтобы продемонстрировать наш продукт рынку. Пока наш маркетинг имел два канала: 1) сарафанное радио (мы сказали о своем продукте всем нашим друзьям в отрасли) и 2) статья в ComputerWorld, которая привела к ежедневным звонкам. Почему-то я полагал, что продвижение продукта и дальше будет происходить так же просто и что нам больше не придется тратить деньги на маркетинг, пока они не потекут рекой.

Следующие несколько часов Марио провел, убеждая нас, что мы должны отправиться во Флориду на выставку-ярмарку, чего бы это ни стоило. А затем и сам уехал во Флориду, хотя с совершенно другой целью — чтобы валяться на пляже.

— Удачи! — сказал он уходя. — Я уверен, что у вас, ребята, все будет хорошо!

Забавно: мы планировали уговорить его остаться в Бостоне и начать с нами работать, а получилось так, что Марио убедил нас поехать вслед за ним во Флориду.

В ночь перед отъездом на выставку в Орlando мы с Митчем были взволнованы и испытывали серьезный стресс. Мы не смогли использовать нашу стратегию «творческого финансирования», чтобы заплатить за стенд, но, к счастью, нам удалось занять 5000 долларов у родителей Митча, чтобы покрыть расходы.

Я отчаянно пытался разыскать последнюю ошибку перед тем, чтобы окончательно запустить программу. Поиск и уничтожение этой ошибки занимали гораздо больше времени, чем я ожидал, и с наступлением вечера внутри меня начало нарастать все большее разочарование. Я не мог понять, почему продукт давал сбой. Затем около 10 вечера зазвонил телефон.

Это был Рамасвами. Он спросил о наших успехах и хотел пожелать удачи в нашей первой бизнес-поездке. Я объяснил ему ситуацию и рассказал об ошибке, которую никак не мог отследить.

— Ты отслеживаешь ошибку в программе, и вы планируете завтра уехать на выставку?! — воскликнул он удивленно.

— Ну да, — медленно ответил я, размышляя, действительно ли мы делаем все правильно.

Он рассмеялся:

— Слушай, совершенно естественно вносить последние исправления в демоверсию в последнюю минуту в ночь перед демонстрацией... Такое случается сплошь и рядом!

Я вздохнул с облегчением.

— Но это не просто обычная демоверсия, это выпуск продукта, так? — продолжил он. Теперь я занервничал.

— Может быть, мы не должны его выпускать, — предположил я. На другом конце линии было молчание, я чувствовал, что его подбородок слегка задрался вверх и он сидит с закрытыми глазами, так, как он всегда сидел, размышляя над вопросом.

Внезапно он рассмеялся.

— Это будет тот момент, который ты запомнишь лучше всего, — сказал он, — как вы сидели в гостиной, получая первые звонки от клиентов, и выпускали первый продукт. Это так волнующе!

Интересно, сменив тему, он пытался меня подбодрить?

— Да, это волнующе, но сейчас я испытываю больше тревоги, чем возбуждения. Как вы думаете, что я должен сделать? — спросил я, надеясь, что он даст мне практический совет, основанный на его опыте.

— Энергетическая конфигурация твоей новой компании сейчас достаточно интересна, — сказал он.

— Энергетическая конфигурация? Как компания может иметь энергетическую конфигурацию? — выпалил я, хотя на самом деле не ожидал ответа. У меня действительно не было времени, чтобы спорить, поскольку оставалось всего несколько часов, чтобы получить продукт, готовый к выпуску.

— Каждая группа людей имеет ауру, которая не слишком отличается от ауры человека, хотя она и нематериальная. Ты можешь думать об этом как о *душе* компании, и веришь или

нет, успех компании на ранней стадии часто не меньше связан с этой *душой*, чем со всем остальным.

Глядя на часы, я решил не обсуждать, было ли это утверждение научной теорией или просто эзотерическим лепетом.

— Хорошо... И все ли в порядке с нашей душой? — быстро спросил я, радуясь, что Митч был в другой комнате и не слышал, как я задаю метафизический вопрос о нашем бизнесе.

— Энергетическая конфигурация компании, — продолжил он, — это совокупность частей, каждая из которых имеет различную степень влияния на коллективную ауру компании: сотрудников, руководителей, поставщиков, восприятия компании клиентами, рынка и так далее. Часто бывает трудно отделить эти элементы один от другого, поскольку они взаимосвязаны. В любом случае я вижу энергетическую конфигурацию вашей компании как большой объем энергии, свернутый в маленький шарик, который только и ждет, чтобы взорваться. Много людей наблюдают за вами и желают вам добра, но есть и те, кто не желает вам добра. — я чувствовал, как он кивает на другой стороне провода. — Знаете вы это или нет, о вас, ребята, думают многие!

Рамасвами замолчал на мгновение. Затем произнес:

— Итак, вот тебе практический совет, — сказал он. — Обычно я этого не говорю, но все же: если другие средства не сработают, снизьте свои ожидания.

— Что? — теперь я был смущен, думая, что он считает, что мы не должны выпускать продукт.

— Существует два способа снизить ожидания: или уменьшить функциональность продукта до части, в работоспособности которой вы уверены, или сдвинуть сроки, чтобы дать себе больше времени. В любом случае вы снижаете ожидания, которые слишком высоки для выпуска продукта... вы делаете слишком много или вы пытаетесь сделать это слишком быстро!

Я поблагодарил его за совет, повесил трубку и стал обдумывать его совет «сократить функциональность или отодвинуть

дату выпуска». Я позвал Митча и рассказал про последнюю ошибку, с которой не мог справиться.

— Как думаешь, что нам делать? — спросил он.

Я рассказал ему о совете Рамасвами: «снизить ожидания». Он потер подбородок, который, как и у меня, за прошлую неделю зарос щетиной: мы работали в лихорадочном темпе, оставляя минимум времени на все остальное, даже на личную гигиену. Митч держал копию нашей документации, которую только что принес из копировального центра.

— Хорошо, — ответил он.

Мы решили, что снизим функциональность. Я избавился от ошибки, над которой работал, с помощью простого уведомления: «В текущую версию VB/Link данная часть функций не включена».

Потом мы закрыли программу. Версия 1.0 нашего продукта была готова к выпуску. Следующие несколько часов мы провели, делая 30 копий на дискетах. Мы решили продать продукт на этой конференции и хотели взять с собой побольше копий.

Несмотря на то что я большую часть последних месяцев визуализировал коробку с названием продукта, я обнаружил, что последние недели мы были так заняты, что забыли купить коробки для дисков! Было уже слишком поздно, чтобы идти в магазин канцтоваров, а рейс был в семь утра следующего дня — до того, как откроются магазины.

Мы приняли еще одно решение и просто разложили диски и инструкции в коричневые конверты из оберточной бумаги с надписью «VB/Link». Так выглядели диски первой версии нашего продукта, и теперь мы могли поспать несколько часов перед вылетом в Орландо.

На второй день конференции Lotusphere я охрип от разговоров со всеми людьми, которые посетили наш стенд. Стенд был буквально окружен толпой разработчиков из компаний, которые искали способы соединить продукты Lotus с продуктами

Microsoft. Наша стратегия по преодолению бреши между двумя этими гигантами сработала.

Поскольку на стенде нас было только двое, часто образовывались очереди из желающих с нами поговорить. Многие из них знали о нас из недавних статей в прессе и хотели с нами встретиться. Что еще более важно, многих посетителей мы смогли убедить купить наш продукт тут же, на этой выставке. Тридцать конвертов из оберточной бумаги быстро закончились, и оставалось еще много людей, желавших купить нашу программу.

Мы стали сенсацией выставки: два молодых выпускника MIT, которых одолевали желающие купить их новинку. Это напомнило мне рассказы о первых днях становления индустрии персональных компьютеров в 80-х годах и истории о создании таких компаний, как Apple и Microsoft.

К утру последнего дня конференции мы продали 60 копий своего продукта и заработали достаточно, чтобы вернуть родителям Митча взятые в долг 5000 долларов. Но гораздо важнее было то, что состоялся первый успешный выпуск нашего продукта!

Хотя мы были во Флориде, у нас не было сил наслаждаться погодой. Мы оба были истощены бешеным ритмом конференции и последними несколькими месяцами работы. Несмотря на 27-градусную жару, я немного простудился, и моя простуда еще больше усилилась от многочисленных переговоров. К концу недели я едва мог говорить.

Мы решили пропустить закрытие сессии и, чтобы прийти в себя, поехали на пляж в районе Тампы. Мы улетали на следующий день, наша компания начала набирать обороты, и мы понимали, что жизнь уже никогда не будет такой, как прежде.

## КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ «НА ПОЛОСЕ РАЗГОНА»

**Самое главное для большинства стартапов —  
добраться до своих клиентов**

Это твердое, основанное на опыте правило для разработчиков (таких, как я) нужно усвоить с самого начала. Если вы поговорите с разработчиками в частности и с производителями вообще, они скажут, что самое важное для успеха — то, насколько хорошо продукт работает/воспринимается/выглядит. Но на самом деле *самое главное* для успеха большинства стартапов — это путь от клиента до продукта.

При нормальном цикле запуска в тот момент мы должны были бы заканчивать продукт и пытаться найти несколько первых клиентов. Но когда несколько месяцев назад мы определились с бизнес-идеей, у меня было предчувствие, что я смогу обеспечить нам публикацию статьи в одном из ведущих компьютерных журналов. Я не знаю, как и почему я был в этом уверен. На самом деле у меня был нулевой опыт пиара и нулевой опыт создания подобных стартапов. Но, следуя моему предчувствию, мы случайно превратили свой проект в реальный бизнес, то есть перешли на ту стадию, когда нас начали искать клиенты!

**Подсказки приходят в различных формах**

Другим важным моментом в этой главе был мой сон о друге Марио. Сон о нем, приснившийся как раз перед его возвращением из Флориды, добавил мне уверенности, что Марио должен сыграть некоторую роль в истории нашего стартапа.

Иногда подсказки указывают направление, и наше дело — понять, к чему конкретно они нас ведут. Я предположил, что подсказка «советовала» пригласить Марио работать в нашей

компании в режиме полного рабочего дня. Теперь, когда я стал *старше и мудрее*, я знаю, что, возможно, пригласить Марио было не лучшей идеей, учитывая его отношение к карьере. Но он убедил нас поехать на конференцию Lotusphere, которая стала для нашей компании критически важной точкой запуска. И это было его вкладом в наш бизнес.

Эти две подсказки — мое предчувствие о возможной публикации статьи и ощущение, что Марио должен сыграть в стартапе определенную роль, — привели к значимым для нас последствиям. Вот почему важно следовать подсказкам: никогда не знаешь, куда они приведут!

### Как предприниматель вы постоянно меняете уровень ожиданий

В некотором смысле начало и ведение бизнеса — непрерывный процесс установки, переустановки, перенастройки и обнародования ожиданий. В зависимости от ожиданий компания, которая растет и производит продажи на два миллиона долларов, может рассматриваться или как большой успех, или как крупная неудача.

Если инвестор купил половину вашей компании за пять миллионов, то продажа компании за два миллиона долларов будет для него большим разочарованием. С другой стороны, если вы владеете 100 % своего бизнеса, то его продажа за два миллиона долларов может быть отличным результатом! Фактически оценка стоимости бизнеса — просто численное выражение ожидания. В примере, где инвестор покупает половину вашей компании за пять миллионов, он устанавливает ожидание, что вы создадите компанию стоимостью более десяти миллионов долларов (так как он потратил пять миллионов на свою половину).

То же самое относится и к разработке продукта. Если создание программного продукта занимает три месяца, то

в зависимости от ожиданий это может быть или величайшей победой, или большим разочарованием. Иногда в жизни мы формируем нереалистичные ожидания того, где мы будем и насколько продвинемся в течение определенного периода. Иногда для возврата на правильный путь достаточно просто пересмотреть ожидания, как это сделали мы, когда решили не искать последнюю ошибку.

**Не забывайте делать паузы и наслаждаться победами, даже самыми маленькими**

При запуске стартапа очень многое может пойти и пойдет не так, поэтому в случае успеха его непременно нужно отметить. Наша стартовая конференция, на которой мы продали новый продукт, определенно была одним из таких моментов. В конце конференции мы устроили перерыв, чтобы добраться до Тампы и поваляться на пляже. Хотя воспоминания о самой конференции с годами потеряли четкость, я очень живо помню эпизод на пляже. Солнце только начинало садиться. Кто-то заметил дельфина. Я слышал крики чаек и ел картофель фри. Помню, я бросил ломтик картофеля на песок и чайки бросились на него со всех сторон. Это было странное чувство — иметь что-то, что было желанным для такого большого количества живых существ. В некотором смысле эта сценка была отражением того, что произошло на конференции.

Если в процессе запуска стартапа вы одерживаете победу — без разницы, большую или маленькую, — то важно потратить время и насладиться ею.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

