

## Наем устарел

Оригинал статьи на блоге Пола Грема "[Hiring is obsolete](#)". Май 2005  
Перевод выполнен коллективом сайта [www.perevedem.ru](http://www.perevedem.ru).

Три наиболее влиятельных в глобальной сети Интернет компании - это Yahoo, Google и Microsoft.

Средний возраст их основателей (на момент создания) - 24 года. Так что со всей определенностью установлено, что аспиранты могут создавать успешные компании. А если это могут делать аспиранты, то почему не могут студенты? Стоимость создания стартапа, как и всего остального в области высоких технологий, значительно снизилась, и сейчас она низка настолько, что уже не заметна на фоне погрешности измерений. Основную долю в стоимости создания веб-стартапа составляют расходы на продукты питания и жилье. Другими словами, основать компанию стоит не намного дороже, чем просто быть тунеядцем. Вы, вероятно, сможете создать стартап, имея всего 10 тысяч долларов первоначальных инвестиций, но при условии, что вы готовы жить на воде и макаронах.

Чем дешевле обходится создание компании, тем в меньшей степени вы нуждаетесь для этого в инвесторах. В итоге огромное количество людей, которые раньше никогда не смогли бы создать компанию, теперь смогут это сделать.

Причем наибольший интерес представляют те из них, кому сейчас всего двадцать с небольшим лет. Меня не очень интересуют те основатели, у которых есть все, что нужно инвесторам, кроме ума, или же все, кроме энергии. На мой взгляд, самая многообещающая группа, которая появится благодаря новым условиям, - это те, у кого есть все, кроме опыта.

### Рыночная цена

Я как-то утверждал, что "ботаников" недолюбливали в школе в основном потому, что у них были занятия поинтереснее, чем не покладая рук работать на свою популярность. Некоторые считают, что я просто говорю людям то, что они хотят услышать. Что ж, сейчас я пойду еще дальше: на мой взгляд, студенты сильно недооценены.

Точнее, я полагаю, что лишь немногие понимают огромный разброс в ценности двадцатилетних. Многие люди этого возраста действительно мало на что способны, зато другие могут почти все, причем более чем кто-либо, за исключением, разве что, немногих тридцатилетних. [1]

Вплоть до настоящего момента проблема заключалась в том, что таких людей было трудно выявить. Каждый венчурный капиталист в мире, если бы мог вернуться назад во времени, попытался бы проинвестировать Microsoft. Но кто из них поступил бы так тогда? Сколько человек поняли бы, что именно этот девятнадцатилетний парень был Биллом Гейтсом?

Молодых сложно оценивать потому, что, во-первых, они очень быстро меняются, во-вторых, между ними существует огромный разброс, и, в-третьих, они непоследовательны. Последний факт является серьезной проблемой. Когда ты молод, ты иногда говоришь и делаешь глупости, даже если ты умен. И если алгоритм состоит в отсеивании людей, говорящих глупости, как зачастую неосознанно поступают инвесторы и работодатели, - многие на самом деле достойные специалисты будут ошибочно отбракованы. Большинство организаций, нанимающих

на работу только что окончивших колледж специалистов, имеют представление только об их усредненно-обобщенной ценности, которая не столь уж высока. Поэтому на протяжении почти всего XX века господствовало представление, что все должны начинать трудовую деятельность как ученики на какой-нибудь низшей должности. Организации понимали, что существует колоссальная разница в потенциале будущих работников, но вместо того, чтобы воспользоваться этим, они стремились нивелировать такую разницу полагая, что даже самым перспективным молодым специалистам полезно начинать карьеру снизу. Наиболее способные молодые люди всегда будут недооценены крупными организациями, потому что у них пока нет результатов, которые можно измерить, и любая ошибка в оценке их способностей всегда будет не в пользу этих специалистов.

Что же в такой ситуации стоит предпринять самым способным 22-летним людям? Первое - это, минуя организации, работать напрямую с пользователями. Любая нанимающая вас компания, с экономической точки зрения, выступает как посредник для потребителя. Зарплата, которую вам платят, - это попытка определить вашу ценность для пользователя (причем сами работодатели могут и не осознавать этого). Но есть способ пересмотреть такую оценку. Основав собственную компанию, вы можете таким образом предпочесть, чтобы пользователи оценивали вас непосредственно.

Рынок является намного лучшим оценщиком, чем любой работодатель. Тем более что он совершенно не склонен к дискриминации. В Интернете никто не знает, например, кто вы: человек или собака. И, если говорить серьезно, никто не знает, что вам всего 22 года. Все, что волнует пользователей, - это выполняет ли ваш сайт или программа то, что им нужно. Им безразлично, что за всем этим стоит студент. Если вы по-настоящему способный человек, почему бы не заставить работодателей оценить вас по достоинству? Зачем начинать работу заурядным сотрудником в крупной компании, когда вы можете основать стартап и вынудить эту компанию купить его, чтобы в итоге заполучить вас?

Когда большинство людей слышит слово "стартап", они вспоминают о знаменитых компаниях, вышедших на биржу. Но большинство успешных стартапов стали таковыми благодаря продаже. Тем более что обычно покупателю нужна не только сама технология, но и ее создатели.

Зачастую крупные компании покупают стартапы еще до того, как те начнут приносить прибыль. Очевидно, что в таких случаях им нужны не доходы стартапа, а команда разработчиков и уже созданное ими программное обеспечение. Когда стартап шести месяцев отроду покупают за 2-3 млн. долларов, это скорее можно назвать наймом сотрудников, чем поглощением.

Я полагаю, что в дальнейшем такие приобретения будут происходить все чаще, и это лучший вариант для всех. Например, для основателей стартапов, потому что они в самом начале получают большие деньги. Но это лучший вариант и для покупателей. Ключевая проблема крупных компаний и основная причина, по которой они столь менее продуктивны, чем маленькие, - это сложность оценки работы каждого сотрудника. Приобретение стартапа на этапе его становления способно решить эту проблему: покупатель не платит до тех пор, пока разработчики не проявят себя. Таким образом, они защищены от минусов и одновременно получают большинство плюсов подобной ситуации.

## **Создание продукта**

Приобретение стартапов решает еще одну проблему крупных компаний: они не могут создавать продукты. Как показывает опыт, большим компаниям хорошо

удается извлекать ценность из существующих продуктов, и плохо удается создавать новые.

Почему? Этот факт заслуживает подробного рассмотрения, потому что именно он является причиной существования стартапов.

Начнем с того, что у большинства крупных компаний имеются те или иные активы, нуждающиеся в защите, что искажает их технические решения. Например, сейчас активно развиваются веб-приложения, но внутри Microsoft к ним наверняка существует противоречивое отношение, потому что сама идея веб-приложений угрожает десктопам. Поэтому любое веб-приложение, которое в конечном итоге оказывается у Microsoft, вероятно, как Hotmail, было изначально создано сторонней компанией.

Другая причина, по которой крупные компании плохо справляются с разработкой новых продуктов, состоит в том, что разработчики обычно не имеют существенного влияния в крупных компаниях (если, конечно, им не доведется стать CEO).

Прорывные технологии создаются неординарными людьми. А такие люди или не работают в больших компаниях, или проявить себя им мешают подхалимы, да и влияние они имеют относительно небольшое.

Еще одна причина проигрыша крупных компаний заключается в том, что они создают все в одном экземпляре. Например, если у вас есть только один веб-браузер, вы не станете делать с ним ничего по-настоящему рискованного. Если же десять разных стартапов создают десять различных браузеров, и вам предстоит выбрать лучший, вы наверняка получите то, что вам необходимо. Обобщая, можно сказать, - количество новых идей столь велико, что ни одна компания не способна самостоятельно работать над ними всеми. В данный момент примерно 500 стартапов разрабатывают нечто такое, что способно, на их взгляд, заинтересовать Microsoft. Ведь даже Microsoft, наверное, не смог бы управлять 500 внутренними проектами.

Кроме того, крупные компании неправильно платят людям. Разработчики нового продукта в большой компании получают приблизительно равные суммы как в случае его успеха, так и в случае провала [2]. В стартапе же люди понимают, что они могут разбогатеть в случае успеха продукта и не получить ничего - в случае провала. Поэтому совершенно естественно, что в стартапах трудятся намного самоотверженнее.

В данной ситуации сам размер больших компаний является препятствием. В стартапах разработчикам зачастую приходится напрямую общаться с пользователями, независимо от того, хотят они этого или нет, потому что заниматься продажами и поддержкой больше никому. Конечно, продажи не доставляют удовольствия, но зато ты понимаешь гораздо больше, пытаешься продать что-то людям, чем читая их ответы в специализированных опросах.

Ну и наконец, крупные компании плохо разрабатывают новые продукты потому, что они все делают плохо. В крупных компаниях весь рабочий процесс происходит медленнее, чем в маленьких, а создание продукта должно быть быстрым, потому что для получения чего-то стоящего необходимо пройти через множество итераций.

## **Тенденция**

Я считаю, что тенденция приобретения крупными компаниями стартапов будет только усиливаться. Одно из главных остающихся в данном случае препятствий - это гордость. Большинство компаний, по крайней мере неосознанно, полагают, что должны быть способны сами вести разработку, и что приобретение стартапов - это в некоторой степени признание поражения. И, как обычно, люди стараются оттягивать момент признания поражения до последнего. В итоге приобретение становится

очень дорогим.

Компаниям следует искать стартапы, пока те еще молоды, а венчурные инвесторы не раздули их стоимость до сотен миллионов долларов. Все равно ведь большая часть добавляемого венчурным капиталом не нужна покупателю.

Почему покупатели зачастую не пытаются вычислить компании, которые в ближайшем будущем будут стоить сотни миллионов, и не приобрести их раньше за 10-20 миллионов? Потому что они не могут заранее определить победителей? Но если они платят только 20 миллионов, то достаточно оценить, будет ли приобретение стоить 20 миллионов, что им вполне по силам.

Я полагаю, что компании, покупающие технологии, постепенно научатся определять перспективные стартапы еще на более ранних стадиях. Они не обязательно будут скупать их целиком. Может применяться некий гибрид инвестирования и приобретения: например, покупка пакета акций компании и опциона на выкуп остальных акций впоследствии.

Когда компании приобретают стартапы, они, по сути, объединяют рекрутинг и разработку продукта. И я полагаю, что это эффективнее, чем проведение рекрутинга и разработки по отдельности, поскольку в первом случае вы всегда получаете людей, по-настоящему увлеченных своим делом.

К тому же такой подход позволяет вам получить уже сработавшиеся команды разработчиков. Все конфликты между ними были разрешены под очень тяжелым прессом стартапа. И к моменту приобретения они понимают друг друга с полуслова. Этот нюанс очень важен в программировании, поскольку огромное количество ошибок возникает как раз на стыках кода, написанного разными людьми.

## **Инвесторы**

Постоянное снижение стоимости создания компании создает дополнительные преимущества хакерам, причем относительно как работодателей, так и инвесторов. Среди венчурных капиталистов принято считать, что не следует позволять хакерам управлять их собственными компаниями. Предполагается, что основатели должны принять выпускника МВА в качестве босса, а сами - довольствоваться должностью вроде СТО (технического директора). В некоторых случаях это, наверное, правильный подход. Но я полагаю, что в дальнейшем основатели смогут все больше контролировать свои компании, просто потому, что они уже не так сильно нуждаются в деньгах инвесторов, как раньше.

Стартапы - это сравнительно новое явление. Компания Fairchild Semiconductor, которая считается первым венчурно профинансированным стартапом, была основана в 1959 году, то есть не прошло еще и пятидесяти лет со дня ее создания. На временной шкале социальных изменений, то, что мы сейчас имеем, - это пре-бета версия. Так что не стоит полагать, что сейчас стартапы работают так, как и должны.

Компании Fairchild для старта требовалось огромное количество денег, ведь ей предстояло построить заводы. На что сейчас веб-ориентированный стартап может потратить деньги первого этапа венчурного финансирования? Больше количество денег не поможет быстрее писать программное обеспечение, от них почти не зависит покупка оборудования, поскольку оно сейчас уже довольно дешево. Все, на что на самом деле можно потратить деньги - это маркетинг и продажи. Я соглашусь, что отдел продаж имеет значение, а вот значение маркетинга уменьшается с каждым днем. В сети Интернет все действительно стоящие продукты распространяются посредством "сарафанного радио".

Основой власти инвесторов являются деньги. Если же стартапам нужно меньше денег, то и инвесторы получают над ними меньше власти. Так что будущие

основатели могут не принимать нового CEO, если они этого не хотят. Упирающихся и отбрыкивающих венчурных капиталистов придется силком протащить по этому пути, но, как зачастую и бывает в подобных ситуациях, это может оказаться к лучшему для них.

Пример Google показывает, к чему все движется. В качестве условия финансирования их инвесторы настояли на найме в качестве CEO какого-нибудь старого и опытного управленца. Но, насколько мне известно, создатели компании не просто уступили и согласились на любой выбор венчурных инвесторов. Они выждали целый год, и когда все-таки наняли CEO, то выбрали человека с кандидатской степенью в computer science.

Мне кажется, что основатели продолжают играть главные роли в компании, и, судя по успехам Google, их молодость и неопытность им не мешает. Более того, я полагаю, что Google преуспел как раз потому, что его создатели не в полной мере приняли условия инвесторов и не передали управление какому-нибудь выпускнику MBA сразу же после первого этапа финансирования.

Я не утверждаю, что люди бизнеса, назначаемые венчурными инвесторами, не представляют никакой ценности. Конечно же представляют. Но они не обязаны руководить создателями компании, что как раз и предполагает должность CEO. Я прогнозирую, что в будущем менеджеры, назначаемые венчурными инвесторами, все чаще будут занимать должности COO (Chief Operating Officer - главный операционный директор), а не CEO. Основатели же будут непосредственно руководить разработкой, а остальной компанией - с помощью COO.

### **Клетка открыта**

Как среди работодателей, так и среди инвесторов баланс власти постепенно сдвигается в сторону молодежи. Тем не менее, сами молодые люди, похоже, осознают это последними. Лишь самые амбициозные студенты рассматривают возможность создания собственной компании после выпуска, а большинство просто хочет найти работу.

Наверное, так и должно быть. Наверное, если сама идея создания стартапа является пугающей, то в данном случае отсеиваются недостаточно целеустремленные. Но с другой стороны, как мне кажется, сама планка установлена немного высоковато. Я думаю, что есть люди, которые могли бы создать собственные успешные стартапы, а вместо этого они идут работать в крупные компании.

Замечали ли вы когда-нибудь, что когда животных выпускают из клеток, они не всегда сразу понимают, что дверь открыта? Зачастую, чтобы выгнать их наружу, приходится подогнать зверьков палкой. Нечто подобное произошло с блогами. Все желающие могли публиковаться в Сети уже в 1995 году, и, тем не менее, ведение блогов получило огромное распространение только в последние несколько лет. В 1995-м мы считали, что только профессиональным писателям дозволено обнародовать свои мысли, и любой другой человек, занимающийся этим, - чужак. В настоящее же время публикации в Сети становятся столь популярными, что разместить свое мнение на веб-страницах хотят все, даже журналисты печатных изданий. Но ведение блогов набрало обороты в последнее время не благодаря каким-то техническим инновациям: просто на понимание того, что клетка открыта, ушло 8 лет.

Я полагаю, что большинство студентов все еще не понимает, что экономическая клетка открыта. Многим из них родители говорили, что самый верный путь к успеху - это получение хорошей работы. Это было верно во времена, когда учились их родители, но сейчас многое изменилось. Сегодня путь к успеху - создание чего-то

ценного, а для этого не обязательно работать на уже существующую компанию. Напротив, зачастую вы можете добиться большего, если работаете только на себя. В общении со студентами больше всего меня поражает их консерватизм. Не политический, конечно же. Я имею в виду, что они, по-видимому, не хотят рисковать. Это ошибочная позиция, поскольку, чем ты моложе, тем большие риски ты можешь себе позволить.

## **Риск**

Вознаграждение всегда пропорционально риску. Например, акции являются более рискованными, чем облигации, и за большой период времени, всегда приносят большую прибыль. Почему же тогда инвестируют в облигации? Подвох кроется в словах "за большой период времени". Акции принесут большую прибыль за 30 лет, но от года к году их курс может падать. Другими словами, выбор инструмента инвестирования зависит от того, насколько быстро вы хотите получить деньги. Если вы молоды, вы должны выбрать самые рискованные инвестиции из всех возможных. Весь этот разговор об инвестировании может показаться пустым теоретизированием. Ведь у большинства студентов, пожалуй, больше долгов, чем активов. И они могут считать, что им нечего инвестировать. Но это не так: у этих ребят есть время, которое они могут инвестировать, и им вполне стоит рискнуть. Ваши двадцать с небольшим лет - это самое подходящее время для безумных карьерных рисков.

Вознаграждение пропорционально риску, потому что этого требует рынок. Людям приходится доплачивать за стабильность. Так что если вы выбираете стабильность - приобретая облигации или отправляясь работать на крупную компанию, - вам придется за это заплатить.

Более рискованные карьерные ходы в среднем дают лучшую отдачу, потому что они менее востребованы. Экстремальные варианты, например, создание стартапа, являются настолько пугающими, что большинство людей не станет даже и пытаться их реализовать. В результате у вас окажется гораздо меньше конкурентов, чем вы могли бы ожидать, особенно учитывая разыгрываемые призы.

Обратимся к суровым цифрам. Если 9 из 10 стартапов терпят крах, то в единственном преуспевшем создатели получают прибыль, превышающую ту, которую они получили бы на обычной работе, более чем в 10 раз. [3]. Вот что скрывается за утверждением, что стартапы "в среднем" дают лучшую отдачу.

Запомните: если вы решитесь создать стартап, вы, скорее всего, потерпите крах. Большинство стартапов ждет именно подобный финал, потому что такова природа бизнеса. Но это не означает, что вы поступаете неправильно, пытаясь создать что-то с 90%-ными шансами на провал, тем более если вы можете позволить себе риск. Провал в 40 лет, когда вам приходится содержать семью, может иметь серьезные последствия. Но что страшного в том, если вы потерпите крах в 22 года? Если вы попытаетесь создать стартап сразу после окончания вуза и он пойдет ко дну, вы окажетесь в 23 ни с чем, зато намного поумнев. В итоге такой опыт можно сравнить с получением еще одного образования. Даже если ваш стартап действительно потерпит крах, вы не уменьшите свои шансы найти работу. Чтобы убедиться в этом, я опросил нескольких друзей, работающих в крупных компаниях. Я предложил менеджерам в Yahoo, Google, Amazon, Cisco и Microsoft представить двух кандидатов 24 лет, с одинаковыми способностями, но один из них попытался создать стартап, который впоследствии пошел ко дну, а второй 2 года после вуза проработал разработчиком в крупной компании. Все опрошенные тветили, что предпочли бы взять на работу того, кто попытался основать собственную компанию. Зод Назем (Zod Nazem), руководитель разработки в Yahoo, сказал:

"Я действительно больше ценю парня с провалившимся стартапом. И ты можешь на меня сослаться!"

Что я и делаю. Хотите попасть на работу в Yahoo? Создавайте собственную компанию.

### **Потребитель во главе угла**

Если даже крупные работодатели столь высоко оценивают молодых хакеров, основывающих компании, то почему лишь немногие готовы рискнуть? Почему выпускники столь консервативны? Я полагаю, что причина в том, что они слишком много времени провели в учебных заведениях.

Первые двадцать лет жизни все мы плавно перетекаем из одного заведения в другое. У вас наверняка не было особого выбора, в какие школы вам ходить. Также предполагалось, что после школы вы поступите в ВУЗ. У вас, вероятно, был выбор между несколькими вузами, но, скорее всего, все они были похожи. Иными словами, до настоящего времени вы ехали по линии метро в течение двадцати лет, и следующей остановкой, по-видимому, должна была стать работа.

На самом же деле на ВУЗе линия заканчивается. На первый, поверхностный взгляд работа может показаться просто еще одним звеном в цепи заведений, но внутри все совершенно иначе. Завершение образования - это поворотная точка в вашей жизни, когда вы из потребителя превращаетесь в производителя.

Другое важное изменение состоит в том, что теперь вы сами стоите у руля. Вы можете отправиться туда, куда вам угодно. Так что будет не лишним остановиться и разобраться в происходящем, вместо того, чтобы следовать проторенным путем. Во время обучения в вузе и, возможно, еще задолго до этого большинство студентов думают о том, чего хотят работодатели. Но на самом деле важно только то, чего хотят потребители, потому что именно они дают работодателям деньги на вашу зарплату.

Так что вместо размышлений о желаниях работодателей лучше задумайтесь непосредственно о потребностях пользователей. А различия между ними вы даже можете использовать для своей выгоды, в случае если создадите собственную компанию. Например, известно, что крупные компании любят податливых конформистов. Но на самом деле это всего лишь побочный эффект их величины, а не востребованный клиентами фактор.

### **Аспирантура**

Я сам не осознавал всего этого при окончании колледжа - отчасти потому, что сразу поступил в аспирантуру. Аспирантура может быть довольно неплохим выбором, даже если вы собираетесь создать стартап. Вы можете создать его по завершении аспирантуры, или даже "дернуть кольцо" еще в процессе обучения в ней, как, к примеру, основатели Yahoo и Google.

Аспирантура - хорошая стартовая площадка для стартапов, потому что вас окружает множество умных людей, и у вас больше времени для работы над собственными проектами, чем у студентов и сотрудников корпораций. Если же вам повезет и вы получите более или менее терпимого научного руководителя, то вы сможете использовать свое время для проработки идеи, прежде чем превратить ее в компанию. Дэвид Фило и Джерри Янг создали каталог Yahoo в феврале 1994-го, и к осени того же года количество кликов достигло миллиона в день, но они ушли из аспирантуры и основали компанию только в марте 1995-го.

Также можно сначала создать стартап, а если ничего не получится, то отправиться в аспирантуру. Если стартапы нежизнеспособны, то они довольно быстро идут ко дну.

Максимум через год вы поймете, что зря теряете время.

Если же стартапу сопутствует успех, аспирантуру можно отложить еще на какое-то время. Зато потом, когда вы туда все-таки поступите, у вас будет гораздо более приятная жизнь, чем та, что была бы на обычную аспирантскую стипендию.

Опыт

Еще одна причина, по которой люди в двадцать с небольшим не основывают стартапы, - они считают, что у них недостаточно опыта. Характерно, что большинство инвесторов считают так же.

Я помню, что во время учебы в колледже я часто слышал это слово - "опыт". Какой смысл люди в него вкладывают? Очевидно, что ценен не опыт сам по себе, а изменения, которые он производит в мышлении. Что же изменяется в мышлении после того, как приобретается "опыт", и что можно сделать, чтобы ускорить эти изменения?

Сейчас у меня есть кое-какие данные для ответа на этот вопрос, и я могу сказать, чего именно не хватает, когда людям не хватает опыта. Я уже говорил, что для успеха каждому стартапу необходимы три условия: начинать с правильными людьми, делать что-то необходимое пользователям и не тратить много денег. Когда вы неопытны, у вас проблемы со вторым условием. У множества студентов вполне достаточно технических навыков, чтобы писать хорошие программы, и они не особо склонны транжирить деньги. Если студенты и допускают какие-то ошибки, то это обычно непонимание необходимости делать нечто востребованное людьми. Подобная ошибка присуща не только молодежи. Основатели стартапов часто создают никому не нужные вещи, независимо от возраста.

К счастью, эта проблема должна быть легко решаемой. Если бы все студенты были плохими программистами, все было бы гораздо хуже. Обучение программированию может занять годы. Но я не думаю, что для того, чтобы научиться создавать востребованные людьми вещи, нужны годы. Мне кажется, все, что надо сделать, - это дать хакерам подзатыльник и сказать: "Проснись! Хватит сидеть здесь и строить умозрительные теории о том, что нужно пользователям. Найди каких-нибудь пользователей и посмотри, что им нужно на самом деле".

Самые успешные стартапы не просто делают что-то особенное, они решают проблему, о существовании которой пользователи уже знают.

Большое изменение в мышлении, приходящее с опытом, - это усвоение необходимости решать проблемы людей. Как только ты это понимаешь, то быстро переходишь к следующему этапу - поиску подобных проблем. И это требует некоторых усилий, поскольку фактическое использование программ, особенно теми, кто больше всех за них платит, сильно отличается от предполагаемого. Например, заявленное предназначение Powerpoint состоит в представлении идей. Его же настоящая функция - преодоление присущего людям страха публичных выступлений. Он позволяет создать впечатляющий доклад ни о чем, заставляет аудиторию сидеть в темной аудитории вместо светлой и смотреть на слайды, а не на докладчика.

Такие потребности может обнаружить каждый. Главное, понимать, что их надо искать - что идея для стартапа это не тоже самое, что идея для учебного проекта.

Цель стартапа - не написание крутой программы. Цель стартапа - создать что-то необходимое людям. Чтобы добиться этого, вам надо смотреть на пользователей - забыть на время о хакерстве и просто посмотреть на пользователей. Такой подход может потребовать существенных усилий, поскольку немногие программы, написанные во время обучения, вообще получили хоть каких-то пользователей. Всего за несколько шагов до сборки кубика Рубика он все еще выглядит хаотично. Мне кажется, что у большого числа студентов мозги пребывают в подобном состоянии: они всего в нескольких шагах от способности создавать успешные

стартапы, но они этого не осознают. Они обладают более чем достаточными техническими навыками, но еще не поняли, что путь к созданию богатства - это создание того, что необходимо пользователям. А работодатели - это просто посредники между ними и пользователями, принимающие на себя риск. Если вы молоды и умны, вам не нужно ни то ни другое. Вам не нужен кто-то, кто объяснил бы вам, чего хотят пользователи, потому что вы и сами способны это понять. И вам не нужно перекладывать на других свои риски, поскольку чем вы моложе, тем больше вы должны рисковать.

### **Заявление для общественности**

Я хотел бы завершить свою речь совместным наставлением от меня и от лица ваших родителей. Не бросайте вуз, чтобы создать стартап. Не надо спешить, у вас будет достаточно времени для создания компаний после окончания вуза. Тем более что вы вполне можете поработать пару лет после выпуска на какую-либо компанию, чтобы понять, как устроены компании.

И, тем не менее, когда я об этом думаю, я не могу представить, что говорю девятнадцатилетнему Биллу Гейтсу, что он должен сначала доучиться, а уже потом создавать компанию. Он просто послал бы меня подальше. И мог ли я, положив руку на сердце, утверждать, что таким образом он вредит своему будущему - что он узнал меньше, стоя у истоков микрокомпьютерной революции, чем если бы посещал занятия в Гарварде? Нет, пожалуй, нет.

И хотя вы, конечно, научитесь некоторым ценным вещам, поработав пару лет на существующую компанию, прежде чем создавать свою собственную, но за это время вы также кое-чему научились бы и в собственной компании.

Совет поработать на кого-нибудь встретил бы еще более прохладный прием у девятнадцатилетнего Билла Гейтса. Он спросил бы, что, значит, предполагается, что я закончу колледж, потом пару лет поработаю на другую компанию и только тогда смогу основать свою собственную? Я должен подождать, пока мне не исполнится 23? Это же четыре года! Это больше двадцати процентов моей жизни до настоящего момента. К тому же, через четыре года уже будет слишком поздно делать деньги на интерпретаторе Basic для Altair.

И он оказался бы прав. Всего через два года был выпущен Apple II. На самом деле, если бы Билл закончил колледж и отправился на работу в какую-нибудь компанию, он бы запросто мог попасть в Apple. И хотя для всех нас это было бы, наверное, оптимальным вариантом, это не стало бы самым лучшим вариантом для него.

И хотя я остаюсь при своем совете сначала окончить колледж, а потом некоторое время поработать, прежде чем создавать стартап, я вынужден признать, что это один из тех советов, что старшие дают молодым, не ожидая, что те последуют им. Подобные вещи говорят в основном для того, чтобы потом можно было сказать: а мы ведь предупреждали. Так что не говорите, что я вас не предупредил.