

## Вступ

Чувак, це реальний світ, закінчилася школа.

Твої мрії вкрали, а ти не знаєш хто.

*Каньє Вест — Gorgeous*

**Щ**оразу, читаючи книжки з менеджменту або посібники із серії «Допоможи собі сам», я думаю: «Все це чудово, але не відповідає суворій дійсності бізнесу». Суворість — це коли не вдається втілити велику, ризиковану і зухвалу мрію. Суворість — це звільняти людей, не досягнувши мети. Суворість — це коли наймаєш чудових фахівців, які починають вважати себе винятково цінними кадрами і вимагати неможливого. Суворість — це не лише створити план організації, а й примушувати працівників взаємодіяти згідно з накресленими вами межами. Суворість — це не марити про велич, а прокидатися посеред ночі спітнілим від жаху, тому що ваш солодкий сон обернувся на нічне жахіття.

Недолік цих книжок у тому, що вони пропонують рецепти для безрецептурних ситуацій. Насправді жодної універсальної схеми вирішення складних, динамічних ситуацій не існує. Ніхто не може дати чітких вказівок, як започаткувати високотехнологічну компанію, позбавити групу людей проблем чи створити серію хітових пісень. Не існує рецептів на кшталт «Як стати зіркою Національної футбольної ліги» або «Як стати президентом». Ніхто не дасть вам рекомендацій щодо мотивування працівників у компанії, яка перетворюється на лайно. Суворість правда

про безжальні реалії бізнесу полягає в цілковитій відсутності готових рішень.

Однак існує чимало порад і практичний досвід людей, які пережили важкі часи.

У цій книжці я не намагатимуся подати якісь готові рішення. Натомість оповім про себе і труднощі, з якими мені довелося стикнутися. Як підприємець, CEO і наразі венчурний капіталіст, я все ще вважаю ці уроки корисними — особливо коли доводиться працювати з новою генерацією венчурних підприємців. Створення компанії неминуче пов'язане з потраплянням у складні ситуації і важкими часами. Я був там. Я пройшов через усе це. Обставини можуть відрізнятись, але загальні закономірності й отримані уроки не втрачають своєї актуальності.

Протягом кількох останніх років я узагальнював свій досвід у серії постів у блозі, які прочитали мільйони людей. Багато хто звертався до мене, прагнучи дізнатися, що передувало тим чи тим умовиводам, яких я дійшов. У цій книжці я вперше детально розповім про такі передумови і поділюся власними висновками, раніше висвітленими у блозі. Мене надихнули на це численні друзі, порадики, рідні, а також хіп-хоп та реп-музика. Музиканти, що працюють у стилі хіп-хоп, прагнуть стати відомими, успішними і вважають себе підприємцями: такі теми, як конкуренція, заробляння грошей, брак розуміння, особливо актуальні для суворой дійсності шоубізнесу. Я ділюся своїм досвідом, сподіваючись надихнути та підтримати тих, хто прагне створити щось з нуля.

## Від комуніста до венчурного капіталіста

Це все заради моєї дружини, моїх дітей, мого життя.

Але вночі я належав йому, це було правильно.

Підйоми, спуски, промахи, падіння, випробування  
й негаразди, моє серце і мої яйця.

*DMX — Who we be*

**О**дного дня я влаштував у себе вдома грандіозне барбекю і запросив сотню найближчих приятелів. Такі збіговиська трапляються в нас частенько. Разом із Корті, моїм швагром, ми влаштовуємо барбекю багато років поспіль. За кулінарні вміння афроамериканські друзі прозвали мене «Джекі Робінсоном барбекю». Тішуся, що отримав таке визнання від них.

Під час того пікніка розмова зайшла про репера Наса. Мій товариш Трістан Волкер, молодий афроамериканський підприємець, вдоволено зауважив, що Нас був його сусідом у нью-йоркському районі Квінсбрідж, одному з найбільших у США соціальних житлових кварталів для бідняків. Мій сімдесятирічний тато, єврей за походженням, втрутився в розмову: «А я був у Квінсбріджі». Перекоаний, що мій старенький білий татусь ніколи не був у Квінсбріджі, Трістан зауважив: «Мабуть, ви маєте на увазі Квінс. Бо Квінсбрідж — це квартал для бідняків, і там надто небезпечно». Проте батько наполягав: «Ні, я був саме у Квінсбріджі».

Я сказав Трістанові, що мій батько зростав у Квінсі, тому не міг переплутати райони. А потім запитав: «Тату, а що ти робив у Квінсбріджі?» — на що старий відповів: «Я розносив

комуністичну літературу, коли мені було одинадцять. Пригадую, мати дуже засмутилася, коли Комуністична партія відправила мене в той квартал. Вона вважала, що там надто небезпечно для маленького хлопчика». Мої дідусь і бабуся були справжніми комуністами, із партійними квитками. Через активну діяльність у Комуністичній партії мій дідусь Філ Горовіц втратив посаду вчителя за часів маккартизму\*. Мій батько був «червоним» із пелюшок і зростав палким послідовником філософії «лівих». У 1968 році він перевіз родину до каліфорнійського міста Берклі, де став редактором журналу «нових лівих» Ramparts.

Отже, я виріс у місті, яке його мешканці лагідно називали Народною республікою Берклі. Дитиною я був неймовірно сором'язливим і боявся дорослих. Коли мама вперше залишила мене в дитячому садочку, я плакав. Вихователька порадила матері просто піти, запевняючи, що всі діти в садочку плачуть. Та коли Елісса Горовіц повернулася за три години, я був мокрий від сліз і все ще рюмсав. Вихователька пояснила, що я не переставав плакати, тому мої речі промокли наскрізь. Цього самого дня відвідуванню садочка було покладено край. Якби моя мати не була найтерплячішою людиною у світі, я залишився б неуком. Усі навколо рекомендували показати мене психіатру, але вона терпляче чекала, доки я примирюся з цим світом, хай скільки це триватиме.

Коли мені виповнилося п'ять років, ми переїхали з однокімнатної квартири на Глен-авеню, надто маленької для родини з шести осіб, до просторішої оселі на Боніта-авеню. Цю вулицю населяли представники середнього класу Берклі, але там було дещо інакше, ніж в інших подібних кварталах. Наш район був осередком хіпі, шаленців, людей «з низів», які важко працювали, прагнучи вибитися нагору, а також представників вищих класів, котрі, зловживаючи наркотиками, неухильно котилися донизу. Якось до нас завітав один із друзів мого старшого брата Джонатана, назвемо його Роджер. Він вказав пальцем

\* Маккартизм — обмеження демократичних прав, гоніння лівих сил. Термін походить від прізвища Джозефа Маккарті — американського сенатора-республіканця (1947–1957), впливового політика за часів Холодної війни, який стояв на вкрай антикомуністичних позиціях. — Тут і далі прим. пер., якщо не вказано іншого.

на малого афроамериканця, який грався на вулиці — катав червоний іграшковий возик, і звелів мені: «Йди надвір, накажи малому віддати тачку, і якщо він бовкне щось проти, плюнь йому в обличчя і назви чорнопиким».

Тут варто дещо пояснити. По-перше, ми жили в Берклі, де така мова була незвичною. Насправді я ніколи навіть не чув слова «нігер» і не знав, що воно означає, хоча й припускав, що це навіряд чи комплімент. По-друге, Роджер не був расистом і не зростав у безталанній родині. Його тато викладав в університеті Берклі, й обоє його батьків були найприємнішими у світі людьми. Але, як ми пізніше довідалися, Роджер потерпав від шизофренії і темний бік його особистості прагнув побачити бійку.

Роджерів наказ поставив мене у скрутне становище. Я його боявся. Мені здавалося, що він відлупцює мене за непослух. З іншого боку, я боявся вимагати візок. Чорт забирай, та я всього боявся! Але найбільше я жахався залишитися поруч із Роджером, тому вийшов з будинку і попрямував до малого. Відстань між нами становила близько тридцяти метрів, що видалися мені тридцятьма кілометрами. Дійшовши нарешті до хлопчика, я не міг поворухнутися і не знав, що сказати, тому просто відкрив рота і почав теревенити. «Можна покататися у твоєму візку?» — вихопилося в мене. Джоел Кларк відповів: «Аякже». Я повернувся, щоб глянути на Роджера, але він уже пішов. Імовірно, переміг його світлий бік і він зайнявся чимось іншим. Ми з Джоелем пробавилися увесь день і відтоді стали друзями нерозливвода. Вісімнадцять років по тому він був свідком на моєму весіллі.

Досі я нікому ще не розповідав цієї історії, але саме вона сформувала мій життєвий світогляд. Цей випадок навчив мене: наляканий — не означає беззбройний. Лише вчинки *доводять*, хто ти — герой чи легкодух. Я часто повертаюся думками до цього спогаду, розмірковуючи про те, що якби тоді таки виконав наказ Роджера, то не мав би сьогодні найкращого друга.

Цей випадок навчив мене не судити поверхово. Не доклавши зусиль, щоб зрозуміти когось або щось, ми не дізнаємося нічого. До знань, особливо до тих, які можна почерпнути лише

з особистого досвіду, неможливо дістатися навпростець. Не варто покладатися на узвичаєну мудрість і шпаргалки — краще взагалі нічого не знати.

### Тримайте своє лайно при собі

Протягом багатьох років я намагався не піддаватися впливові першого враження й опирався сліпому дотриманню умовностей. Ясна річ, що, зростаючи в Берклі, я був студентом-відмінником — у цьому місті навіть футбол вважався надто агресивною діяльністю. Тому ніхто не очікував, що я приєднаюся до футбольної команди університету Берклі. Але я вчинив саме так. Для мене це був важливий крок. Ніколи раніше я не ганяв м'яча, навіть дитиною, отже, це був мій перший спортивний досвід. І мені надзвичайно допомогли ранні уроки боротьби з легкодухістю: в університетській футбольній команді сміливість — це 75 відсотків успіху.

Ніколи не забуду першу зустріч команди із головним тренером Чіко Мендозою. Тренер Мендоза був огрядним літнім чоловіком, колишнім гравцем футбольної команди Horned Frogs коледжу Техаського християнського університету. Він розпочав свою промову так: «Дехто з вас, хлопці, забереться звідси геть — ви не ставитеся до гри відповідально. Ви приходите сюди і починаєте займатися фігню, говорити фігну і ні фіга не робите, бажаючи лише мати добрий вигляд у цьому футбольному лайні. Якщо ви будете так поводитися, то знаєте що? Тримайте своє лайно при собі». Він продовжив, роблячи особливий наголос на тому, що вважав неприпустимим: «Запізнилися на тренування? Тримайте своє лайно при собі. Не вмієте поцілити? Тримайте своє лайно при собі. Не можете бігати? Тримайте своє лайно при собі. Називаєте мене Чіко? Тримайте своє лайно при собі».

Це була найсильніша, найшаленіша і найпоетичніша промова, яку я будь-коли чув. Я ледве дочекався, щоб побігти додому і переповісти її матері. Вона трохи нажахалася, але все одно я був у захваті. Тепер, озираючись назад, я бачу, що це був мій перший урок лідерства. Колишній держсекретар США Колін

Павелл стверджує, що лідерство — це здатність спонукати людей прямувати за вами, навіть із простої цікавості. Вочевидь, мене дуже цікавило, що ще скаже тренер Мендоза.

Я єдиний у футбольній команді поглиблено вивчав математику, тому нечасто бачився з іншими гравцями під час занять. Унаслідок цього я обертався в різних соціальних колах і «зависав» із молоддю, яка мала кардинально інші світогляди. Мене вражало, наскільки суттєво коливалася значущість тих чи тих важливих подій світового масштабу залежно від кута зору. Наприклад, альбом Hard Times реперів Run-D. M. C. для гравців футбольної команди, які почули жорстке звучання ударних, став справжнім потрясінням, однак студенти-математики не відчували ані найменшого коливання. Натомість молоді науковці жваво обговорювали нову оборонну стратегію Рональда Рейгана, про яку футболісти навіть не чули.

Споглядаючи події крізь призми різних світоглядів, я навчився відокремлювати факти від сприйняття. Це вміння надзвичайно придалося мені пізніше, коли я став підприємцем і очолив компанію. В особливо важких ситуаціях, коли «факти», здавалося б, самі диктують рішення, я вчився шукати альтернативні пояснення подій (іноді з діаметрально протилежних позицій), щоб сформувати власне бачення. Інколи, щоб не втратити віру в безнадійній ситуації, досить лише мати альтернативний і цілком переконливий план дій.

### Побачення наосліп

Улітку 1986 року я закінчив другий курс коледжу Колумбійського університету і приїхав відвідати батька, який мешкав у Лос-Анджелесі. Мій друг і співгравець по футбольній команді коледжу Клод Шов влаштував мені побачення наосліп. Готуючись до зустрічі з Клодовою подругою Джеккі Вільямс, і дівчиною, з якою мав познайомитись я, Феліцією Вайлі, ми приготували розкішну вечерю. Ми ретельно все спланували і цілий день куховарили. До сьомої вечора були готові всі страви, разом із чотирма стейками на кістці, ідеально оформленими для подачі