

Marzo 2005

(Questo saggio è tratto da una conferenza tenuta presso la Harvard Computer Society da Paul Graham, trovate una sua breve biografia alla fine dell'articolo).

Servono tre cose per creare una startup di successo: persone valide, dare ai clienti ciò che vogliono davvero, spendere il meno possibile. La maggior parte delle startup che non hanno avuto successo hanno mancato uno di questi tre punti. La startup che possiede tutti e tre questi punti di forza probabilmente riuscirà nell'intento.

Ed è una cosa entusiasmante, se ci pensate, perché sono tutti e tre dei punti fattibili.

Difficili, ma fattibili. E poiché una startup che sfonda, di solito fa arricchire i suoi fondatori, questo implica che diventare ricchi è fattibile.

Difficile, ma fattibile.

Inizierò dicendovi questo, sulle startup: non vi è alcun passaggio così difficile da richiedere una mente particolarmente brillante per essere risolto.

L'idea

Entriamo nei particolari: non c'è bisogno di un'idea geniale per avviare una startup. Le startup guadagnano offrendo alle persone una tecnologia migliore di quella che è disponibile al momento: oggi le persone possiedono dei prodotti e dei servizi spesso costruiti in modo così poco brillante, che non ci vuole un grande sforzo per fare di meglio. L'idea di Google, ad esempio, è stata semplicemente creare un sito di ricerca che non facesse schifo. Avevano tre idee innovative: indicizzare maggiormente il web, utilizzare i collegamenti per classificare i risultati della ricerca e creare pagine web semplici e chiare, con pubblicità basate su parole chiave non invadenti. Soprattutto, erano decisi a costruire un sito efficiente. Senza dubbio all'interno di Google sono all'opera dei grandi accorgimenti tecnici, ma il piano generale era semplice. E nonostante probabilmente ora rincorrono ambizioni più alte, il solo piano principale li porta a fatturare un miliardo di dollari l'anno. Esistono moltissime altre aree che sono arretrate come lo era la ricerca prima di Google. Potrei pensare in modo euristico e iniziare a generare idee per una startup, ma la maggior parte del lavoro si riduce a questo: osservare qualcosa che la gente cerca di fare, e trovare un modo per metterlo in pratica e che non faccia schifo.

Per esempio, i siti di dating attualmente sono messi molto peggio della ricerca su internet prima dell'avvento di Google. Usano tutti lo stesso ingenuo modello. Sembra che abbiano affrontato il problema pensando a come costruire il database invece di pensare a come funzionano gli incontri nel mondo reale. Uno studente universitario avrebbe saputo far di meglio. Eppure ci sono un sacco di soldi in ballo. Il dating online è un business importante al giorno d'oggi, e forse varrebbe cento volte di più se funzionasse per bene.

L'idea per una startup, tuttavia, è solo il passo iniziale. Un sacco di aspiranti startupper pensano che la chiave per l'intero processo è l'idea iniziale, e che tutto quello che devi fare dopo è eseguirla. I venture capitalist sanno che non è così. Se vai da un venture capitalist con un'idea geniale, promettendo di svelargliela dopo la firma di un accordo di riservatezza, quello ti dirà di sparire e non farti più vedere. Questo dimostra quanto valga l'idea da sola. Per il prezzo che l'idea ha sul mercato non vale la pena di firmare un accordo di riservatezza.

Un altro segno dello scarso valore di un'idea iniziale è il numero di startup che cambiano i loro piani in corso d'opera. Il piano originale di Microsoft era quello di fare soldi vendendo linguaggi di programmazione, immaginate. Il loro modello di business attuale non gli è venuto in mente fino a quando l'IBM non gliel'ha messa sotto gli occhi cinque anni dopo. Le idee per una startup hanno un loro valore, certo, ma il guaio è che non sono trasferibili. Non si può consegnarle a qualcun'altro per fargliela mettere in pratica. Il loro valore è principalmente un punto di partenza: domande che i creatori si pongono per continuare a pensare all'idea.

Ciò che conta non sono le idee, ma le persone che le hanno. Le persone di qualità possono sistemare idee sbagliate, ma le idee di qualità non possono aiutare le persone sbagliate.

Le persone

Che intendo per persone di qualità? Uno dei trucchi più importanti che ho imparato durante l'avvio di una startup serve a decidere chi assumere. E' possibile descrivere la persona come un animale? Potrebbe essere una cosa difficile da tradurre in un'altra lingua, ma credo che negli Stati Uniti sappiano tutti cosa si intende. Qualcuno che prende il proprio lavoro un po' troppo sul serio; qualcuno che fa quello per cui è pagato così bene che va oltre la professionalità e diventa un maniaco.

Che cosa significa in concreto, dipende dal lavoro che si fa: un venditore che non accetta un no come risposta, un hacker che rimane sveglio fino alle 4 di notte piuttosto che andare a letto lasciando il codice con un bug all'interno, un graphic designer che sente un dolore fisico quando qualcosa è di due millimetri fuori posto.

Quasi tutti coloro che hanno lavorato per noi erano degli animali nel loro ambito. La donna responsabile delle vendite era così tenace che mi dovevo scusare con i potenziali clienti quando erano al telefono con lei. Li sentivo che si dimenavano come pesci appesi all'amo, ma sapevo altrettanto bene che lei non li avrebbe lasciati in pace fino a quando non avessero sottoscritto un contratto.

Pensa a delle persone che conosci: il test sugli animali è facile da applicare. Richiama alla mente l'immagine della persona e pensa alla frase "tizio-e-caio è un animale". Se inizi a ridere, probabilmente la persona che hai pensato non lo è. Nelle grandi aziende questa caratteristica non serve, ma in una startup è assolutamente necessaria.

Abbiamo sottoposto i programmatori a tre test addizionali. La persona è davvero brillante? Se sì, sarebbe riuscita sul serio a portare a termine il progetto? E infine, poiché alcuni bravi hacker hanno una personalità insopportabile, saremmo stati in grado di averli tra i piedi tutto il tempo?

Sorprendentemente gli ultimi test filtrano ben poche persone.

Potevamo sostenere qualsiasi quantità di "nerdismo" se la persona fosse stata davvero intelligente. Quello che non sopportavamo erano le persone saccenti. Ma la maggior parte non era affatto intelligente, quindi il terzo test era più che altro una ripetizione del primo.

Quando i nerd sono insopportabili, di solito è perché stanno cercando di sembrare intelligenti. Ma più sono intelligenti, meno sentono il bisogno di fare i saputelli. Di regola si riesce a riconoscere le persone che valgono davvero, quando riescono a dire frasi come "non so", "forse hai ragione tu" e "non ho capito bene questa cosa".

Questa tecnica non sempre funziona, perché le persone a volte vengono influenzate dall'ambiente circostante. Nel reparto di "Computer Science" del MIT, comportarsi da saputelli è ormai una tradizione. Mi hanno detto che questo atteggiamento è colpa di Marvin Minsky, allo stesso modo in cui si dice che la classica attitudine dei piloti aerei derivi da Chuck Yeager. Anche i cervelloni iniziano a comportarsi in quel modo lì al MIT, quindi bisogna concedergli delle attenuanti.

Robert Morris ci è stato di grande aiuto: uno dei primi a dire "Non lo so" tra tutte le persone che conosco. (O almeno, era così finché non è diventato un docente del MIT.) Nessuno osava fare il gradasso accanto a Robert, perché era ovvio quanto fosse più in gamba di loro e quanto lui per primo non facesse mai il saputello.

Come la maggior parte delle startup, la nostra è partita da un gruppo di amici, ed è stato attraverso contatti personali che abbiamo assunto la maggior parte delle persone. Questa è una differenza cruciale tra le startup e le grandi aziende.

Non è un caso che le startup nascano nei pressi delle università, perché è lì che si incontrano le persone di talento. Non è per le materie che si imparano nelle classi del MIT e di Stanford, che le aziende tecnologiche nascono lì intorno.

Se si avvia una startup, è probabile che avvenga con persone conosciute all'università o alle scuole superiori. Quindi, in teoria, a scuola si dovrebbe cercare di fare amicizia con più persone intelligenti possibili, giusto? Beh, no. Non funziona così bene con gli hacker. All'università si dovrebbe lavorare su progetti personali, e gli hacker dovrebbero farlo anche se non hanno intenzione di avviare una startup, perché è l'unico modo per imparare a programmare. In alcuni casi è possibile collaborare con altri studenti, e questo è la maniera migliore per conoscere dei buoni hacker. Il progetto può anche crescere fino a diventare una startup. Ma ancora una volta, non vorrei puntare troppo direttamente al bersaglio. Non forzare le cose, basta lavorare su qualcosa che ti piace con le persone che ti piacciono.

Il numero ideale di fondatori è da due a quattro. Sarebbe difficile iniziare da soli. Una persona sola non riuscirebbe a sopportare il peso psicologico dell'avvio di una società. Anche Bill Gates, che sembra essere in grado di sopportare un bel peso sulle spalle, è stato costretto a dotarsi di un co-fondatore. Non è necessario averne così tanti da poterci scattare una foto di gruppo, in parte perché non c'è bisogno di un sacco di gente (almeno in un primo momento), ma soprattutto perché più fondatori un'azienda ha, più disaccordi nasceranno. Quando ci sono solo due o tre fondatori, le controversie si risolvono immediatamente. Se si è in sette o otto, ci sarà più disaccordo e si tenderà a schierarsi in fazioni. Non ci si può ridurre a votare, serve l'unanimità.

Nelle startup tecnologiche, che costituiscono la maggior parte delle startup, i fondatori dovrebbero includere all'interno del personale tecnico. Durante la bolla di internet ci sono state un certo numero di startup fondate da uomini d'affari che andarono alla ricerca di hacker che potessero creare il prodotto che avevano in mente. In questo modo la cosa non funziona. Gli uomini d'affari fanno delle brutte scelte quando si tratta di decidere cosa fare con la tecnologia, perché non sanno quali sono le opzioni o quali tipi di problemi sono di facile o difficile risoluzione. E quando gli uomini d'affari assumono hacker, non sanno quali tra di loro siano quelli che valgono. Anche gli hacker stessi hanno difficoltà a farlo, per gli uomini d'affari è come giocare alla roulette.

E' necessario che i fondatori di una startup includano degli economisti nel gruppo? Dipende. Abbiamo pensato in questo modo quando abbiamo avviato la nostra startup, e abbiamo chiesto a diverse persone che sapevano bene cos'è il "business". La realtà è che ho dovuto trasformarmi io stesso in un uomo d'affari. E quello che ho scoperto è che gli affari non sono un grande mistero. Non è qualcosa come la fisica o la medicina che richiede uno studio approfondito. Si deve solo cercare di convincere la gente a pagare per avere qualcosa.

Credo che il motivo per cui il business fosse un mistero per me è che ero disgustato dall'idea di farlo. Io volevo lavorare nel puro mondo intellettuale del software, non affrontare i problemi quotidiani dei clienti. Le persone che non vogliono farsi trascinare in un certo tipo di lavoro spesso sviluppano un'incompetenza che funziona da "protezione". Paul Erdos era particolarmente bravo in questo. Paul sembra incapace persino a tagliare un pompelmo a metà (per non parlare di andare al negozio e comprarne uno), quindi ha costretto gli altri a fare queste cose al posto suo, dedicandosi a tempo pieno alla matematica. Erdos era un caso estremo, ma la maggior parte dei mariti usa lo stesso trucco in un certo senso.

Per una volta sono stato costretto a gettare via la mia incompetenza, e ho scoperto che gli affari in realtà non sono così difficili né noiosi come temevo. Ci sono aree "esotiche" del business che sono abbastanza difficili da comprendere, come la legge fiscale o il prezzo dei derivati, ma non è necessario conoscere tutto questo nella fase iniziale. Tutto quello che c'è da sapere sul business per eseguire un buon lancio riguarda esclusivamente

questioni di buon senso, che la gente sapeva già da prima che ci fossero le scuole di business o l'università.

Se fai una X accanto al nome di ogni persona della Forbes 400 che ha conseguito un MBA, imparerai una cosa importante sulle business school. Dopo Warren Buffet, non troverete un altro MBA fino alla posizione 22, Phil Knight, CEO di Nike. Ci sono solo 5 MBA nella top 50. Come si può notare, nella Forbes 400 ci sono un sacco di persone con un background tecnico. Bill Gates, Steve Jobs, Larry Ellison, Michael Dell, Jeff Bezos, Gordon Moore. I leader del business della tecnologia provengono in gran parte proprio dalla tecnologia, non dal mondo del commercio. Quindi, se vuoi investire due anni in qualcosa che ti aiuterà ad avere successo nel mondo degli affari, faresti meglio a imparare a fare qualcosa, piuttosto che prendere un MBA.

C'è una sola ragione per cui potresti voler includere un uomo d'affari nell'avvio: perché devi avere almeno una persona disposta a concentrarsi su ciò che vogliono i clienti. Alcuni credono che solo gli uomini d'affari possano fare questo mestiere – che gli hacker siano in grado di implementare software ma non di progettare. Questa è una mera sciocchezza. Non c'è nulla che impedisca agli hacker di comprendere gli utenti, allo stesso modo non è che il non saper programmare permetta magicamente ai business men di capire la gente. Se non riesci a comprendere gli utenti, tuttavia, devi o imparare o trovare un co-fondatore che lo sappia fare.

Cosa vogliono i clienti

Non sono solo le startup a doversi preoccupare di questo aspetto. Penso che la maggior parte delle aziende falliscono perché non danno ai clienti quello che vogliono. Tra i ristoranti ad esempio, una grande percentuale chiude, un quarto solo nel primo anno. Ma come fa un ristorante a chiudere se il cibo è davvero buono?

I ristoranti che offrono dei buoni piatti prosperano. Un ristorante con un'ottima cucina può essere costoso, affollato, rumoroso, sporco, fuori mano, e anche avere un cattivo servizio, ma le persone continueranno ad andarci comunque. E' vero che un ristorante con cibo mediocre a volte può attirare i clienti con degli espedienti, ma questo approccio è molto rischioso. E' più semplice fare del buon cibo.

E' lo stesso con la tecnologia. Si pensa a tante ragioni per cui le startup falliscono, ma riesci a pensare a qualcuno che ha un prodotto estremamente popolare, e che poi sia fallito?

In quasi ogni avvio andato male, il vero problema era che i clienti non volevano il prodotto. Per la maggior parte, la causa del fallimento viene indicata come "a corto di fondi", ma quella è solo la causa immediata. Perché non riuscivano ad avere più finanziamenti? Probabilmente perché il prodotto era penoso, o non sembrava in grado di potercela fare, o entrambe le ragioni.

Mentre cercavo di pensare alle cose che bisogna fare all'avvio di una startup, stavo per includere un quarto punto: ottenere una prima versione del prodotto, il più presto possibile. Ma ho deciso di non farlo, perché è implicito che devi realizzare qualcosa che i clienti desiderano, e l'unico modo per fare qualcosa che i clienti vogliono è quello di ottenere un prototipo da mostrare e da perfezionare in base alle loro reazioni.

L'altro approccio è quello che io chiamo la strategia "Ave Maria". Si fanno piani elaborati per un prodotto, si assume un team di ingegneri per svilupparlo (le persone che lo fanno tendono ad usare il termine "ingegnere" per gli hacker), e poi capire, a distanza di un anno, che hai speso due milioni di dollari per sviluppare una cosa che non serve a nessuno. Durante la bolla succedeva spesso, in particolare nelle imprese gestite da tipologie aziendali, che pensavano allo sviluppo del software come qualcosa di terrificante che andava attentamente pianificato.

Non abbiamo mai nemmeno preso in considerazione questo approccio. Come hacker Lisp, vengo dalla prototipazione rapida. Non vorrei affermare (almeno non qui) che questo è il modo giusto di scrivere qualsiasi programma, ma è certamente il modo migliore di scrivere software per una startup. In una startup, è quasi certo che i piani iniziali si riveleranno sbagliati, e la prima priorità dovrebbe essere quella di capire dove. L'unico modo per farlo è quello di provare e mettere in pratica.

Come la maggior parte delle startup, abbiamo cambiato il nostro piano in corsa. In un primo momento ci aspettavamo che i nostri clienti sarebbero stati dei consulenti web. Ma in seguito abbiamo scoperto che non gli piacevamo, perché il nostro software era facile da usare e ospitavamo noi stessi i siti. Sarebbe stato facile per loro essere abbandonati dai clienti. Abbiamo anche pensato che saremmo stati in grado di firmare un accordo con un sacco di aziende, perché la vendita online era una naturale estensione della loro attività esistente. Ma nel 1996 era un'impresa davvero ardua. I piccoli manager con cui abbiamo parlato non hanno visto il web come un'opportunità, ma come qualcosa che per loro implicava più lavoro.

Abbiamo fatto un giro in alcune delle aziende più importanti. Tra di loro c'era Frederick (con sede a Hollywood), che ci ha fornito una preziosa esperienza per testare i nostri server con pesanti carichi d'accesso. Ma la maggior parte dei nostri utenti erano commercianti individuali che hanno visto il web come un'opportunità per costruire un business. Alcuni avevano negozi al dettaglio, ma molti esistevano solo online. E così abbiamo cambiato direzione e ci siamo concentrati su quest'ultimi. Invece di concentrarsi sulle caratteristiche che consulenti web e compagnie che vendevano a catalogo, avrebbero voluto avere, abbiamo lavorato per rendere semplice l'uso del software. Ho imparato qualcosa di prezioso da tutto questo. Vale la pena di provare, perché è molto difficile rendere la tecnologia facile da usare. Gli hacker sono così abituati ai computer che non hanno idea di quanto il software incuta terrore alle persone comuni. L'editor di Stephen Hawking gli ha detto che ogni equazione inclusa nel suo libro avrebbe dimezzato le vendite. Quando si lavora per rendere più semplice la tecnologia, si cavalca una curva che va verso l'alto anziché verso il basso. Un miglioramento del 10% in termini di facilità d'uso non si limita ad aumentare le vendite del 10%. E' più probabile che le raddoppi. Come si fa a capire cosa vogliono i clienti? E' semplice: osservali. Uno dei posti migliori per fare tutto ciò è in occasione delle fiere. Le mostre non servono solo per ottenere nuovi clienti, ma anche per effettuare ricerche di mercato. Non va usata solo per fare presentazioni, noi le abbiamo sfruttate per mostrare alle persone come costruire veri e propri negozi online, il che significa che abbiamo avuto modo di vedere come hanno utilizzato il nostro software e parlare con loro di ciò di cui avevano bisogno.

Non importa che tipo di startup volete avviare, sarà probabilmente un'esperienza per i fondatori, per capire cosa vogliono gli utenti. L'unico tipo di software che si può costruire senza studiare gli utenti è quando prendi un utente tipico. Ma questo è solitamente l'approccio che si adotta quando il software è open source: sistemi operativi, linguaggi di programmazione, editors, e così via. Quindi, se si sta sviluppando della tecnologia per ottenere un ritorno economico, probabilmente non va sviluppato per persone simili a noi. E' possibile utilizzare questo modo di pensare come un generatore di idee per la tua startup: che cosa le persone diverse da te richiedono alla tecnologia?

Quando si pensa alle startup, la maggior parte delle persone immagina aziende come Apple e Google. Tutti conoscono questi marchi famosi. Ma per ogni avvio del genere, ci sono altri 20 che operano in mercati di nicchia. Quindi, se si avvia una startup di successo, le probabilità che rientriate in uno dei primi tipi è difficile.

Un'altra cosa da aggiungere, è che se si tenta di avviare un marchio di tipo consumer (quindi al grande pubblico), le probabilità di non avere successo sono maggiori. Le migliori possibilità si trovano nei mercati di nicchia. Dal momento che le startup fanno i soldi offrendo alla gente qualcosa di meglio di quanto avessero prima, le migliori opportunità

sono nei settori dove le cose fanno più schifo. E sarebbe difficile trovare un qualcosa dove i prodotti fanno più schifo dei reparti IT aziendali. E' da non credere quanto denaro viene speso dalle aziende per il software, e lo schifo che ricevono in cambio. Questo squilibrio vuol dire pari opportunità.

Se vuoi idee per una startup, una delle cose migliori da fare è trovare una società che NON si occupi di tecnologia e trascorrere un paio di settimane solo a guardare quello che fanno con i computer. Molti dei migliori hacker non hanno idea di cosa succede in quei posti.

Inizia a scrivere software per le piccole imprese, perché è più facile venderlo a loro che ad una società più grossa. Vale la pena anche solo per sostituire la robbaccia che le grandi aziende propinano alle persone e che essi attualmente utilizzano, spendendo un sacco di tempo e denaro. Quindi, se si vuole vincere attraverso la migliore tecnologia, bisogna mirare ai clienti di piccole dimensioni.

Sono la parte (strategicamente parlando) più importante del mercato. Nella tecnologia, la fascia bassa batte sempre la fascia alta. E' più facile realizzare un qualcosa di poco costoso e più potente per renderlo un prodotto più redditizio. I prodotti appena lanciati ad un prezzo a buon mercato, tendono a crescere progressivamente e a diventare sempre più redditizi fino a quando, come l'acqua che sale in una stanza, schiacceranno contro il soffitto i prodotti di fascia alta. Sun era specializzata nei Mainframe, e ora Intel domina (più economica). Microsoft Word nel mercato del software per desktop publishing ha fatto una cosa molto simile con Interleaf e FrameMaker. Il mercato di massa delle videocamere digitali sta realizzando dei modelli più costosi pensati apposta per i professionisti. Avid ha fatto dei sistemi dedicati al video editing e ora Apple l'ha sbaragliata in questo campo. E' la stessa cosa che Henry Ford ha fatto ai produttori di automobili che lo hanno preceduto. Se si crea una versione economica, non solo è più facile iniziare a vendere, ma si è anche nella posizione migliore per conquistare il resto del mercato.

E' molto pericoloso permettere a qualcuno di "volare" sotto di te. Se si rende disponibile un prodotto più economico e più semplice, questo dominerà la fascia bassa del mercato. E se non lo fai, sei nel mirino di chi invece applica questa tecnica.

Raccolta fondi

Per realizzare quello di cui ho parlato sopra, servono soldi. Alcune startup hanno degli auto-finanziamenti, come Microsoft, ad esempio, ma la maggior parte non li ha. Penso che sia saggio prendere i soldi dagli investitori. Per avere un auto-finanziamento, è necessario iniziare come società di consulenza, ed è difficile passare da una tipologia di questo tipo ad una che realizza un prodotto.

Finanziariamente, il modo per diventare ricchi partendo da una startup è quello di massimizzare le possibilità di successo, non massimizzare la quantità di azioni da conservare. Quindi, barattare qualcosa che si ha in magazzino (le azioni ad esempio) per qualcosa che migliora le vostre probabilità di successo, sicuramente è una mossa intelligente.

Alla maggior parte degli hacker, ottenere degli investimenti sembra un processo terrificante e misterioso. In realtà è semplicemente noioso. Cercherò di dare una descrizione di come funziona.

La prima cosa di cui hai bisogno sono poche decine di migliaia di dollari per pagare le spese durante lo sviluppo di un prototipo. Questo è il cosiddetto capitale di avviamento. Poiché è coinvolta una piccola quantità di denaro, la raccolta dei fondi è relativamente facile – almeno nel senso di ottenere un rapido sì o no.

Di solito si ottiene il denaro da singole persone, di solito ricche, chiamati "angels". Spesso sono persone che si sono arricchite con la tecnologia. Nella fase di seed (raccolta), gli

investitori non si aspettano di avere un piano di business elaborato. Non è raro riuscire ad ottenere un assegno entro una settimana sulla base di una mezza pagina di accordo. Noi abbiamo iniziato Viaweb con 10.000\$ di capitale iniziale donati dal nostro amico Julian. In realtà lui ci ha dato molto più dei soldi. E' un ex amministratore delegato e avvocato aziendale e ci ha dato un sacco di consigli preziosi per gli affari, svolgendo anche tutto il lavoro legale necessario per costituire la società. Inoltre ci ha presentato uno dei due business angel che hanno fornito la tornata successiva di finanziamenti.

Alcuni angel, specialmente quelli con esperienza nella tecnologia, si accontentano di una demo o una descrizione verbale di ciò che si pensa di fare. Ma molti vorranno una copia del tuo business plan, se non altro per ricordare a se stessi quello su cui hanno investito. I nostri angels ne hanno richiesto uno, e ripensandoci, mi stupisco di quanto redigerlo mi preoccupasse. Quando mi hanno richiesto il "business plan" che ha la parola "business" in mezzo, pensavo che dovevo perlomeno leggere un libro su come scriverne uno. Beh, non è così. In questa fase, la maggior parte degli investitori si aspetta una breve descrizione di ciò che si intende fare e come avete intenzione di trarre profitto dalla vostra idea. Se ti sei appena seduto a scrivere, quello che tu e il tuo eventuale co-fondatore vi siete detti dovrebbe già andare bene. Per scriverlo non dovrete impiegare più di un paio d'ore, e probabilmente scoprirete che scrivere tutto fa generare altre idee.

L'obiettivo dei business angels solitamente è quello di andare a costituire l'azienda. Se il fondatore è uno non è molto difficile. Il problema si pone se i fondatori sono più di uno: chi sono i founder principali e quali sono le quote di ognuno? Se ci sono due soci con le stesse qualifiche ed entrambi sono impegnati nel business, la scelta è facile. Ma se c'è un numero di persone che si preveda che contribuirà in varia misura, dividere le quote può dimostrarsi una cosa abbastanza complicata. E una volta che lo hai fatto, la cosa è (quasi) irreversibile.

Non ho trucchi da suggerire per affrontare questo problema. Tutto quello che posso dire è "sforzati di farlo bene". Ho solo un suggerimento pratico che può funzionare per verificare se si è fatto un buon lavoro. Quando tutti sentono che non stanno facendo un grande affare, nel senso che stanno facendo più del dovuto per la quantità di azioni che gli sono state assegnate, le stocks sono ripartite in modo ottimale.

Creare una società non finisce qui, ovviamente: assicurazione, licenza commerciale, indennità di disoccupazione, varie cose da sistemare con l'IRS (l'agenzia governativa statunitense che si occupa della riscossione delle tasse, in questo caso). Non sono neanche sicuro che la lista sia completa, perché noi abbiamo saltato tutto. Quando abbiamo ottenuto il finanziamento vero e proprio verso la fine del 1996, abbiamo assunto un grande CFO, che si è occupato di tutto. In ogni caso non si viene arrestati se non si fa tutto ciò che sarebbe buona norma fare. E' un'ottima cosa, o altrimenti un sacco di startup non sarebbero mai partite!

Può essere pericoloso ritardare la tua entrata all'interno della società, perché uno o più fondatori potrebbero decidere di andarsene e iniziare un'impresa facendo la stessa cosa. Accade. Quindi, quando si imposta la società, così come fate quando ripartite le azioni, tu e tutti gli altri fondatori dovrete firmare qualcosa concordando sul fatto che le idee di tutti i membri appartengono a questa società, e che essa è il lavoro unico di tutti.

[Se questo articolo fosse un film, adesso partirebbe la musica inquietante.]

Mentre stai firmando il contratto come tutti gli altri, devi chiedere loro cos'altro hanno firmato. Una delle cose peggiori che possa capitare in un avvio è quello di incorrere in problemi di proprietà intellettuale. Avete progettato qualcosa, e scoprite che un altro concorrente ha il diritto di averlo.

Mentre eravamo nel bel mezzo di firmare per essere acquisiti, abbiamo scoperto che uno dei nostri era fin dall'inizio vincolato da un accordo che sostanzialmente diceva che le sue idee appartenevano alla grande azienda che stava pagando per lui i suoi studi. In teoria, avrebbe potuto dire che i pezzi grossi del codice erano di proprietà di qualcun altro. In ogni

caso, l'acquisizione ha avuto una brusca frenata, mentre abbiamo cercato di risolvere la questione. Il problema era anche un altro: visto che eravamo in procinto di essere acquisiti, avremmo avuto problemi di contanti, e ora più che mai avevamo bisogno di raccogliere per andare avanti. Ma è difficile raccogliere denaro con un mucchio di cose che ti ronzano in testa, perché gli investitori non sapevano della gravità della questione. I nostri investitori esistenti, sapendo che avevamo bisogno di soldi e che non avevamo nessun altro disposto a darceli, hanno tentato delle mosse che non sto qui a scrivere in dettaglio, se non per ricordare al lettore che la parola "angelo" è una metafora. Noi fondatori abbiamo quindi proposto di andare via dalla società, dopo aver dato agli investitori un breve tutorial su come amministrare i server stessi. E mentre tutto questo accadeva, gli acquirenti utilizzarono il ritardo come una scusa per non concludere l'affare. Miracolosamente andò tutto per il verso giusto. Gli investitori fecero marcia indietro, ottenemmo un altro giro di finanziamenti, e l'azienda per cui il nostro collega aveva firmato ci diede un pezzo di carta con su scritto che non possedeva il nostro software, e dopo sei mesi siamo stati acquisiti da Yahoo per una cifra molto superiore rispetto a quella che il nostro precedente acquirente aveva offerto di pagare. Così alla fine tutti siamo rimasti felici e contenti, anche se questa esperienza mi ha "rubato" diversi anni della mia vita. Non fare quello che abbiamo fatto noi.

Una volta che hai una società bella e costruita, può sembrare presuntuoso andare a bussare alle porte dei ricchi chiedendo loro di investire decine di migliaia di dollari in un gruppo di ragazzi che hanno un paio di idee. Ma quando la si guarda dal punto di vista dei ricchi, il quadro diventa più incoraggiante. La maggior parte delle persone ricche è sempre alla ricerca di buoni investimenti. Se davvero pensate di avere una possibilità di successo, state facendo loro già un favore, consentendogli di investire. Se gli farete una buona impressione potrebbero pensare: sono questi i ragazzi della prossima Google?

Di solito gli Angels nella società sono alla pari dei fondatori. Ottengono lo stesso numero di quote di magazzino e si divide anche la stessa quantità nei finanziamenti successivi. Quante azioni dovrebbero avere quindi? Dipende da quanto sei ambizioso. Quando stai offrendo un certo valore x della tua azienda per y dollari, stai implicitamente dando un certo valore all'azienda stessa. Se si danno ad un investitore azioni pari al 5% del valore dell'azienda in cambio di 100.000 dollari, allora stai dicendo che ipoteticamente la tua azienda vale 2 milioni di dollari.

Come si fa a decidere quale sia il valore della società? Non vi è alcun modo razionale. In questa fase l'azienda è solo una scommessa. Non me ne rendevo ancora conto quando abbiamo effettuato la prima raccolta fondi. Julian ha pensato che dovevamo valutare l'azienda in milioni di dollari. Ho subito pensato che fosse assurdo affermare che un paio di migliaia di righe di codice, che era tutto quel che avevamo a quel tempo, valesse diversi milioni di dollari. Alla fine abbiamo optato per un milione di dollari, perché Julian affermava che nessuno avrebbe investito in una società con una quotazione più bassa.

Quello che non avevo capito a quel tempo era che la valutazione non era solo il valore del codice che avevo scritto fino ad allora. Era il valore delle nostre idee, che si rivelarono essere giuste, e di tutto il lavoro futuro che avremmo fatto.

La prossima tornata di finanziamenti è la fase in cui potresti avere a che fare con vere società di capitali di rischio (Venture Capital). Ma non limitarti ad andare da loro solo solo quando hai bruciato gli ultimi fondi rimasti. I VC sono lenti a fare le loro scelte, si rischia di attendere mesi. Se non desideri rimanere a corto di denaro, devi subito cercare di negoziare con loro.

Ottenere denaro da una società di VC è un affare ben più grande che ottenere soldi dagli Angels. Gli assegni sono più grandi di solito, si parla di milioni. Quindi si impiega più tempo, e le condizioni sono più restrittive.

A volte i VC desiderano mettere a capo della società un nuovo CEO scelto da loro. Di solito la tecnica che adottano per convincerti è che hai bisogno di qualcuno maturo ed

esperto, con un background commerciale. Forse in alcuni casi è vero. Eppure Bill Gates era giovane e inesperto e non aveva alcun background aziendale, e lui sembra che sia andato alla grande in quello che ha fatto. Steve Jobs ha dato l'azienda in mano ad una persona matura e con esperienza e con un background commerciale, che ha poi provveduto alla rovina dell'azienda stessa (ma una volta tornato sappiamo come è finita). Quindi penso che le persone mature e con esperienza e con un background alle spalle, possono essere sopravvalutate. Eravamo abituati a chiamare questi ragazzi i "giornalisti televisivi", perché avevano i capelli in ordine e parlavano con sicurezza, ma generalmente non sapevano molto di più di quanto letto sul gobbo elettronico.

Abbiamo parlato con un certo numero di Venture Capitalist, ma alla fine abbiamo finanziato la nuova società interamente con i soldi di un Business Angel. La ragione principale è che abbiamo temuto che la società di VC ci avrebbe rifilato uno dei giornalisti di cui ho parlato sopra. Sarebbe potuto andar bene se si fosse limitato a parlare alla stampa, ma cosa sarebbe successo se avesse voluto avere voce in capitolo nella gestione della società? Ci avrebbe portato al disastro, visto che il nostro software era troppo complesso. Eravamo una società il cui intento era quello di vincere attraverso una tecnologia migliore. Le decisioni strategiche erano per lo più sulla tecnologia, e non avevamo bisogno di aiuto sotto quell'aspetto.

Questo è stato anche uno dei motivi per cui non ci siamo quotati in borsa. Già nel 1998 il nostro CFO aveva cercato di parlare con me di questo argomento – in quei giorni sbarcare in borsa era facile come aprire un sito di cibo per cani – e come società con un prodotto reale e ricavi reali, avremmo anche fatto bene. Ma temevo che avrebbe significato assumere un "giornalista", qualcuno che sapeva parlare il linguaggio di Wall Street. Sono felice di vedere che Google è in controtendenza con tutto questo. Non parlava il linguaggio di Wall Street quando ha fatto capolino in borsa con la sua IPO, e la gente di Wall Street non ha acquistato le sue azioni. Ora a Wall Street si stanno ancora mangiando le mani, la prossima volta faranno attenzione. A Wall Street fanno presto ad imparare nuove lingue quando c'è di mezzo il denaro.

Hai potere di negoziare con un Venture Capitalist più di quanto tu creda, perché ci sono gli altri VC in competizione, sempre a caccia di buoni affari.

Le Venture Capital formano una piramide. In cima ci sono quelli famosi come Sequoia e Kleiner Perkins, ma sotto questi ci sono un numero enorme di nomi di cui non hai mai sentito parlare. Ciò che tutti hanno in comune è che un dollaro da loro vale un dollaro. La maggior parte dei venture capitalist dicono che non si limitano a fornire denaro, ma le connessioni e i consigli. Se stai parlando di Vinod Khosla e John Doerr o Mike Moritz, tutto questo è vero. Ma la consulenza e le connessioni possono essere molto costose. E come si scende nella catena alimentare, i VC diventano rapidamente più "ottusi". A pochi passi dalla cima si sta fondamentalmente parlando ai banchieri che hanno imparato nuove parole leggendo Wired (Il vostro prodotto usa XML?). Quindi vi consiglio di essere scettici sulle affermazioni riguardo ad esperienza e connessioni. Fondamentalmente, un VC è una fonte di denaro. Fossi in te sarei incline ad andare con chi ha offerto più soldi nel breve periodo con il minor vincolo.

Fatevi molte domande sui Venture Capitalist, è giusto farlo, perché alcuni di loro un giorno potrebbero finanziare i vostri concorrenti. Penso che il miglior piano sia quello di essere "apertamente segreto", cioè non dire loro tutto nei minimi particolari. Dopotutto, come dice la maggior parte dei venture capitalist, "sono più interessato alle persone che alle idee". Quello che in realtà vogliono dire è che vogliono giudicare te e non la tua idea. Quindi, fintanto che sembra che tu sappia cosa stai facendo, probabilmente puoi tenere delle idee da parte e tornare successivamente a parlarci.

Parla con più Venture Capitalist che puoi, anche se non desideri i loro soldi perché a) possono far parte del consiglio di amministrazione di qualche società che prima o poi potrebbe acquisirti, e b) se la tua idea li impressiona, saranno scoraggiati dall'investire nei

tuoi concorrenti. Il modo più efficace per raggiungere i VC, soprattutto se si desidera che sappiano di te, è alle conferenze che organizzano di tanto in tanto per le startup.

Non spenderlo

Quando si ottiene un afflusso di denaro reale da parte degli investitori, cosa si deve farne? Non si deve spenderlo, ecco cosa. In quasi ogni startup che fallisce, la causa è che si rimane a corto di denaro. Di solito c'è qualcos'altro di sbagliato, ma è una delle cause che portano alla morte delle startup.

Durante la bolla delle startup molti hanno cercato di diventare grandi in poco tempo. Idealmente questo significa avere sempre un sacco di clienti. Ma è facile stravolgere il significato trasformandolo in "assumere un sacco di gente".

Delle due versioni, quella in cui si ottengono un sacco di clienti rapidamente è ovviamente preferibile. Ma anche questo può essere sopravvalutato. L'idea è di arrivare prima e quindi ottenere tutti gli utenti di un dato settore, non lasciando nulla ai concorrenti. Ma credo che nella maggior parte delle aziende i vantaggi di essere i primi sul mercato non sono poi così grandi. Google è di nuovo un caso emblematico. Quando apparve sembrava che la ricerca fosse un mercato maturo, dominato da grandi giocatori che avevano speso milioni per costruire il proprio brand: Yahoo, Lycos, Excite, Infoseek, Altavista, Inktomi. Sicuramente il 1998 è stato un po' tardi per arrivare alla festa.

Ma, come i fondatori di Google sapevano, il marchio vale quasi nulla nel settore della ricerca. Potete arrivare in un punto qualsiasi della storia e fare qualcosa di meglio dei vostri concorrenti, e gli utenti gradualmente arriveranno da te. Come a voler sottolineare il punto, Google non ha fatto alcuna pubblicità. E' come per i rivenditori, vendono la roba, ma sanno usare il meglio di loro stessi.

I concorrenti di Google che ora sono stati sepolti, avrebbero fatto meglio a spendere quei soldi per migliorare il loro software. Le startup del futuro dovrebbero imparare da questo errore. A meno che tu non sia in un mercato dove i prodotti sono indifferenziati, come sigarette, vodka o detersivo, spendere un sacco di soldi per pubblicizzare il marchio è un segno di rottura.

Siamo stati costretti dalle circostanze a crescere lentamente, e in retrospettiva è stata una buona cosa. Tutti i founder hanno imparato a fare qualsiasi lavoro in azienda. Così come la scrittura del software, ho dovuto fare anche vendite e assistenza clienti. Nella vendita non andavo molto bene. Sono stato persistente, ma non ho avuto la scioltezza di un buon venditore. Il mio messaggio ai potenziali clienti è: sareste stupidi a non vendere online, e se vendi online sarebbe stupido utilizzare altro software (oltre al nostro). Entrambe le affermazioni erano vere, ma non è questo il modo per convincere le persone.

Ero grande nell'assistenza clienti però. Immagina di parlare con una persona del supporto clienti che non solo sapeva tutto sul prodotto, ma che si sarebbe scusato miseramente se ci fosse stato un bug, e che quindi correggeva immediatamente, mentre eri al telefono con loro. I clienti mi amavano. E io li amavo, perché quando il nome del tuo prodotto viene pronunciato e passa di bocca in bocca, significa che hai fatto un buon lavoro con il primo lotto di utenti che sono quelli che sono stati capaci di trovarti da soli. Se li ascolti, ti diranno esattamente come realizzare un prodotto vincente. E non solo ti danno questo consiglio gratuito, ti pagano anche.

Abbiamo lanciato l'azienda ufficialmente all'inizio del 1996. Entro la fine dello stesso anno abbiamo raggiunto circa settanta utenti. Dal momento che questo è stato il periodo in cui era facile crescere rapidamente, mi sono preoccupato di quanto eravamo piccoli. Ma in realtà stavamo facendo la cosa giusta. Una volta arrivati i numeri (utenti o dipendenti), diventa difficile cambiare il prodotto. Quell'anno era effettivamente un laboratorio per migliorare il nostro software. Entro la fine dello stesso anno, eravamo molto più avanti dei nostri concorrenti che non hanno mai avuto speranza di recuperare. E poiché tutti gli

hacker avevano trascorso molte ore a parlare con gli utenti, abbiamo capito come il commercio online fosse meglio di qualsiasi altro.

Questa è la chiave per avere successo come startup. Non c'è niente di più importante da capire che il proprio business. Potreste pensare che è ovvio che qualunque azienda debba capirlo. L'arma segreta di Google è stato il fatto che hanno capito fin da subito come funzionava la ricerca sul web. Stavo lavorando per Yahoo quando Google è apparsa, e Yahoo non ne capiva nulla di ricerca. Lo so perché una volta ho cercato di convincere i poteri forti che avremmo dovuto rendere la ricerca migliore, ed ho ottenuto in risposta quella che era la linea del partito a tal proposito: Yahoo non era più un semplice "motore di ricerca". La ricerca ora è solo una piccola percentuale delle pagine visualizzate in Yahoo, perché si sono istituiti come "media company" o "portale", o qualunque altra cosa.

Google sa che molte altre aziende questo fattore chiave di concentrarsi sul prodotto ancora non lo hanno compreso. La cosa più importante è che si dovrebbero mettere gli utenti prima degli inserzionisti, anche se gli inserzionisti pagano e gli utenti no. Uno dei miei adesivi preferiti recita "se le persone conducono, i leader seguiranno". Parafrasato al web, la frase diventa "ottieni tutti gli utenti e gli inserzionisti seguiranno". Più in generale, la regola è progettare il prodotto prima a favore degli utenti, e poi pensare a come farne soldi. Se non metti gli utenti in primo piano, si lascia uno spazio per i concorrenti che invece lo fanno.

Per fare qualcosa che gli utenti amano, bisogna capirli. E più grande sei, più è difficile. Allora io dico "diventa grande lentamente". Più lento sei a bruciare i finanziamenti, più tempo hai per imparare.

L'altro motivo per cui si deve spendere lentamente i soldi è per incoraggiare una cultura del "basso costo". E questo Yahoo non lo capiva. David Filo, co-fondatore di Yahoo, era il capo della società, ma era orgoglioso del fatto che il suo soprannome fosse non Chief Yahoo ma Cheap Yahoo (Yahoo Economica). Subito dopo essere arrivati in Yahoo, abbiamo ricevuto una email da Filo, che era molto interessato alla nostra struttura nella gestione delle directory, e si chiedeva se era veramente necessario immagazzinare così tanti dati sulle unità RAID che erano molto costose. Sono rimasto colpito da quell'email, perché la capitalizzazione di Yahoo allora era di diversi miliardi, e stavano ancora pensando se fosse possibile risparmiare dello spazio sul disco.

Quando si ottengono un paio di milioni di dollari da una società di VC, si tende a sentirsi ricchi. E' importante rendersi conto che non lo si è. Una società ricca è una società che ha un grande fatturato. Questo denaro non sono le entrate. Gli investitori te lo hanno dato nella speranza che genererai dei ricavi. Così, nonostante i milioni in banca, sei ancora un pesce piccolo.

Per la maggior parte delle startup, il modello dovrebbe essere quello di adottare il profilo da studente, non da studio legale. L'obiettivo deve essere cool e poco costoso, non costoso e imponente. Per noi la prova del nove arrivò quando durante l'avvio dovemmo comprare le sedie per l'ufficio. Tutti acquistavano le Aeron, sedie costruite da una startup famosa che costavano uno sproposito. Abbiamo avuto modo poi di comprare delle sedie a basso costo. E' stato un po' imbarazzante a dire il vero, ma in retrospettiva con la mentalità da studente, era una di quelle cose che abbiamo fatto bene senza saperlo.



I nostri uffici si trovavano in un palazzetto a tre piani costruito interamente in legno, su Harvard Square. Era stato un appartamento fino al 1970, e c'era ancora una vasca da bagno con i piedi! Doveva essere abitata da qualcuno di abbastanza eccentrico, perché un sacco di fessure nei muri erano riempite con dei fogli di alluminio, come a volersi proteggere dai raggi cosmici. Quando dei visitatori illustri sono venuti a trovarci, siamo rimasti un po' delusi dal mostrare un ufficio del genere. Ma in realtà quel luogo era lo spazio perfetto per una startup. Ci siamo sentiti come dei ragazzini in t-shirt, invece che impudenti aziendali pieni di se stessi nella loro bella camicia, e questo è esattamente lo spirito che desideravamo respirare lì dentro.

Un appartamento è anche il posto giusto per sviluppare del software. Gli incubatori d'impresa non lo sono. Avete mai notato come sia molto più facile fare qualcosa di incisivo a casa piuttosto che sul posto di lavoro? Allora perché non rendere il posto di lavoro più simile a casa vostra?

Quando siete alla ricerca di spazio per una startup, non deve essere tutto professionale. Professionale significa solamente fare un buon lavoro, non avere gli ascensori e le pareti di vetro. Vorrei consigliare alle startup di evitare i posti aziendali in un primo momento, e affittare semplicemente un appartamento. Dovrai vivere presso la sede della tua startup, quindi perché non avere un posto studiato per essere vissuto come se fosse il tuo ufficio? Oltre ad essere più economico e migliore per lavorare, gli appartamenti tendono ad essere in posizioni migliori rispetto agli edifici adibiti ad uffici. E per un avvio questo è molto importante. La chiave per la produttività delle persone è poter tornare immediatamente a lavoro dopo cena. Quelle ore dopo che il telefono smette di squillare sono di gran lunga le più produttive per ottenere dei risultati di qualità. Accadono grandi cose quando un gruppo di impiegati va a cena fuori insieme, discute le idee, e poi torna in ufficio per mettere tutto quello di cui si è discusso in pratica. L'appartamento è l'ideale se si vuole un posto dove ci sono un sacco di ristoranti attorno, invece di ritrovarsi in un deserto dopo le 18:00. Una volta che una società si sposta in un ufficio "serio" e parte dalla periferia per tornare a casa

a cenare, e arriva in ritardo, si perde qualcosa di straordinario valore. Dio ti aiuti se inizierai in questo modo...

Se dovessi iniziare una startup oggi, ci sono solo tre posti che mi piacerebbe prendere in considerazione per farlo: sulla Red Line nei pressi delle piazze centrali di Harvard, o sulla Davis a Palo Alto. Anche vicino all'università della California a Berkley a nord o a sud del campus. Questi sono gli unici luoghi che conosco che hanno il giusto tipo di atmosfera. Il modo migliore per non spendere soldi è non assumere personale. Potrei essere etichettato come estremista, ma credo che assumere è la cosa peggiore che una compagnia possa fare. Prima di tutto, il personale è una spesa continua, il peggior tipo di spesa. Inoltre ti spingono a uscire dal tuo spazio, e magari anche a trasferirti in uno di quegli edifici asettici che danneggerebbero il tuo software. Ma la cosa peggiore è che ti rallenterebbero: invece di fare capolino nell'ufficio di qualcuno e discutere di un'idea con loro, otto persone devono organizzare una riunione. Quindi meno persone assunti, meglio è.

Durante la Bolla un gran numero di startup adottavano il metodo opposto. Volevano avere uno staff prima possibile, come se non si potesse far niente finché non ci fosse qualcuno col giusto titolo lavorativo. Questo è come la pensano le grandi aziende. Non assumere qualcuno per riempire i buchi di un aprioristico schema aziendale. Se assumi qualcuno deve essere solo per fare qualcosa che vorresti fare tu ma non puoi.

Se assumere è dispendioso e ti rallenta, perché quasi tutte le compagnie lo fanno?

Secondo me la ragione principale è che alle persone piace l'idea di avere un sacco di persone che lavorano per loro. Questa debolezza spesso colpisce anche il CEO. Se mai finirai a gestire una compagnia, scoprirai che la domanda che la gente fa più spesso è quanti impiegati hai. Questo è il loro modo di valutarti. Non lo chiedono solo persone a caso: lo fanno anche i giornalisti. E saranno molto più colpiti se la risposta è "mille" piuttosto che "dieci".

Questa cosa è davvero assurda. Se due compagnie hanno le stesse entrate, è quella con meno impiegati che colpisce di più. Quando la gente mi chiedeva quante persone c'erano nella nostra startup e io rispondevo "venti", lo vedevo che pensavano che non valesse niente. Ma aggiungevo sempre: "Ma il nostro concorrente principale, a cui facciamo sempre un mazzo così, ne ha centoquaranta, quindi possiamo prenderci il merito per le entrate maggiori"

Come per l'ufficio, il numero di impiegati significa scegliere tra sembrare forti ed essere forti. Chi di voi era un nerd a scuola sa cosa comporta questa scelta. Continua a farlo quando apri una compagnia.

E' il caso di farlo?

E' il caso che tu apra una società? Sei la persona giusta per farlo? E se sì, ne vale la pena?

Molte persone sono quelle giuste, più di quanto lo immaginino. Ecco perché sto scrivendo questo articolo. Ci potrebbero essere il decuplo delle startup, e probabilmente sarebbe una cosa positiva.

Io ero, lo capisco ora, la persona giusta per aprire una startup. Ma all'inizio l'idea mi terrorizzava. Fui costretto perché ero un hacker Lisp. La compagnia per cui facevo da consulente era nei guai, e non c'erano molte altre che usassero Lisp. Visto che non riuscivo ad immaginare di programmare in un altro linguaggio (era il 1995, ricordate, quando "un altro linguaggio" significava C++) l'unica alternativa era aprire una nuova compagnia che usasse Lisp.

Mi resi conto che sembrava inverosimile, ma se sei un hacker Lisp mi capisci. E l'idea di iniziare una startup mi spaventava così tanto che se lo feci fu solo per necessità: quindi ci devono essere un sacco di persone che sarebbero in grado di farlo ma sono intimiditi.

Quindi, chi dovrebbe creare una startup? Un bravo hacker, all'incirca tra i 23 e i 28 anni, che vuole risolvere il problema denaro tutto in un colpo invece di venir pagato a rate in una vita lavorativa convenzionale.

Non so dire esattamente cos'è un "bravo hacker". In un'università di prim'ordine potrebbe includere i più bravi tra gli studenti di informatica. Anche se non è necessario avere la specializzazione in informatica per essere un hacker. La mia materia principale al college era filosofia.

E' difficile dire se sei un bravo hacker, specialmente se sei giovane. Fortunatamente il processo di aprire una startup tende a selezionarli automaticamente. Quel che deve spingere le persone ad aprire una startup (o almeno dovrebbe) è guardare alla tecnologia esistente e pensare: "Ma questi non si rendono conto che dovrebbero fare questo, questo e quest'altro?" Ed è anche un segno che sei un bravo hacker.

Ho impostato il limite inferiore d'età a 23 anni non perché succede qualcosa nel cervello a quell'età, ma perché si deve vedere com'è una compagnia già esistente prima di crearne una propria. Non è necessario esaminare una startup. Ho passato un anno a lavorare in una compagnia di software per pagarmi la retta del college. E' stato l'anno peggiore della mia vita da adulto, ma ho imparato, senza rendermene conto, tante lezioni importanti sul business dei software. In quel caso erano tutte lezioni negative: non fare troppe riunioni, non avere pezzi di codice posseduti da più persone, non far gestire la compagnia al responsabile delle vendite, non creare un prodotto sofisticato, non far diventare il codice troppo lungo, non lasciare la risoluzione dei bug ai responsabili del settore Qualità, non far passare troppo tempo tra una release e l'altra, non isolare gli sviluppatori dagli utenti, non trasferirsi da Cambridge alla Route 128 e così via. Ma le lezioni negative hanno lo stesso valore di quelle positive, forse valgono anche di più: è difficile replicare una performance brillante, ma evitare gli errori è molto semplice.

L'altro motivo per cui è difficile aprire una società prima dei 23 anni è perché la gente non ti prenderebbe sul serio. I vice-direttori non si fiderebbero di te e ti ridurrebbero al ruolo di mascotte per ottenere finanziamenti. I clienti avrebbero paura che tu gli stia per dare una fregatura e piantarli in asso. Anche tu stesso, a meno che tu non sia una persona particolare, ti sentirai molto a disagio nell'essere il capo di qualcuno più grande di te, e se hai 21 anni, assumere solo persone più giovani di te limita molto il campo.

Alcune persone probabilmente potrebbero aprire una società a 18 anni se volessero. Bill Gates ne aveva diciannove quando fondò la Microsoft con Paul Allen (che ne aveva ventidue, però è quello forse che fece la differenza). Quindi, se stai pensando: "Non mi importa cosa sta dicendo, la fondo adesso la compagnia" potresti essere la persona giusta per farcela.

L'altro limite, i trentotto anni, ha ancora più fattori in ballo. Uno dei motivi è che non credo che la maggior parte delle persone abbiano la forza fisica necessaria, passata quell'età. Io lavoravo fino alle due o tre di notte, sette giorni su sette. Non so se ora ce la farei.

Inoltre, le startup implicano un grosso rischio finanziario. Se provi qualcosa che va storto e ti lascia al verde a ventisei anni, ne è valsa comunque la pena; un sacco di ventiseienni sono al verde. Ma a trentotto non puoi correre tanti rischi, specialmente se hai figli.

Il test finale potrebbe essere quello che restringe di più il campo. Vuoi davvero fondare una startup? Ti costringerà, economicamente, a comprimere la tua vita lavorativa al massimo. Invece di lavorare ad un ritmo normale per quarant'anni, lavorerai come un pazzo per quattro anni. E magari rimarrai senza niente in mano, anche se, in quel caso, non ci vorranno quattro anni.

Durante questo periodo farai poco e niente a parte il lavoro, perché quando non lavori tu, lo faranno i tuoi avversari. Il mio unico svago era la corsa, dovevo farlo per continuare a lavorare, e circa quindici minuti di lettura a notte. Ho avuto una fidanzata per due mesi in quei tre anni. Ogni due settimane mi prendevo un paio d'ore per andare in una libreria

dell'usato o a cena da un amico. Sono andato a trovare la mia famiglia due volte. Il resto del tempo lavoravo e basta.

Spesso lavorare era divertente, perché lo facevo con i miei migliori amici. A volte era anche interessante tecnicamente. Ma solo per il 10% del tempo. Ho capito quanto anche l'altro 90% fosse divertente solo più tardi. Come quella volta che è andata via la corrente a Cambridge per circa sei ore e abbiamo fatto l'errore di avviare un generatore a benzina in ufficio. Non lo farò mai più.

Non penso che le "cazzate" che ti ritrovi a dover fare per una startup siano molte di più di quelle che devi sopportare in un lavoro ordinario. Anzi, probabilmente sono di meno: sembra tanto perché è compresso in un periodo di tempo limitato. Quello che una startup chiede maggiormente è il tuo tempo. E' a quello che devi pensare quando decidi se aprirla o no. Se preferisci risolvere i tuoi problemi finanziari una volta per tutte invece che lavorare a stipendio per quaranta anni, allora la startup è quello che fa per te.

Per molte persone il conflitto è tra aprire una startup e laurearsi. Gli universitari sono le persone dall'età giusta per aprire una startup di software. Magari sei preoccupato di poter bruciare le tue possibilità di carriera accademica. Ma è possibile far parte di una startup e rimanere all'università, soprattutto all'inizio. Due dei nostri tre hacker hanno studiato per tutto il tempo, ed entrambi si sono laureati. Le fonti di incoraggiamento sono potenti per uno studente che ritarda la laurea.

Se proprio devi lasciare gli studi, non sarà comunque per molto tempo. Se la startup fallisce, probabilmente lo farà in poco tempo così potrai tornare a studiare. Se ha successo, scoprirai che non hai più un desiderio così ardente di fare l'assistente del professore.

Se vuoi farlo, fallo. Aprire una startup non è una cosa così misteriosa come sembra dall'esterno. Non richiede che si sappia di economia. Costruisci qualcosa che gli utenti apprezzano, e spendi di meno di quello che guadagni. E' così difficile?

Biografia di Paul Graham:



Paul Graham è un saggista, programmatore e investitore. Nel 1995 ha sviluppato con Robert Morris la prima web-based application, Viaweb, che è stata successivamente acquisita da Yahoo nel 1998. Nel 2002 ha descritto un filtro anti-spam che adotta la statistica, che ha ispirato una nuova generazione di filtri. nel 2005 è stato uno dei fondatori di [Y-Combinator](#). Lui e Robert Morris stanno attualmente lavorando su un nuovo dialetto Lisp chiamato Arc.

Paul è l'autore di "On Lisp" (Prentice Hall, 1993), "ANSI Common Lisp" (Prentice Hall, 1995) e "Hackers & Painters" (O'Reilly, 2004).

Paul ha un AB della Cornell, e un PhD in Computer Science conseguito presso Harvard. Ha studiato pittura alla RISD e all'Accademia di Belle Arti di Firenze.

Questo articolo è una traduzione autorizzata in Italiano di [How to Start a Startup](#) di Paul Graham. Si ringrazia [Chiara De Liberato](#) per avermi aiutato a completare la traduzione e per aver rivisto le bozze dell'intero articolo, grazie Chiara!

Paolo Musolino

<http://www.codeido.com>