
Вступ

18 листопада 2012-го. В Остіні, що в штаті Техас, стояв на диво спекотний день, але я спітнів не через це. Я повільно їхав у запиленому RAV4 північно-західною частиною міста, випадковим передмістям, де жили представники середнього класу, і шукав, у які б двері постукати. Уже проїхав повз сотні вхідних дверей, змушуючи себе зупинити вибір на одних із них. Але, зважаючи на те, що я збирався зробити, кожен будинок викликав жах.

«Гаразд, припини бути боягузом», — сказав я собі, припаркуючи машину біля одноповерхового будинку з червоної цегли з гарним садом. На клумбі стирчав маленький декоративний хрестик. Я сподівався, хрестик означає, що це помешкання мирної та набожної родини, а не членів ку-клукс-клану. У всякому разі я сподівався, що в неділю вони не стануть удаватися до насильства.

Коли я вийшов з машини, то подумав, чи не дивився хтось з-поза штор на химерне видовище, що відкрилося перед ним: дорослий чоловік у футбольних щитках і бутсах, з футбольним м'ячем в одній руці та з iPhone'ом, на який він себе знімав, у іншій. «Ну, ця спроба трохи більш ризикована, — сказав я в камеру. — Попрошу незнайому людину пустити мене до себе на задне подвір'я, щоб пограти там у футбол. Поглянемо, що станеться».

Підходячи до дверей, я відчував, як гулає моє серце. Опале листя хрускотіло під бутсами, на гілках дерев, що росли неподалік, каркали ворони. Атмосфера була

зловісною, як на початку фільмів жахів. Доріжка до дверей будинку здавалася найдовшою у світі.

Нарешті діставшись дверей, я обережно постукав, побоюючись, що якщо стукатиму надто гучно, то мої наміри можуть неправильно зрозуміти. Ніхто не відповів. Я постукав іще раз, трохи сильніше. Знову відповіді не було. Тільки тоді побачив дзвінок. Я натиснув на кнопку. За мить двері відчинилися.

Переді мною стояв рослий чоловік років сорока, у сірій футболці з гігантським прапором Техасу. З його вітальні долинали голоси футбольних¹ коментаторів і слабкий шум трибун. Як я згодом дізнався, чоловіка звали Скот. Він, як і багато інших техасців, був відданим уболівальником команди Dallas Cowboys, і я постукав саме тоді, коли гра між Dallas Cowboys і Cleveland Browns перейшла в додатковий час.

— Привіт! — сказав я, намагаючись якомога найкраще наслідувати техаський говір та збираючись із духом. — Як гадаєте, чи зможете ви сфотографувати мою гру у футбол на вашому подвір'ї?

Очі чоловіка на мить звузилися. Відтак він поглянув на мої бутси.

— Гратимете у футбол на моєму подвір'ї? — повторив він повільно.

— Це... е... для особливого проекту, — мовив я.

Після паузи, що, здавалося, тривала хвилину, але, напевно, була не довшою, ніж кілька секунд, уболівальник Dallas Cowboys подивився мені в очі й відповів...

¹ Власник будинку, до якого завітав автор, — уболівальник американського футболу, який американці називають *football*, тимчасом як автор просився грати у футбол, що його американці називають *soccer*. (Тут і далі прим. перекл., якщо не зазначено інше.)

Розділ 1

ЗНАЙОМСТВО З ВІДМОВОЮ

Ви, напевно, хочете дізнатися, чому я стояв у дверях того чоловіка й що мав на увазі, коли говорив про «особливий проект». Я опановував нову стратегію продажів? Випробовував себе? Проводив соціальний експеримент? Насправді всього потроху. То була частина моєї стоденної подорожі, мета якої — здолати страх перед відмовами; подорожі, завдяки якій я поглянув на бізнес та людство по-новому; подорожі, що дала мені інструменти, котрі допоможуть стати кращим майже в усьому. Кинувши собі виклик, шукаючи відмови знову й знову, я почав дивитися на відмови — і навіть на довколишній світ — зовсім по-іншому. Ця подорож змінила моє життя, і я сподіваюсь, що коли ви про неї прочитаете, то ваше життя також зміниться.

Однак перед тим, як розповісти, що сталося далі, я, напевно, маю трохи повернутися назад — на самісінький початок.

Було 4 липня 2012 року, саме після заходу сонця. Тисячі людей зібрались у нашому місцевому громадському парку в очікуванні салюту на честь Дня Незалежності. Моя дружина Трейсі сиділа на ковдрі поруч зі мною й гладила свій живіт. Вона була на восьмому місяці вагітності, чекала нашого первістка. Довкола бігали діти з фрісбі та морозивом, родини розпаковували кошики для пікніків, було чути дзенькання пляшок пива, повітря повнилося сміхом. Усі здавалися такими щасливими, втішались radoщами літа.

Усі, окрім мене.

Багато в чому я був утіленням «американської мрії». Уже в тридцять я мав надійну роботу з шестизначним окладом у компанії, що входила до списку *Fortune 500*. Трейсі та я володіли будинком площею 3700 квадратних футів з видом на ставок. Ми навіть завели золотистого ретривера Джамбо — показового собаку американського передмістя, — і до народження нашого сина залишалося кілька тижнів. До того ж у нас із дружиною були неймовірні стосунки, і не минало жодного дня, коли я не думав, наскільки мені пощастило, що мене кохала така надзвичайна жінка. Іншими словами, я мав бути щасливим від того, як склались обставини. Та правда полягала в тому, що я відчував невимовну муку. Вона не була пов'язана з особистим життям — вона стосувалася професійного.

Я виріс у Пекіні, у Китаї, коли всіх школярів учили бути зразковими працівниками та цеглинами, з яких

складається процвітання держави. Але я ніколи не прагнув бути зразковим працівником — у Китаї чи деінде. Натомість із самісінького дитинства я мріяв стати підприємцем. Тим часом як інші діти займалися спортом чи розважалися відеоіграми, я поглинав біографії Томаса Едісона та Коносуке Мацусіта, засновника *Panasonic*, шукаючи підказки, які допомогли б мені стати великим інноватором. Коли мені було чотирнадцять, Пекін відвідав Білл Гейтс — то була перша його подорож до мого рідного міста. І мене захопила історія про те, як він заснував *Microsoft*. Я викинув усі спортивні пам'ятки, що висіли на стіні в моїй спальні, і перетворив фантазію про підприємництво на мету свого життя. Я присягнув стати наступним Біллом Гейтсом і винайти дивовижний технологічний продукт, що захопить світ штурмом. Я випросив у родини найкращий новий комп'ютер і заходився вивчати, як писати програмний код. Навіть написав родині листа (якого досі зберігаю), де пообіцяв, що моя компанія буде настільки успішною, що я придбаю *Microsoft*, коли мені виповниться двадцять п'ять років. Приваблений яскравим голівудським зображенням Америки й тим фактом, що там жив Білл Гейтс, я також вірив, що одного дня переїду до Сполучених Штатів, щоб здійснити своє призначення.

У шістнадцять років мені трапилася нагода взяти участь в обміні старшокласників між Китаєм і Сполученими Штатами й згодом вступити в американський коледж. Я вхопився за цю нагоду. Перехідний період був щонайменше складним. Подолати мовні та культурні бар'єри виявилось непросто, а ще й сумно залишати люблячу родину. Ба навіть більше: ситуація, у яку я потрапив,

склалася не найкраще. Перший рік у Сполучених Штатах я провів у провінційній Луїзіані, і люди, які працювали в програмі обміну, погано перевірили родину, що мене приймала. Так, моєю першою «домівкою далеко від домівки» став химерний будинок, де мешкала родина злочинців. Я дізнався, що за рік до мого приїзду їхній старший син був засуджений за вбивство, а я спав у його ліжку. До того ж через два дні після мого приїзду господарі будинку поцупили всі мої гроші.

Спати в ліжку вбивці та втратити всі гроші не було тим знайомством з Америкою, на яке я очікував. Я покинув безпечно бульбашку своєї родини, що підтримувала й оберігала мене в Китаї, ддя того, щоб опинитися з родиною, яка одразу зруйнувала мою довіру. Я був наляканий і не знав, що робити. Зрештою, повідомив про крадіжку шкільному інспекторові, той сповістив поліцію. Родину, що мене приймала, заарештували, і присоромлені працівники програми обміну відправили мене до іншої домівки — на щастя, чудової родини. Там я не лише знову відчув любов і довіру, здобув духовну віру, але й дізнався, що у світі є хороші люди й погані люди, і вони абсолютно точно не ставитимуться до мене однаково.

Незважаючи на хиткий початок, моя мрія стати підприємцем в Америці залишалася сильною, як ніколи. Насправді, я не вірив, що можу зазнати поразки. Я відчував, що стати підприємцем було моєю долею чи призначенням, а не просто вибором. Ця мета настільки глибоко закарбувалася в моєму серці, що навряд чи я міг би щось із цим зробити, навіть якби захотів.

Після року в школі та ще шести місяців в Інституті англійської мови для іноземців моя англійська значно

покращилася. Був січень 1999-го. Я готувався до вступу в коледж. Досі пам'ятаю мій перший день в Університеті Юти. Мені було всього сімнадцять років. Попередньої ночі лютувала сніжна буря, і територію кампусу повністю вкрило снігом. Досі чую звук моїх кроків — *хруп, хруп, хруп* — того ранку, коли я йшов по снігу до аудиторії, залишаючи перші сліди того дня. Усесвіт був полем, яке щойно засипало снігом, він був готовий до того, щоб я проклав власний шлях і став наступним великим американським підприємцем-іммігрантом. На моєму боці були молодість, надія та енергія. Усе здавалося можливим.

Перший шанс здійснити свою підприємницьку мрію мені трапився тоді, коли я ще навчався в коледжі. Роками я постійно думав над новими крутими штуками, які можу створити. Одного дня, гортаючи старий фотоальбом і побачивши на фото себе з роликовою дошкою разом із друзями, я почав думати, наскільки круто було б поєднати тенісні кросівки з роликівими ковзанами. Ось діти й дорослі йдуть, а наступної миті вже ковзають зі своїми друзями. Світ навколо перетвориться на велетенський ролердром, і щастя буде повсюди!

Захоплений, я дістав свій зошит і почав замальовувати різноманітні способи, за допомогою яких можна функціонально пристосувати колеса до взуття. Мені настільки сподобалась ідея, що я навіть створив справжнє креслення, яке можна було подати разом з майбутньою заявкою на патент. Я витратив на це всі вихідні, а коли закінчив, то почувався так, наче створив Мону Лізу.

Звичайно, це, може, і не найбільш революційна ідея, що її бачив світ. Але то була *моя* ідея, і вона могла

перетворитися на винахід, з якого почнеться моя підприємницька діяльність.

У Сан-Дієго жив мій дядько — батьків молодший брат, — до якого я ставився з величезною пошаною. Якщо мої батьки були надто поблажливими, то дядько — дуже суворим і вимогливим, через що я чомусь іще більше прагнув дістати його схвалення. Якщо чесно, коли я був дитиною, то боявся його. Але завжди знав, що він піклується про мене й бажає мені успіху. Після того як я переїхав до Сполучених Штатів, ми стали навіть ще ближчими і я вважав його майже другим батьком, а пізніше назвав на його честь свого сина. Я завше відчував більшу певність у собі, якщо йому подобалися мої ідеї та мій вибір. Отож, надіслав йому копію своїх малюнків і, сподіваючись на схвалення, з нетерпінням чекав його реакції на «взуття з колесами».

Уявіть моє розчарування, коли замість підтримки я отримав словесного ляпаса. Дядько вважав мою ідею дурною й насварив мене за те, що я займаюся настільки надуманими речами в той час, коли маю зосередитися на навчанні та вдосконаленні своєї англійської.

Я так занепав духом, що кинув ті малюнки в шафу й ніколи більше не працював над цією ідеєю. Якщо мій дядько не прийняв її, то — я був переконаний — світ зненавдить іще більше. А я в жодному разі не хотів, щоб мені публічно відмовляли незнайомці. Натомість я зосередився на тому, щоб мати хороші оцінки, та продовжив удосконалювати англійську. Використовуючи тисячі карток, я витрачав багато годин щодня, щоб вивчити та запам'ятати нові англійські слова. Успіхи в навчанні були гарантованим способом заслужити схвалення родини,

особливо дядька. А я не просто хотів їхнього схвалення — я відчайдушно його прагнув. Я сказав собі, що тільки відмінні оцінки та вражаючий словниковий запас колись також зроблять із мене найкращого підприємця.

Хороші оцінки певною мірою себе виправдали. Я отримав стипендію від Молодіжного університету Бріггема, куди й перейшов і де закінчив коледж. Однак я відчував, що втратив щось значно більше.

За два роки чоловік на ім'я Роджер Адамс запатентував таку саму ідею (взуття з роликками) та заснував компанію *Heelys*. У 2007-му, одразу після виходу на фондовий ринок, *Heelys* оцінювали майже в 1 млрд доларів. Тим часом моє креслення лежало в шафі та вкривалося пилом. На жаль, то було не єдине креслення, що там лежало. Упродовж років мені спадали на думку десятки нових ідей, що, як мені здавалося, мали потенціал перетворитися на успішні продукти. Проте замість того, щоб працювати над ними, я просто клав їх до стосу, а потім обережно зачиняв шафу.

Звичайно, немає гарантії, що винайдене мною взуття на роликах було б настільки ж успішним, як в Адамса, або що інші мої ідеї стали б основою для успішної компанії. Але я ніколи навіть не дав їм — і собі самому — шансу це перевірити. Я відмовлявся від власних ідей іще до того, як від них відмовився світ. Здатися за перших ознак відмови видавалося значно безпечнішим, ніж показати свої ідеї й бути ще більш розкритикованим. Значно простіше було відмовитися від них самому.

Та щоразу, бачачи дітей, які каталися на *Heelys* у торгових центрах, на тротуарах, на дитячих майданчиках, щоразу, читаючи про те, як Адамс перетворив свою

дитячу пристрасть на течію в популярній культурі, я думав про те, що могло б статися. Біль і шкодування були нестерпними.

Я думав, що відчую свободу стати підприємцем, коли закінчу коледж, маючи свіжий ступінь із комп'ютерних наук. Але трапилося навпаки. Тиск із боку родини й суспільства не зник. Він тільки посилювався. Тепер, замість того щоб мати схвалення інших за добре навчання, я хотів, щоб вони пишалися моєю сильною та стабільною кар'єрою. Я не заснував компанії в коледжі й не заснував її після його завершення. Натомість переходив з роботи на роботу, поки не зрозумів, що бути програмістом — не моє. Переляканий через те, що обрав неправильний шлях, я змінив напрям своєї кар'єри так, щоб почуватися безпечно. Я знову повернувся до знайомого затишного процесу навчання, цього разу — з наміром здобути ступінь *MBA* в Дюкському університеті. Після того я почав працювати у відділі маркетингу в компанії, що входила до списку 500 найкращих компаній за версією журналу *Fortune*. Я думав, що відзнаки та схвалення, які здобуду завдяки престижній освіті й шестизначному прибутку, задовольнять мого внутрішнього підприємця. Гірше я не помилявся.

У перший день на новій роботі начальник попросив мене написати короткий текст, у якому я мав розповісти про себе. Одним з питань було: «Що б ви робили, якби не працювали тут?» Миттєво я написав: «Був би підприємцем». Хтось потім запитав мене: «То чому ж ти не підприємець?» Я не знав, як відповісти на це питання.

Дивовижно, як швидко минають роки — і наскільки великим може стати розрив між тим, яким ти бачиш себе,

і твоїм справжнім життям. Простими словами, я продав свою мрію. Той підліток, що йшов по снігу, не став наступним Біллом Гейтсом. Натомість він став менеджером з маркетингу, який тихо сидить на затишній маленькій сходинці корпоративної драбини й нещасно отримує хороший прибуток. Інколи заздрість друзів та гордість батьків давали мені тимчасове й несправжнє переконання в тому, що я живу гарним життям. Але для мене неспинне цокання годинника життя було наче сонце, що змушує танути снігове поле моїх мрій та амбіцій. Пам'ятаю, як одного разу повернувся додому з роботи, зачинився в комірчині й кілька годин проплакав. Я дуже довго не плакав.

Зараз, 4 липня, сидячи на килимку, я не міг не відчувати, що моя підприємницька мрія закінчилась, не встигнувши початись. Якщо я не зробив стрибка й не спробував створити стартап, коли був вісімнадцятирічним студентом, чи двадцятидворічним холостяком, чи двадцятивосьмирічним випускником *MBA*, як я міг це зробити тридцятирічним менеджером за кілька тижнів до того, як стати батьком? Батьківство приносило із собою зовсім новий набір відповідальностей, а це, як мені здавалося, змусить мене зовсім відмовитися від мрії.

Гучний вибух пролунав у небі, і темряву залило світло яскравих кольорів. Сидячи й міркуючи про майбутнє, я наче бачив у небі слайд-шоу того, якою буде решта мого життя. На роботі я продовжу продавати більше продуктів, навчатиму більше працівників, започаткую більше процесів. Удома в нас з'явиться ще одна дитина (або ще двоє), ми відправимо їх до школи й, зрештою, до коледжу. Слайд-шоу завершувалося моїми похоронами, на яких хтось виголошував чуттєву, але типову надгробну