



Бен Хоровиц

Легко не будет

Как построить бизнес, когда
вопросов больше, чем ответов

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги: Легко
не будет. Как построить
бизнес, когда вопросов больше,
чем ответов. Бен Хоровиц**

«Смарт Ридинг»

2020

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Легко не будет. Как построить бизнес, когда вопросов больше, чем ответов. Бен Хоровиц / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Бена Хоровица «Легко не будет. Как построить бизнес, когда вопросов больше, чем ответов». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге Многие рассуждают о том, как начать бизнес. Мало тех, кто честно рассказывает о трудностях управления. До выхода книги Бен Хоровиц несколько лет вел популярный блог, в котором делился жизненным опытом с миллионами подписчиков. В книге «Легко не будет» он анализирует проблемы, с которыми руководители сталкиваются ежедневно. Автор прошел путь от владельца небольшого стартапа Loudcloud из Кремниевой долины до руководителя венчурного фонда Andreessen Horowitz. Этот фонд держит акции четырех самых дорогих социальных сетей – Facebook, Groupon, Twitter и Zynga. Ему пришлось увольнять друзей, бороться с «браконьерством» конкурентов, культивировать чутье лидера. Это искренняя, написанная с юмором история человека, у которого за плечами не только победы, но и серьезные ошибки и досадные поражения. Зачем читать

- Познакомиться с историей реального руководителя, действующего в условиях череды непрекращающихся кризисов.
- Получить полезные советы по управлению, принятию решений, найму персонала и выходу из бизнеса.
- Узнать, какие испытания ждут любого руководителя, и верно оценить собственные силы.

Об авторе Бен Хоровиц – предприниматель, венчурный инвестор Кремниевой долины, блогер. Его первый стартап Loudcloud был приобретен компанией Hewlett-Packard в 2007 году за \$1,6 млрд. После продажи Хоровиц около года работал вице-президентом HP Software, отвечая за 3000 высококлассных сотрудников. В 2009 году создал венчурный фонд Andreessen Horowitz с начальной капитализацией \$300 млн. Через три года компания оценивалась в \$2,7 млрд. Сегодня она держит акции четырех крупнейших социальных сетей мира.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

Содержание

Введение	7
1. А судьи кто?	8
1.1. История Бена Хоровица и компании Opsware	8
Конец ознакомительного фрагмента.	10

Краткое содержание книги: Легко не будет. Как построить бизнес, когда вопросов больше, чем ответов. Бен Хоровиц

Оригинальное название:

**The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy
Answers**

Автор:

Бен Хоровиц

Тема:

Менеджмент

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw
www.allmedialaw.ru

Введение

«Знаешь, что главное в стартапе? Ты постоянно пребываешь или в эйфории, или в ужасе, а невозможность выпустить пар придает обеим эмоциям особую силу».

Марк Андрессен, сооснователь Loudcloud/Opsware

Из большинства автобиографических книг, написанных СЕО великих компаний, складывается впечатление, что их авторы – супермены, которые никогда не ошибаются, всегда держат все под контролем и точно предвидят будущее. Книга Бена Хоровица, одного из самых опытных предпринимателей Кремниевой долины, совсем другая. В ней автор честно рассказывает про свои ошибки, метания, трудные решения и эмоциональные взлеты и падения.

Управлению компанией во время кризиса невозможно научиться по книгам. Не существует универсальных рецептов. Однако полезным бывает узнать об опыте СЕО, прошедших огонь, воду и медные трубы, особенно если они делятся воспоминаниями так откровенно, как это делает Бен Хоровиц.

Хоровиц говорит сам о себе, что он был «СЕО для мира» всего несколько месяцев, а «СЕО для войны» – несколько лет. Он провел акционирование интернет-компании в самое тяжелое для этого время – сразу после краха доткомов в 2001 году. Его бизнес много раз стоял на грани банкротства, но Бену и его команде удалось провести необходимую реорганизацию, разработать качественный продукт, удержать и привлечь крупных клиентов и в конце концов продать бизнес фирме HP за 1,65 миллиарда (!) долларов.

Эта книга не о том, как не довести компанию до кризиса. Это рассказ о том, что делать, если вы уже терпите неудачу: рынок рушится, клиенты уходят, сотрудники демотивированы, а в продукте обнаруживаются недостатки.

В книге много практических советов для топ-менеджеров и руководителей компаний, а также размышлений о психологии СЕО. Цель книги – подсказать решения, предостеречь от типичных ошибок и морально поддержать руководителей компаний, которым приходится принимать труднейшие решения в условиях недостатка информации.

1. А судьи кто?

1.1. История Бена Хоровица и компании Opsware

Автор этой книги, Бен Хоровиц, вырос в Беркли (Калифорния) и окончил колледж компьютерных наук Колумбийского университета. Работал в нескольких компаниях Кремниевой Долины, включая Netscape.

Компания, разработавшая один из первых браузеров – Netscape Navigator. В 1998 году была продана группе America Online (AOL).

Бен одним из первых предложил идею облачных технологий и стал соучредителем и CEO компании Loudcloud – пионера в сфере облачных вычислений и SaaS. За первые девять месяцев существования компания успела вырасти почти до 500 сотрудников, набрать заказов на десятки миллионов долларов и привлечь венчурное финансирование.

Модель, в которой данные хранятся и обрабатываются на многочисленных распределенных в сети серверах, предоставляемых в пользование клиентам, в основном, третьей стороной. Предназначена для решения задач безопасности, масштабирования и восстановления данных, а также доступа к ним с любого устройства.

Будущее казалось радужным, но тут лопнул «пузырь доткомов». Индекс NASDAQ, достигший верхнего пика 10 марта 2000 года, упал на 10 % за полторы недели, а через пару месяцев составил всего 20 % (!) от исторического максимума.

В этих условиях Loudcloud столкнулась одновременно с сокращением портфеля заказов и необходимостью привлечения дополнительных инвестиций на рынке, где никто больше не хотел вкладываться в интернет-компании. Из многообещающего стартапа компания превратилась почти в банкрота.

Аббревиатура от Software as a Service (программное обеспечение как услуга) – бизнес-модель продажи и использования программного обеспечения, при которой поставщик разрабатывает веб-приложение и самостоятельно управляет им, предоставляя заказчику доступ к программному обеспечению через Интернет. Основное преимущество модели SaaS для потребителя услуги состоит в отсутствии затрат, связанных с установкой, обновлением и поддержкой работоспособности оборудования и работающего на нем программного обеспечения.

Тогда Бен Хоровиц принял решение, кажущееся безумным, но единственно возможным: привлечь капитал, выведя акции компании на биржу. Отзывы аналитиков и журналистов на предстоящее IPO были разгромными: Loudcloud несла убытки, большая часть наличности была заблокирована, а список клиентов – короток. Во время роудшоу – турне по стране для презентации компании инвесторам и аналитикам – Бена настигло страшное известие: его жена оказалась в больнице с тяжелой аллергией, она не могла самостоятельно дышать. Каким-то образом он сумел завершить турне, и акции Loudcloud вышли на биржу – по цене 6 долларов за акцию, что было почти вдвое меньше изначально запланированной.

После выхода на биржу компания не получила передышки. Во время первой же квартальной телеконференции с инвесторами топ-менеджерам пришлось резко снизить прогнозные показатели годовых доходов. Было уволено 15 % сотрудников. Курс акций упал до 2 долларов за штуку.

Постепенно финансовая ситуация начала выправляться, но компания оставалась очень уязвимой и зависимой от крупных клиентов. В какой-то момент Бен поставил вопрос так: «А что лично я буду делать, если компания обанкротится?» Ответ удивил его самого: «Выкуплю у фирмы права на программу Opsware, разработанную для автоматизации функций “облака”, и создам на этой основе компанию по разработке программного обеспечения».

Начиная с 1995 года, акции американских интернет-компаний бурно росли в цене, несмотря на скромную прибыльность. Высокие котировки оправдывались перспективами роста. Однако многие бизнес-модели на деле оказались неэффективными, что привело к волне банкротств и падению стоимости компаний.

Так родилась идея об отделении Opsware в самостоятельный бизнес. Программа изначально была написана для внутренних нужд, для вывода ее на рынок требовалось как минимум несколько месяцев работы. Чтобы не разрушать текущий бизнес, Бен объявил сотрудникам, что доработка Opsware – это просто побочный проект, под который выделялась группа в 10 человек. В такой ситуации CEO чувствовал себя в полном одиночестве – никто, кроме него, не обладал полной информацией, а значит, не мог даже дать дельный совет.

Термин, применяющийся по отношению к компаниям, чья бизнес-модель целиком основывается на работе в рамках сети Интернет. Термин произошел от англ. dot-com («точка-ком») – домена верхнего уровня .com, в котором зарегистрированы преимущественно сайты коммерческих организаций.

И в этот момент объявила о банкротстве фирма Atriax – крупнейший клиент Loudcloud. Финансовая дыра выросла, и основным бизнес было уже не спасти. Бен посвятил в дело еще двух топ-менеджеров компании, и они вместе начали разрабатывать экстренный план продажи Loudcloud. Были найдены два потенциальных стратегических покупателя и назначены жесткие сроки закрытия сделки.

В итоге компания EDS согласилась купить бизнес Loudcloud и заключить долгосрочный договор с Opsware на использование программного обеспечения. Здесь CEO ждала еще одна тяжелая обязанность – поговорить с каждым из сотрудников и объявить им, кто перейдет на EDS, кто останется вместе с топ-менеджерами в Opsware, а кто будет уволен.

Сотрудники новой компании были дезориентированы. Бен собрал всех оставшихся на два дня за городом и честно рассказал им все, что думает о возможностях для фирмы, и о трудностях, которые им предстоят. После этого 2 сотрудника из 80 уволились, зато остальные бросились в бой. На протяжении нескольких следующих месяцев им приходилось работать по 100 часов в неделю, чтобы доработать продукт.

Initial Public Offering – первичное публичное размещение акций на бирже.

Сложности следовали одна за одной. EDS, приносящая 90 % объема продаж, вдруг начала разговор о том, чтобы отказаться от программного обеспечения Opsware. Топ-менеджеры Opsware нашли в EDS менеджера, инициировавшего отказ, и сумели договориться с ним о последнем шансе, взяв 60 дней на исправление заявленных клиентом проблем.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.