

**БЕН ХОРОВИЦ**

**СЛОЖНЫЕ  
РЕШЕНИЯ**

**КАК УПРАВЛЯТЬ  
БИЗНЕСОМ, КОГДА НЕТ  
ПРОСТЫХ ОТВЕТОВ**

**Бен Хоровиц**  
**Сложные решения. Как**  
**управлять бизнесом,**  
**когда нет простых ответов**  
Серия «Бен Хоровиц:  
советы для руководителя»  
Серия «МИФ Бизнес»

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=66353850](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66353850)*

*Бен Хоровиц. Сложные решения. Как управлять бизнесом, когда нет простых ответов: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2021  
ISBN 9785001697152*

### **Аннотация**

Бен Хоровиц, один из самых опытных и уважаемых предпринимателей в Кремниевой долине, делится своими рекомендациями по построению и развитию стартапов. Советы автора касаются сложнейших проблем, которые обычно не обсуждаются в бизнес-школах.

Очень многие любят рассуждать о том, как здорово иметь свой бизнес. Единицы говорят о том, что это очень сложно. Бен Хоровиц относится к последним. Он объективно анализирует

проблемы, с которыми ежедневно сталкиваются лидеры, и предлагает решения, основанные на его опыте по развитию стартапов, управлению ими, продаже, консультированию и инвестировании в стартапы.

Книга полна фирменного юмора автора и его откровенных высказываний по поводу бизнеса. Она пригодится и опытным предпринимателям, и тем, кто только открывает свое первое дело. После ее прочтения вы узнаете, как быть в ситуациях, не имеющих простого решения, например:

- когда приходится понижать в должности или увольнять хорошего друга;
- когда нужно нанимать человека из компании, которая принадлежит вашему знакомому;
- когда умные люди не становятся хорошими сотрудниками;
- когда нужно решить, стоит ли продавать компанию и во многих других непростых ситуациях.

### **Для кого эта книга**

Это книга для менеджеров, предпринимателей и тех, кто только собирается открыть свой бизнес.

# Содержание

Введение	7
Глава 1. От коммуниста к венчурному капиталисту	10
Глава 2. Я буду жить	36
Конец ознакомительного фрагмента.	49

# **Бен Хоровиц**

## **Сложные решения. Как управлять бизнесом, когда нет простых ответов**

Издано с разрешения Ben Horowitz, ICM Partners и литературного агентства Andrew Nurnberg

Научный редактор Арина Смирнова

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

© Ben Horowitz, 2014

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2021

\* \* \*

*Посвящается Фелисии, Софии, Марии и Бучеру –  
моей семье, делившей со мной все трудности и  
радости создания этой книги*

# Введение

*Братишка, это реальный мир, учеба кончилась,  
Твои мечты украли, а кто – непонятно.*

*Канье Уэст (американский рэпер), Gorgeous*

Каждый раз, когда мне в руки попадает книга по менеджменту или из серии «Помоги себе сам», я ловлю себя на мысли, что все эти рекомендации хороши, но на самом деле в описанных в книге ситуациях ничего особенно сложного и не было.

Нетрудно поставить глобальную, рискованную и дерзкую цель – очень трудно уволить людей, когда станет ясно, что реализовать ее не удастся.

Нетрудно нанять блестящих сотрудников. Столкнуться с тем, что эти «блестящие сотрудники» считают, будто заслуживают особых компенсаций, – проблема намного серьезнее.

Нетрудно начертить на бумаге организационную структуру будущей компании – гораздо сложнее добиться эффективного взаимодействия сотрудников в ее рамках.

Нетрудно строить глобальные планы – тяжело просыпаться в холодном поту, когда твои мечты вдруг превращаются в ночной кошмар.

Основной недостаток таких книг состоит в том, что они предлагают готовые рецепты для решения проблем, которые по определению не имеют готовых решений. Нет и не может быть универсального выхода из действительно сложной и стремительно развивающейся ситуации. Не существует универсального рецепта создания компании или избавления людей от беды. Никто не скажет вам, как написать серию музыкальных хитов или как стать звездой в составе команды НФЛ<sup>1</sup>. Нет таких рекомендаций, следуя которым можно гарантированно выиграть президентские выборы или мотивировать сотрудников продолжать работу в разваливающейся компании. Это и есть самое сложное в тяжелой ситуации – для нее нет готового решения.

Тем не менее существует чужой опыт и полезные советы людей, побывавших в подобных ситуациях.

В этой книге я не пытаюсь вывести магическую формулу решения проблем, вместо этого просто расскажу собственную историю и опишу те сложности, с которыми мне пришлось столкнуться. Как предприниматель, СЕО<sup>2</sup>, а сейчас венчурный инвестор, я считаю свой опыт полезным – особенно при работе с новым поколением венчурных предпринимателей. Создание собственного бизнеса неизбежно свя-

---

<sup>1</sup> НФЛ – Национальная футбольная лига – профессиональная лига американского футбола в США. *Прим. ред.*

<sup>2</sup> СЕО – высшее должностное лицо компании, аналог генерального директора. *Прим. ред.*

зано с преодолением многочисленных трудностей. Мне тоже пришлось через это пройти и добиться успеха. Обстоятельства могут отличаться, но существование глобальных закономерностей в бизнесе делает чужой опыт бесценным.

В течение нескольких последних лет я обобщал свой опыт в серии постов в блогах, которые читают миллионы людей. Многие из них обращались ко мне, желая узнать больше о предпосылках развития тех или иных событий. В этой книге я впервые расскажу предысторию своей предпринимательской деятельности и одновременно приведу уже обнародованные в блогах выводы. Меня вдохновляло написать книгу множество друзей, членов семьи и знакомых, поддерживавших меня на протяжении всей карьеры и в увлечении хип-хоп- и рэп-музыкой. Поскольку хип-хоп-музыканты обычно стремятся достичь успеха не только в творчестве, но и в бизнесе, считая себя своего рода предпринимателями, многие темы – конкуренция, зарабатывание денег, непонимание со стороны окружающих – наверняка актуальны и для них. Я делюсь своим опытом в надежде что-то подсказать и вдохновить на продолжение борьбы тех людей, которые отчаянно стремятся на пустом месте построить что-то свое.

# Глава 1. От коммуниста к венчурному капиталисту

*Это все, ради чего я живу.*

*Моя жена, мои дети, моя жизнь.*

*Но в ночи я принадлежу Ему, и это правильно.*

*Мои взлеты и падения, мои сновидения, мои провалы,*

*Мои испытания и бедствия, мое сердце...*

*DMX (Эрл Симмонс, американский рэпер), Who We Be*

Как-то я устроил грандиозный вечер с барбекю у себя дома и пригласил сто самых близких друзей. Такие вечеринки не редкость для нашей семьи: мы с моим шурином Кортни устраиваем их уже много лет подряд. Благодаря таланту в этом деле я даже получил у своих афроамериканских друзей прозвище Джеки Робинсон Барбекю, уничтожив таким образом расовый стереотип<sup>3</sup>.

В этот раз на вечеринке зашел разговор о великом рэпере Нэсе. Мой друг, молодой афроамериканский предприниматель Тристан Уокер, гордо заявил, что они с Нэсом были соседями и жили в Квинсбридже (Нью-Йорк) – одним из круп-

---

<sup>3</sup> Джеки Робинсон – американский бейсболист, первый темнокожий игрок в Главной лиге бейсбола. В США считается, что хорошее барбекю может приготовить только афроамериканец. *Прим. ред.*

нейших жилых комплексов для бедняков в США. Мой семидесятитрехлетний отец, еврей по национальности, вмешался в разговор: «Я бывал в Квинсбридже». Будучи уверенным, что пожилой белокожий человек никак не мог там оказаться, Тристан заявил: «Вы, наверное, имеете в виду Квинс. Ведь Квинсбридж – очень неблагополучный район». Но отец настаивал: «Нет, это был именно Квинсбридж».

Я сказал Тристану, что мой отец вырос в Квинсе, поэтому вряд ли мог спутать эти районы, а затем спросил у отца: «Что же ты делал в Квинсбридже?» Он ответил: «В одиннадцатилетнем возрасте я раздавал там коммунистические листовки и брошюры. Я это очень хорошо помню, поскольку моя мама расстраивалась из-за того, что коммунистическая партия посылала меня в такие районы. Она считала, что это слишком опасно для маленького ребенка».

Мои дед и бабушка были коммунистами. Из-за активной политической деятельности мой дед Фил Хоровиц потерял работу школьного учителя во времена Маккарти<sup>4</sup>. Мой отец вырос в семье с «левыми» убеждениями и с детства был знаком с «левыми» теориями. В 1968 году он перевез нашу семью в Беркли (Калифорния) и стал издавать приобретший широкую известность журнал «новых левых» Ramparts.

---

<sup>4</sup> Джозеф Рэймонд Маккарти – сенатор США (1947–1957), председатель сенатской комиссии Конгресса США по вопросам деятельности правительственных учреждений и ее постоянной подкомиссии по расследованию, инициатор кампании преследования американских прогрессивных деятелей и организаций. *Прим. ред.*

В результате я вырос в городе, ласково именовавшемся его обитателями Народной республикой Беркли. В детстве я очень стеснялся и боялся взрослых. Когда мама в первый раз отвела меня в детский сад, я горько плакал. Воспитательница посоветовала ей быстрее уйти, поскольку такая реакция вполне нормальна для новичков. Но, вернувшись через три часа, Элисса Хоровиц нашла меня мокрым от слез и все еще продолжающим всхлипывать. Воспитательница сообщила, что ей так и не удалось меня успокоить, поэтому моя одежда насквозь промокла. Этот день стал моим первым и последним в детском саду. Если бы моя мать не отличалась ангельским терпением, я, наверное, никогда не пошел бы в школу. Несмотря на то что все наши знакомые советовали ей обследовать меня у психиатра, она терпеливо ждала, пока я адаптируюсь к окружающему миру, и не важно, сколько времени на это потребуется.

Когда мне было пять лет, мы переехали из ставшего слишком тесным для семьи из шести человек дома на Глен-авеню в дом побольше на Бонита-авеню. В те времена на этой улице селились в основном представители среднего класса Беркли, и район несколько отличался от других. Здесь жили хиппи, одержимые своими идеями, представители низшего класса, упорно трудившиеся, чтобы пробиться наверх, а также довольно состоятельные люди, пристрастившиеся к наркотикам и медленно скатывавшиеся вниз по социальной лестнице. Как-то раз друг моего старшего брата Джонатана Роджер

(имя изменено) зашел к нам в гости. Он показал на маленького афроамериканского малыша, катавшего красную игрушечную тележку на углу квартала, и сказал: «Иди на угол и забери у этого мальчишки тележку, а если он попробует что-то сказать, просто плюнь ему в лицо и назови грязным ниггером».

Здесь надо кое-что пояснить. Во-первых, все это происходило в Беркли, где такие вещи отнюдь не приняты. Мне никогда раньше не приходилось слышать слово «ниггер», и я понятия не имел, что оно означает, хотя и чувствовал, что это вовсе не комплимент. Во-вторых, Роджер не был расистом и вырос в очень приличной семье. Его отец работал профессором в Университете Беркли и был чудеснейшим человеком, как и его мать. Только позднее мы узнали, что Роджер болел шизофренией и темная сторона личности влекла его к насилию.

Этот приказ поставил меня в сложное положение. С одной стороны, я боялся Роджера и знал, что он жестоко побьет меня за отказ выполнить его указание. С другой – еще страшнее было отбирать у мальчика тележку. Черт побери, я боялся всего! Но оставаться рядом с Роджером было невозможно, поэтому я пошел на угол улицы к мальчишке. Расстояние не превышало тридцати метров, но они показались тридцатью километрами. Подойдя наконец к мальчику, я понял, что надо что-то сказать. «Можно я покатаюсь в твоей тележке?» – вырвалось у меня. Джоэл-Кларк младший ответил: «Конеч-

но». Обернувшись, чтобы посмотреть на реакцию Роджера, я обнаружил, что тот ушел. Видимо, светлая сторона его личности взяла верх, и он переключился на другое занятие. Мы с Джоэлом играли вместе до самого вечера и впоследствии стали лучшими друзьями. Спустя 18 лет он был шафером на моей свадьбе.

Я еще никому не рассказывал эту историю, и именно она определила мою жизнь. Тогда я понял, что быть напуганным еще не означает быть беспомощным: только от моих поступков зависело, стану я героем или трусом. Я часто вспоминаю тот день и думаю: если бы я сделал то, чего требовал Роджер, то никогда не нашел бы своего лучшего друга. Еще я понял, что, пока не постараться узнать человека, ты не можешь судить о нем. Не существует способа почерпнуть знания без труда, особенно если речь идет о знаниях, полученных из опыта. Полагаться на житейскую мудрость и «быстрые клавиши» доступа к знаниям – еще хуже, чем вообще ничего не знать.

## **Держите этот бред при себе**

В течение многих лет я упорно боролся со склонностью судить по первому впечатлению и слепо верить в банальные истины. Я был в Беркли отличником – в этом городке даже футбол считался слишком агрессивным видом спорта. Поэтому никак не предполагалось, что я присоединюсь к сбор-

ной Университета Беркли по футболу. Но я это сделал, и в тех обстоятельствах мой поступок был очень смелым решением. Раньше мне не приходилось играть ни в каких детских футбольных командах, так что это стало моим первым знакомством со спортом. Тем не менее первые детские уроки преодоления страха оказались очень полезными. В школьном футболе умение справиться со страхом – это 75 % успеха.

Никогда не забуду первую встречу команды со старшим тренером Чико Мендосой. Он оказался пожилым крепким мужчиной, в свое время игравшим в команде Техасского христианского университета Horned Frogs. Тренер Мендоса начал вступительную речь: «Кое-кто из вас, ребята, скоро уйдет отсюда; вы не хотите относиться к игре серьезно. Вы попадаете в команду и начинаете слишком много трепаться, несете всякую чушь, ни черта не делаете и только желаете красоваться в своей футбольной форме. Но тогда знаете что? Держите этот бред при себе». Дальше он развил мысль о том, что имеется в виду под «бредом»: «Опаздываете на тренировки? Держите этот бред при себе. Не умеете делать точные броски? Держите этот бред при себе. Еле ползаете по траве? Держите этот бред при себе. Зовете меня Чико? Держите этот бред при себе».

Это была самая энергичная, зажигательная и поэтичная речь, которую я когда-либо слышал. Мне она очень понравилась. Трудно было дожидаться момента, когда я вернусь до-

мой и перескажу ее маме. Правда, мама не пришла в восторг, но от этого речь не стала мне нравиться меньше. Оглядываясь назад, я понимаю, что это был мой первый опыт столкновения с настоящим лидером. Бывший госсекретарь Колин Пауэлл говорит, что лидерство – это способность увлекать людей за собой хотя бы из любопытства. Мне было очень интересно, что Мендоса скажет дальше.

В футбольной команде я оказался единственным студентом, специализировавшимся в области математики, поэтому редко встречался с партнерами по команде на занятиях. Но в результате мой круг общения расширился: приходилось сталкиваться с людьми, по-разному смотрящими на жизнь. Удивительно, насколько отличаются взгляды на одно и то же событие в зависимости от мировоззрения человека. Например, выход альбома Hard Times рэп-группы Run D.M.C. с его монотонным и агрессивным ритмом ударных произвел настоящий фурор в команде, но зато прошел практически незамеченным в моей академической группе. Стратегическая оборонная инициатива Рональда Рейгана вызвала шквал возмущения в моей учебной группе в основном из-за спорных технических решений, на которых она базировалась. Партнеры же по команде не проявили к ней ни малейшего интереса.

Необходимость воспринимать события со столь различных точек зрения научила меня отделять суть фактов от их оценки. Этот навык очень пригодился, когда я стал предпри-

нимателем и СЕО. В особо сложных случаях, когда «факты», казалось, диктовали одну-единственную версию, я искал альтернативные объяснения и только на основании всей совокупности оценок формировал собственное суждение. Само существование альтернативного и одновременно правдоподобного сценария развития событий иногда помогает вселять надежду и успокаивать взбудораженный коллектив.

### **«Свидание вслепую»**

Летом 1986 года я окончил второй курс в колледже Колумбийского университета и остановился у отца, жившего тогда в Лос-Анджелесе. Мой друг и партнер по университетской футбольной команде Клод Шоу организовал для меня «свидание вслепую». Мы с Клодом собирались устроить свидание вчетвером с его девушкой Джеки Вильямс и предназначавшейся для меня Фелисией Уайли и приготовить в честь этого шикарный обед. Тщательно продумав меню, мы целый день провели на кухне: наконец к назначенному времени 19:00 все было готово, включая четыре красиво оформленных бифштекса на ребрышках. Но девушки все не появлялись. Прошел уже час с условленного времени, и мы все еще не слишком волновались. Джеки славилась своей непунктуальностью, так о чем беспокоиться? Однако еще час спустя Клод решил все же перезвонить и уточнить, что случилось. Слушая его разговор, я потрясенно смотрел на

наш шикарный стол с уже остывшими блюдами. Оказалось, моя несостоявшаяся девушка Фелисия решила, что слишком устала, и не хотела в таком состоянии идти на первое свидание. Да уж. Это просто отвратительно!

Я попросил Клода дать мне трубку и представился: «Привет, это Бен, твой предполагавшийся кавалер».

Фелисия: Извини, пожалуйста, но я слишком устала, и сейчас уже поздно.

Бен: Конечно, поздно, потому что вы опаздываете.

Фелисия: Я знаю, но я просто слишком устала, чтобы куда-то идти.

В этот момент я решил воззвать к ее чувству сострадания.

Бен: Конечно, понимаю твои трудности, но ведь можно же было предупредить об этом до того, как мы потратили весь день на приготовление обеда. А теперь вам остается только сесть в машину и приехать, иначе это будет выглядеть грубо и оставит очень неприятное впечатление.

Окажись Фелисия законченной эгоисткой, моя речь вряд ли возымела бы действие. Но тогда не стоило и сожалеть о сорвавшемся свидании. Если же Фелисия не захочет так завершить наше знакомство, то, может быть, из этого что-то выйдет.

Фелисия: Ну хорошо, я выезжаю.

Через полтора часа в дверь постучала прекрасно выглядевшая девушка в белых шортах. Однако из-за переживаний я совсем забыл о настоящей драке, в которой участвовал на-

кануне. Во время импровизированного баскетбольного матча в долине Сан-Фернандо двухметровый короткостриженный и одетый в камуфляжную форму парень, больше смахивавший на члена какой-нибудь местной банды, с размаха ударил мячом моего брата Джонатана – длинноволосого музыканта, весившего на тот момент не больше 70 килограммов. Зато я играл в университетской команде и привык к постоянным стычкам, поэтому всегда готов был действовать. Мгновенно оценив ситуацию, я бросился на обидчика брата. Последовала короткая драка, и «бандит» получил несколько хороших ударов. Правда, и я пропустил встречный хук правой, в результате чего под глазом немедленно появился фингал. Вполне возможно, парень просто привык к грубой игре, а не старался специально ударить брата, но поскольку я не дал себе времени на раздумья, то теперь этого уже не узнать.

Как бы там ни было, распахнув дверь, я увидел изумленный взгляд прелестных зеленых глаз Фелисии, устремленный на мой фингал. Как она сообщила мне много лет спустя, тогда ее первой мыслью было: «Да это настоящий головорез! И зачем я сюда пришла!»

К счастью, ни я, ни она не поверили первому впечатлению. Уже 25 лет мы счастливо женаты и воспитали троих чудесных детей.

## Кремниевая долина

На летних каникулах я устроился инженером в компанию под названием Silicon Graphics (SGI). Работа оказалась потрясающей. Компания разрабатывала современную компьютерную графику и выпустила целый ряд инновационных приложений, начиная от компьютерных эффектов для фильма «Терминатор-2» и заканчивая изумительными трехмерными симуляциями полетов. Каждый был самым настоящим гением, а разработки потрясли воображение. Мне бы хотелось работать здесь всю оставшуюся жизнь.

Окончив колледж компьютерных наук Колумбийского университета, я пришел в SGI. Это была мечта, ставшая явью, и я очень любил свою работу. Через год я случайно встретил бывшего руководителя отдела маркетинга SGI Розали Буонаро, которая создала собственную венчурную компанию. Розали слышала обо мне от своей дочери, тоже работавшей в SGI. Она очень настойчиво предлагала мне перейти в ее компанию и в конце концов уговорила. Теперь я работал в NetLabs.

Но это оказалось большой ошибкой. Компанией руководил бывший топ-менеджер Hewlett-Packard и одновременно супруг Розали Андре Швагер. Венчурные инвесторы пригласили Андре и Розали в качестве «профессиональной управленческой команды». Но, к большому сожалению, те плохо

разбирались в продуктах и в технологиях компании и в результате брались то за один, то за другой безумный проект. В первый раз я понял, какую роль в деятельности компании играет компетентное руководство.

Проблемой стало и то обстоятельство, что у нашей второй дочери Марии врачи диагностировали аутизм, поэтому я просто не мог согласиться на ненормированный рабочий день в стартапе – семья требовала много внимания.

Как-то жарким летним днем нас решил навестить мой отец. Мы не могли позволить себе кондиционер, поэтому все трое детей плакали от духоты, а мы с отцом истекали потом, сидя в гостиной, где температура достигала сорока градусов.

Отец повернулся ко мне и спросил: «Сынок, ты знаешь, что стоит действительно дешево?» Я понятия не имел, о чем он говорит, поэтому ответил: «Нет, а что?» Он сказал: «Цветы. Цветы стоят совсем недорого. А ты знаешь, что обходится очень дорого?» Я опять ответил: «Нет, а что?» Он сказал: «Развод». Внезапно эта шутка, лишь отчасти бывшая шуткой, заставила понять простую вещь: у меня больше нет времени. Вплоть до этого момента я не принимал никаких серьезных решений. Мне почему-то казалось, что передо мной открыты неограниченные возможности и всего, чего захочется, можно будет добиться одновременно. Но шутка отца заставила меня понять, что если и дальше продолжать действовать так же, то я потеряю свою семью. Добиваясь всего и сразу, я упущу из виду главное. В тот момент я впервые

заставил себя взглянуть на будущее с точки зрения целей, которые не были только моими. Мне предстояло построить карьеру, реализовать себя и создать прочную семью. Что еще более важно, раньше я в первую очередь думал о себе. Но если у вас есть семья или коллектив, то такой образ мышления приведет к беде. И я уже попал в беду. Мне казалось, что я отличный парень и вовсе не эгоист, но мои дела говорили совсем о другом. Пора было повзрослеть и определить приоритеты. Сначала следовало позаботиться о людях, которых я любил, и лишь потом о себе.

Я решил уволиться из NetLabs на следующий же день. Работа в Lotus Development нашлась быстро и позволила мне решить финансовые проблемы семьи. Я перестал думать в первую очередь о себе и начал делать то, что необходимо для моей семьи. Я становился тем человеком, которым хотел стать.

## **Netscape**

Однажды мой коллега в Lotus Development показал мне новую программу под названием Mosaic, разработанную несколькими студентами из Университета штата Иллинойс. Mosaic представляла собой графический интерфейс для работы в интернете – такой подход раньше использовали только ученые и исследователи. Я пришел в восторг. Подобным программам принадлежало будущее, и мне вдруг стало ясно,

что работа над чем угодно, кроме интернета, означает просто потерю времени.

Несколько месяцев спустя я прочел в газете о компании под названием Netscape, созданной бывшим основателем Silicon Graphics Джимом Кларком и автором Mosaic Марком Андрессеном. Внезапно я захотел работать там. Позвонив знакомому сотруднику Netscape, я попросил его помочь мне получить приглашение на собеседование. Он согласился, и я приступил к реализации своего плана.

На первых собеседованиях я познакомился практически со всеми сотрудниками отдела по управлению продуктами. Казалось, что собеседования прошли вполне успешно, но, вернувшись домой, я застал Фелисию в слезах. Оказывается, агент по подбору персонала для Netscape позвонил мне, чтобы договориться о дальнейших действиях, и Фелисия взяла трубку (это было еще до эры мобильных телефонов). Этот парень сообщил ей, что вряд ли меня возьмут на работу, поскольку компания отдает предпочтение кандидатам с магистерской степенью Стэнфордского или Гарвардского университетов. Фелисия сказала, что, возможно, мне следует продолжить образование. Но ведь у нас было уже трое детей, и она прекрасно понимала нереальность этих планов, поэтому и плакала. Я объяснил, что агенты по подбору персонала не принимают решений о найме, а менеджеры вполне могут отдать предпочтение мне, несмотря на отсутствие магистерской степени этих университетов.

На следующий день менеджер по персоналу позвонил и сообщил, что со мной хочет побеседовать сооснователь и технический директор компании Марк Андрессен. На тот момент ему было всего 22 года.

С высоты наших нынешних достижений легко считать, что браузер и интернет неминуемо должны были появиться. Но без разработок Марка мы бы наверняка жили в совсем другом мире. В те времена большинство людей искренне верили, что интернет предназначен только для ученых и исследователей. Виртуальная реальность считалась слишком загадочной, небезопасной и оторванной от потребностей реального делового мира. Даже после презентации первого в мире браузера Mosaic почти никто за пределами узкого научного мирка не представлял, что интернет приобретет такое колоссальное значение в современном мире. А меньше всего в это верили наиболее выдающиеся лидеры высокотехнологичных компаний, занятые поиском собственных путей развития бизнеса. Фаворитами в гонке за то, чтобы воплотить идею так называемой информационной магистрали, несомненно, считались технологии, разрабатываемые в лабораториях гигантов компьютерной отрасли – Oracle и Microsoft. Их истории успеха поражали воображение журналистов деловых изданий. Это покажется не таким уж нелогичным, если вспомнить, что большинство компаний компьютерной отрасли тогда не использовали даже протокол TCP/IP (базовое программное обеспечение для интернета) – у них имелись

собственные сетевые протоколы вроде AppleTalk, NetBIOS и SNA. Даже в ноябре 1995 года Билл Гейтс выпустил книгу «Дорога в будущее»<sup>5</sup>, в которой предсказывал, что информационная магистраль – сеть, соединяющая всех предпринимателей и потребителей в мире виртуальной коммерции, – логично выиграет гонку у интернета и будет господствовать в будущем. Позднее Гейтс вернулся к этим идеям и поменял информационную магистраль и интернет местами, но изначально он думал совсем иначе.

Этот собственнический подход не приносил пользы ни бизнесу, ни потребителям. С точки зрения таких провидцев, как Билл Гейтс и Ларри Эллисон<sup>6</sup>, корпорации, контролирующие информационную магистраль, смогли бы взимать «маржу», как ее называл бывший тогда директором по технологиям Microsoft Натан Майрволд, за каждую операцию с информацией.

Трудно переоценить стимулирующую роль информационной магистрали в развитии информационных технологий. Даже после появления Mosaic Марк и его партнер Джим Кларк планировали развитие бизнеса по продаже видеофильмов через информационную магистраль, а не через интернет. Только продвинувшись довольно далеко в составлении бизнес-плана, они поняли, что, делая браузер более функциональным, безопасным и простым в использовании,

---

<sup>5</sup> Гейтс Б. Дорога в будущее. – М.: Русская редакция: Channel Trading Ltd, 1996.

<sup>6</sup> Ларри Эллисон – сооснователь и глава корпорации Oracle. *Прим. ред.*

можно именно интернет превратить в глобальную информационную сеть будущего. В этом и заключалась миссия Netscape, которую они завершили с таким блеском.

Собеседование с Марком ничуть не походило на другие собеседования при приеме на работу, которые мне доводилось проходить. Никаких вопросов по моему резюме, карьерным перспективам и опыту работы. Вместо этого Марк устроил мне ошеломляющий экскурс в историю электронной почты, обзор программных средств обеспечения совместной работы и перспектив развития информационных технологий. Я хорошо разбирался в теме, поскольку несколько последних лет работал над продуктами-лидерами в данных категориях, но глубина познаний двадцатидвухлетнего парня в истории компьютерного бизнеса просто поражала. За свою карьеру я встречал немало блестящих молодых ребят, но юные специалисты по истории технологий мне не попадались. Интеллект и интуиция Марка произвели на меня огромное впечатление. Он не только владел обширными познаниями в истории бизнеса, его суждения о различных технологиях (например, репликации данных) были точными и глубокими. Сразу после окончания собеседования я позвонил брату и сказал, что беседовал с Марком Андрессеном – самым умным человеком среди тех, кого приходилось встречать.

Неделю спустя мне сообщили, что я принят на работу. Это было потрясающе, и я даже не поинтересовался условиями

контракта. Я знал, что Марк и Netscape изменяют мир, мне очень хотелось принять в этом участие и не терпелось поскорее приступить к работе.

В Netscape мне поручили продуктовую линию корпоративных серверов. Линия состояла из двух моделей: стандартного сервера стоимостью в 1200 долларов и защищенного сервера (включавшего инновационный, по меркам того времени, протокол безопасности, разработанный сотрудниками компании и получивший название SSL – Secure Sockets Layer) стоимостью в 5 тысяч долларов. К моменту моего прихода в компанию над этими серверами работали два инженера: разработчик сервера для Национальной ассоциации по компьютерной безопасности Роб Маккул и его брат-близнец Майк Маккул.

Ко времени преобразования Netscape в акционерную компанию в группе разработчиков серверов работали уже девять специалистов. Выход Netscape на IPO<sup>7</sup> стал одновременно историческим и эффективным. Первоначально предполагалось установить цену за одну акцию 14 долларов, но в последний момент было принято решение ее удвоить. В течение дня цена за акцию взлетала до 75 долларов – почти рекорд роста для первого дня продаж. Торги закрылись на отметке 58 долларов. В целом после первого дня продажи акций рыночная стоимость Netscape достигла 3 миллиардов долларов. Более того, выход компании на IPO стал настоя-

---

<sup>7</sup> IPO – первая публичная продажа акций акционерного общества. *Прим. ред.*

щим потрясением для делового мира. Как сказал в свое время мой друг и инвестор Фрэнк Кваттрони, «никто не захочет признаться своим внукам, что упустил такой шанс».

Эта сделка изменила правила игры. Microsoft работала в компьютерном бизнесе девять лет, прежде чем вышла на IPO, – наша компания к этому моменту существовала всего 16 месяцев. Появилось разделение на компании «новой экономики» и «старой экономики». Первые выигрывали конкуренцию. New York Times назвала выход Netscape на IPO «потрясением мирового масштаба».

Но в нашей броне появилась трещина: Microsoft объявила о том, что будет поставлять собственный браузер Internet Explorer в комплекте с инновационной операционной системой Windows 95 без дополнительной платы. Netscape столкнулась с серьезной проблемой, поскольку почти вся наша выручка поступала от продажи браузеров, а Microsoft поставляла почти 90 % операционных систем. Наш ответ инвесторам – разработка серверов должна стать прибыльной.

Два месяца спустя мы узнали о предстоящем выходе на рынок сервера Microsoft под названием Internet Information Server (IIS). Мы тщательно изучили его внутреннюю структуру и выяснили, что он обладает всеми свойствами, характерными для нашего сервера, и при этом работает в пять раз быстрее. Н-да-а. Я считал, что у нас есть примерно пять месяцев до момента выхода сервера Microsoft, чтобы устранить все недостатки нашего продукта, – в противном случае мож-

но было закрывать лавочку. В компаниях «старой экономики» цикл разработки продукта длился около 18 месяцев, поэтому времени оставалось очень мало даже по меркам «новой экономики». Я решил поговорить с нашим руководителем отдела Майком Хоумером.

Если не считать Марка, Майк был главной творческой силой Netscape. Но еще важнее то, что он отличался твердым характером: чем труднее ему приходилось, тем большую стойкость он проявлял. Во времена особенно ярых атак конкурентов большинство топ-менеджеров пытаются скрыться от журналистов, но Майк и в таких ситуациях оставался на авансцене. Когда Microsoft обнародовала свою знаменитую «всеобъемлющую и всепроникающую» стратегию – весьма изощренный план атаки на позиции Netscape, – именно Майк отвечал на все звонки, иногда давая интервью двум репортерам одновременно и держа в каждой руке по телефону. Он оказался нестигаемым бойцом.

В течение следующих нескольких месяцев мы с Майком занимались разработкой плана отражения угрозы со стороны Microsoft. Если они собрались вытеснить наши продукты с рынка, значит, нам придется предложить невероятно дешевую, открытую альтернативу весьма дорогой и защищенной патентами продуктовой линии программ Microsoft BackOffice. Для этого мы приобрели две компании, разработавшие конкурентоспособную альтернативу Microsoft Exchange, а затем подписали базовое соглашение с компа-

нией Informix, предоставлявшей нам неограниченный доступ к базам данных через интернет по ставке 50 долларов за запрос, что без преувеличения в сотни раз дешевле, чем запрашивала Microsoft. Собрав таким образом весь пакет программ, Майк назвал его Netscape SuiteSpot; он должен был стать именно тем «люксом», который заменит Microsoft BackOffice. Мы все подготовили к планировавшемуся на 5 марта 1996 года выпуску продукта в Нью-Йорке.

Затем, всего за две недели до выпуска, Марк, не предупредив ни меня, ни Майку, рассказал все наши замыслы в интервью репортеру Computer Reseller News. Я был в ярости и немедленно отправил ему короткое письмо.

Кому: Марку Андрессену

Копия: Майку Хоумеру

От: Бена Хоровица

Тема: Запуск проекта

Думаю, нам уже не стоит ждать до 5 марта, чтобы начать реализацию наших планов. Бен.

Через пятнадцать минут пришел ответ:

Кому: Бену Хоровицу

Копия: Майку Хоумеру, Джиму Барксдейлу (СЕО), Джиму Кларку (председателю совета директоров)

От: Марка Андрессена

Тема: На: Запуск проекта

Очевидно, вы не понимаете всей серьезности ситуации. Нас вот-вот вышибут с рынка. Наш нынешний продукт по всем статьям проигрывает конкуренту. Мы ничего не сообщали потребителям многие месяцы. В результате мы уже потеряли более 3 миллиардов долларов рыночной капитализации. Перед нами стоит опасность потерять всю компанию, и это вина менеджеров продуктовой линии серверов. В следующий раз давайте эти чертовы интервью сами. Черт бы вас побрал. Марк.

Я получил это письмо в тот самый день, когда фото Марка – босиком и с короной на голове – появилось на обложке журнала Time. Увидев эту обложку, я опять испытал шок. Я никогда ранее не был знаком с человеком, который попал на обложку Time. Но затем воодушевление сменилось депрессией. И журнал, и письмо я показал Фелисии, чтобы услышать независимое мнение, потому что меня не отпускала тревога. Мне исполнилось двадцать девять лет, у меня были жена, трое детей, и мне была нужна моя работа. Фелисия прочитала письмо, взглянула на обложку журнала и сказала: «Тебе стоит начать искать работу прямо сейчас».

Но в итоге меня не уволили, и в следующие два года объем продаж SuiteSpot возрос с нуля до 400 миллионов долларов. Что еще более удивительно, Марк стал моим другом. Мы остаемся друзьями и деловыми партнерами до сих пор.

Меня часто спрашивают, как мы умудрились эффективно сотрудничать в трех компаниях на протяжении 18 лет. Большинство деловых отношений с течением времени становятся либо слишком напряженными, либо, наоборот, слишком бесконфликтными, чтобы быть продуктивными. Либо люди спорят настолько часто, что перестают чувствовать себя комфортно в рамках одной компании, либо начинают настолько лояльно относиться к суждениям друг друга, что теряется стимул для дальнейшего развития. Но со мной и Марком этого не случилось: даже через 18 лет после знакомства он чуть ли не каждый день расстраивает меня, находя какие-нибудь ошибки в моих рассуждениях. Я плачу ему тем же. И представьте, это работает.

## **Создать компанию**

В конце 1998 года мы продали нашу компанию America Online (AOL<sup>8</sup>). Это стало результатом колоссального конкурентного давления Microsoft, использовавшей преимущества монопольного положения на рынке операционных систем для скрытого субсидирования бесплатных продуктов чуть ли не в каждой категории, в которой выпускала свои продукты Netscape. В краткосрочной перспективе это было большой победой Microsoft, поскольку ей удалось избавить-

---

<sup>8</sup> AOL – американский медийный конгломерат. *Прим. ред.*

ся от наиболее серьезного конкурента на рынке. Но в долгосрочной перспективе Netscape удалось пробить в крепости Microsoft огромную брешь: под влиянием наших разработок программисты переключились с принадлежащей Microsoft платформы Win32 API на интернет. Теперь молодые и талантливые разработчики программного обеспечения уже не ориентировались на платформу Microsoft. Вместо этого они писали программы для интернета и стандартного интерфейса World Wide Web (WWW). Поскольку Microsoft утратила контроль над разработчиками программного обеспечения, то и потеря монопольного положения на рынке операционных систем стала только вопросом времени. Кроме того, за период своего существования Netscape создала многие основополагающие современные интернет-технологии, в том числе JavaScript, SSL и cookies.

Уже в штате AOL мне поручили заниматься разработкой платформы для электронной коммерции, а Марк стал директором по технологиям. Через несколько месяцев мы оба поняли, что AOL видит себя скорее как медийную, нежели IT-компанию. Технологии сделали возможным запуск новых масштабных медийных проектов, стратегия компании оставалась по преимуществу медийной, а топ-менеджер Боб Питтман был гениальным медийным менеджером. Медиа-компании фокусируются на таких вещах, как сочинение грандиозных историй, в то время как IT-компании больше внимания уделяют разработке лучших способов достижения

результатов. Мы начали думать о новых идеях и создании новой компании.

К нам присоединились еще два потенциальных сооснователя. Доктор Тимоти Хоувз был соавтором протокола Lightweight Directory Access (LDAP), заменившего прежний чрезмерно усложненный протокол X.500. Мы приняли Тима на работу в Netscape в 1996 году и вместе успешно сделали LDAP стандартным протоколом интернета. С этого времени программа, желающая получить доступ к информации о тех или иных людях, делает это при помощи протокола LDAP. Четвертым членом нашей команды стал Сик Ри, основавший компанию по разработке приложений для работы серверов под общим названием Kiva Systems, которую приобрела в свое время Netscape. Он выполнял функции директора по технологиям в возглавляемом отныне мной подразделении электронной коммерции и, в частности, тесно сотрудничал с нашими компаниями-партнерами, чтобы убедиться в том, что они смогут соответствовать новым требованиям AOL.

Когда мы обсуждали ситуацию в AOL, Сик Ри жаловался, что при каждой попытке подсоединиться к сети партнеров AOL, работавших на платформе электронной коммерции компании, сайт компании-партнера зависал, поскольку не справлялся с возросшим трафиком. Разработка программного обеспечения для серверов с миллионами пользователей принципиально отличается от разработки аналогичного обеспечения для серверов с тысячами пользователей.

Это очень трудная задача, и, пожалуй, было бы неплохо, если бы появилась компания, способная ее решить.

По мере развития этой идеи мы пришли к концепции компьютерного «облака». Термин «облако» раньше использовался в телекоммуникационной отрасли для обозначения интеллектуальной системы, способной справиться с управлением бесчисленным множеством соединений и расчетом тарифов так, чтобы любой мог подключить примитивное устройство к системе и бесплатно получить доступ ко всем функциональным возможностям «облака». Мы считали, что аналогичная система применима и в программировании, что позволит разработчикам больше не беспокоиться о безопасности, масштабировании и восстановлении данных. Если вы собираетесь создать «облако», то следует сделать его большим: так на свет появилась Loudcloud («Громкое облако»). Интересно, что именно название дольше всего задержалось в памяти тех, кто имел дело с этой системой, поскольку термин «облако» раньше не использовался для описания платформы программирования.

Мы основали компанию и начали искать финансирование. Это было в 1999 году.

## Глава 2. Я буду жить

*Ты ожидал, что я паду к твоим ногам,  
И думал, я погибну без тебя.  
Но нет, только не я!  
Я буду жить!*

*Глория Гейнор (американская певица), I Will Survive*

Благодаря успеху Netscape Марк познакомился со всеми крупными венчурными предпринимателями из Кремниевой долины, поэтому нам не требовались рекомендации. К сожалению, Kleiner Perkins, финансирующая Netscape, уже вложила средства в компанию, способную стать нашим потенциальным конкурентом. Мы провели переговоры со всеми ведущими венчурными инвесторами и решили подписать договор с Энди Раклеффом из Benchmark Capital.

Если бы мне предложили описать Энди одним словом, я бы выбрал слово «джентльмен». Умный, утонченный, любезный, Энди представлял собой тип блестящего абстрактного мыслителя, способного с легкостью изложить суть сложной стратегии в нескольких предложениях. Benchmark намерена была инвестировать 15 миллионов долларов, при том что предварительно капитализация компании оценивалась в 45 миллионов. Марк собирался инвестировать 6 миллионов долларов, доведя общую капитализацию компании с на-

личностью включительно до 66 миллионов. Кроме того, он взял на себя обязательство занять должность штатного председателя совета директоров. Тим Хоувз должен был стать нашим директором по технологиям. Я становился CEO. Платформе Loudcloud исполнилось два месяца с момента создания.

Капитализация и объем финансирования были приметами времени и представляли собой обязательное условие будущего роста компании и захвата рынка до того момента, как это смогут сделать финансово мощные конкуренты. Энди сказал мне: «Бен, подумай, как следовало бы вести наш бизнес, если бы мы обладали свободными финансовыми ресурсами».

Два месяца спустя нам удалось получить кредит на сумму 45 миллионов долларов от банковского холдинга Morgan Stanley без дополнительных условий и с отсрочкой уплаты процентов на три года. Так что предположение Энди о бесплатном финансировании оказалось не так уж далеко от действительности. Тем не менее опасно задавать предпринимателю вопрос: «Что бы вы делали, если бы получили бесплатное финансирование?» Это все равно что спросить толстяка: «Что бы вы делали, будь в мороженом столько же калорий, сколько в брокколи?» Под влиянием этого вопроса могут появляться чрезвычайно опасные идеи.

Мы быстро разработали инфраструктуру для нашего «облака» и начали заключать договоры с потребителями. В те

чение семи месяцев мы набрали заказов на 10 миллионов долларов. Loudcloud оказался очень перспективным проектом, но время и конкуренты работали против нас. Это означало, что необходимо нанимать лучших специалистов и создавать разветвленную службу технической поддержки, а на это требовались деньги, и очень много.

Девятым в нашу компанию мы взяли агента по найму, а доведя численность сотрудников до 12 человек, пригласили менеджера по персоналу. Мы нанимали по 30 человек в месяц, переманивая при этом многих лучших специалистов Кремниевой долины. Один из нанятых нами специалистов уволился из AOL, чтобы два месяца посвятить скалолазанию, но вместо этого поступил к нам на работу; другой потерял миллионы долларов, присоединившись к нашей компании и ради этого уволившись из другой как раз в день ее выхода на IPO. Через шесть месяцев у нас работали две сотни сотрудников.

В Кремниевой долине начался ажиотаж, а Loudcloud попала в статью журнала *Wired*, где говорилось о «втором пришествии Марка Андрессена». Мы сменили наш первый офис, где вылетали пробки при попытке одновременно включить кофеварку и микроволновку, на просторное помещение площадью в 1350 квадратных метров в Саннивейле. Но уже к моменту переезда нам стало там тесно. Мы потратили еще 5 миллионов долларов, чтобы переехать в трехэтажное оштукатуренное здание под желтовато-зеленой че-

репицей, которое мы звали «Тадж» (по аналогии с Тадж-Махалом). С учетом нашей политики по найму персонала оно вскоре оказалось тесновато, и люди сидели в коридорах. Мы наняли третью стоянку для автомобилей довольно далеко, вниз по улице, и организовали перевозку сотрудников оттуда до дверей автобусами (соседи нас просто ненавидели). На кухне хранилось не меньше продуктов, чем в оптовом супермаркете Costco, и, когда мы уволили поставщика за то, что наш холодильник напоминал холодильник из фильма *Goodbye, Columbus*<sup>9</sup> по книге Филипа Рота, поставщик потребовал в качестве компенсации пакет акций компании.

Славное было время!

В следующем квартале мы подписали контрактов еще на 27 миллионов долларов, а ведь компания существовала всего девять месяцев. Похоже, мы создавали величайший бизнес всех времен.

Но затем разразился колоссальный крах доткомов<sup>10</sup>. Ин-

---

<sup>9</sup> *Goodbye, Columbus* – фильм режиссера Лари Пирса, снятый в 1969 году и рассказывающий о различных жизненных проблемах второго и третьего поколений ассимилировавшихся американских евреев. *Прим. ред.*

<sup>10</sup> Дотком – термин, применяющийся по отношению к компаниям, чья бизнес-модель целиком основывается на работе в рамках интернета. Крах случился в конце XX века в результате взлета акций интернет-компаний (преимущественно американских), а также появления большого количества новых интернет-компаний и переориентировки старых на интернет-бизнес. Новые бизнес-модели оказались неэффективными, а средства, потраченные в основном на рекламу и большие кредиты, привели к волне банкротств. После краха доткомов этот термин стал употребляться как обозначение какой-либо незрелой, непродуманной

декс NASDAQ<sup>11</sup>, достигший 10 марта 2000 года своего максимального значения 5048,62, что почти в два раза превышало его среднее значение в предыдущем году, всего за десять дней снизился на 10 %. Статья в журнале *Варгон* под названием «Пожар разгорается» прогнозировала дальнейшее развитие событий. К апрелю, когда правительство объявило Microsoft монополией, индекс упал еще больше. Стартапы потеряли значительную часть капитализации, а доткомы, совсем недавно провозглашенные воплощением «новой экономики», вышли из бизнеса чуть ли не за одну ночь и получили название «дот-бомбы». NASDAQ в итоге упал до уровня менее 1200, то есть его значение снизилось на 80 % по сравнению с историческим максимумом.

В тот момент мы не сомневались, что наш бизнес станет самым быстрорастущим в мире. Это была хорошая новость. Плохая же состояла в том, что в результате ухудшения деловой ситуации нам требовалось больше денег, чем мы предполагали. Все 66 миллионов долларов в акциях и задолженности, которые нам удалось мобилизовать, были почти полностью потрачены на создание первоклассного «облачного» сервиса и технической поддержки для быстро растущей армии потребителей.

Крах доткомов отпугнул инвесторов, поэтому поиск фи-

---

либо неэффективной концепции бизнеса. *Прим. ред.*

<sup>11</sup> NASDAQ – американская биржа, специализирующаяся на акциях высокотехнологических компаний. *Прим. ред.*

нансирования не обещал быть легким, тем более что среди наших потребителей числилось много стартапов. Это стало очевидным во время переговоров с японской компанией Softbank Capital. Мой друг и член совета директоров Loudcloud Билл Кэмпбелл хорошо знал сотрудников Softbank и предложил провести небольшую «разведку», пока шли переговоры. Как только секретарь сказал мне, что Билл на проводе, я немедленно снял трубку. Не терпелось узнать, как обстоят наши дела.

Я спросил: «Билл, что они говорят?» Билл ответил своим дребезжающим учительским голосом: «Бен, откровенно говоря, они считают, что мы чего-то накурились». Имея коллектив в 300 человек и очень небольшую сумму наличности, я чувствовал себя так, будто вот-вот умру. На посту CEO Loudcloud я испытывал подобное чувство в первый, но, как потом оказалось, далеко не в последний раз.

Именно тогда я усвоил главнейшее правило поиска финансирования у частных лиц: ищи одного-единственного инвестора. Тебе необходимо, чтобы всего один инвестор сказал «да», поэтому остальных 30, сказавших «нет», можно просто игнорировать. В конце концов мы нашли инвестора для проекта серии С, даже без финансового обеспечения имевшего прекрасную капитализацию в 700 миллионов долларов, и договорились об инвестициях на сумму 120 миллионов. На следующий квартал прогнозировался объем продаж около 100 миллионов долларов, и вроде бы дела начинали на-

лаживаться. Я был уверен, что продажи будут только расти – ведь предыдущие прогнозы оказывались заниженными. И возможно, рассуждал я, удастся плавно перейти от прежней клиентской базы, состоявшей преимущественно из доткомов, к более стабильным, традиционным потребителям, таким как наш крупнейший на тот момент клиент Nike.

Но все надежды пошли прахом.

Третий квартал 2000 года мы закончили с портфелем заказов на сумму 37 миллионов долларов – далеко не те 100 миллионов, на которые рассчитывали. Крах доткомов оказался гораздо более серьезной катастрофой, чем считалось сначала. А мы уже потратили очень большую часть наличности на разработку инфраструктуры к «облаку» в расчете на приток новых покупателей.

## **Эйфория и террор**

Приходилось опять искать инвесторов, ситуация продолжала ухудшаться. В четвертом квартале 2000 года я провел встречи со всеми потенциальными инвесторами, включая принца Аль-Валида бин Тала из Саудовской Аравии, но никто не рискнул инвестировать в нашу компанию ни на каких условиях. Меньше чем за полгода мы превратились из самого крутого стартапа Кремниевой долины в потенциального банкрота. Имея за спиной 477 сотрудников и бизнес, напоминавший тикающую бомбу, я лихорадочно искал вы-

ход из положения.

Однако упорно лезшие в голову мысли о том, что случится, когда у нас кончится наличность, – увольнение всех сотрудников, которых я так тщательно отбирал, потеря денег инвесторов, обман потребителей, возлагавших надежды на наш бизнес, – мешали сосредоточиться на анализе возможностей. Марк Андрессен попытался ободрить меня шуткой, отнюдь не показавшейся смешной.

Марк: Знаешь ли ты, что главное в стартапе?

Бен: Что?

Марк: Ты постоянно пребываешь или в эйфории, или в ужасе, а невозможность выспаться придает обеим эмоциям особую силу.

На фоне безостановочно тикающих часов возникла не слишком привлекательная, но интересная возможность – выйти на рынок ценных бумаг. В столь суровые времена рынок частного инвестиционного капитала практически закрылся для компаний нашего профиля, но рынок ценных бумаг таил в себе некоторые возможности. Это могло показаться сумасшествием, да и было таковым, но все равно частные фонды полностью отказались нас финансировать, а рынок ценных бумаг хоть и сократился в объемах на 80 %, но 20 % еще оставались.

Поскольку других вариантов не было, мне пришлось вынести предложение о выходе на рынок на совет директоров. Чтобы подготовиться к обсуждению, я выписал на листок все

«за» и «против» выхода на IPO.

В первую очередь требовалось переубедить скептически настроенного Билла Кэмпбелла. В нашем совете директоров Билл был единственным, кто имел опыт в должности CEO акционерной компании. Все ее преимущества и недостатки он знал лучше, чем кто-либо другой. Еще более важно, что в подобных затруднительных ситуациях коллеги полагались на мнение Билла, поскольку тот представлял собой весьма оригинальную личность.

На тот момент Биллу было около 60 лет, но, несмотря на седые волосы и хриплый голос, он обладал энергией двадцатилетнего юноши. Его карьера началась с должности тренера школьной футбольной команды, а с деловым миром он столкнулся в возрасте уже за сорок. Но, несмотря на поздний старт, Билл стал CEO и председателем совета директоров компании Intuit, а затем – легендой в отрасли высоких технологий. К его советам прислушивались великие CEO, в том числе Стив Джобс из Apple, Джефф Безос из Amazon и Эрик Шмидт из Google.

Билл – очень умный, невероятно харизматичный человек и прекрасный организатор, но своим успехом он обязан отнюдь не этим качествам. В любом обществе, будь то заседание совета директоров Apple, где он работал более десяти лет, или совет попечителей Колумбийского университета, где он председательствовал, или в окружении напудренных девочек из университетской футбольной команды, кото-

рую он когда-то тренировал, он везде завоевывал симпатию и уважение.

Существует множество мнений относительно причин такой популярности. С моей точки зрения, все очень просто. Любому человеку, кем бы он ни был, в жизни необходимы два вида друзей. Первые – те, кому вы можете позвонить, когда случается что-то хорошее и вам хочется разделить радость. Причем вы ожидаете увидеть искреннее ответное чувство, а не просто зависть, прикрытую любезной улыбкой. Вам нужен человек, который радовался бы за вас больше, чем радовался бы за себя, случись с ним нечто подобное. Вторые – те, кому вы можете позвонить, когда с вами случается беда: ваша жизнь в опасности, и у вас есть только один звонок. Так вот, Билл Кэмпбелл сочетает в себе качества и тех и других.

Свои соображения я изложил следующим образом: «Мы не можем найти финансирование на рынке частных инвесторов. У нас есть выбор: продолжать пытаться найти частного инвестора или готовиться к акционированию. Наши перспективы найти частного инвестора призрачны; если решаем акционироваться, также возникает целый ряд проблем.

1. Наши каналы не отличаются устойчивостью, а продажи трудно прогнозировать в любой экономической ситуации.
2. Экономическая ситуация отнюдь не стандартная – наблюдается быстро усугубляющийся экономический спад, и

пока не ясно, пройдена ли уже нижняя точка падения.

3. Наши потребители банкротятся один за другим, причем этот процесс невозможно ни прогнозировать, ни остановить.

4. Мы несем убытки и будем продолжать их нести, по крайней мере еще какое-то время.

5. Наши операционные бизнес-процессы несовершенны.

6. В целом мы не готовы к акционированию».

Члены совета директоров внимательно выслушали мои аргументы. На их лицах читалась глубокая озабоченность этими проблемами. Воцарилась гнетущая тишина. Как и ожидалось, ее нарушил Билл: «Бен, дело не в деньгах».

Я почувствовал странное облегчение. Наверное, нам не стоит акционироваться, и я переоценил серьезность проблемы с финансированием. Видимо, есть какой-то другой путь ее решения. Билл продолжил: «Бен, дело в чертовых деньгах».

Ладно. Видимо, мы все же акционируемся.

В дополнение к соображениям, изложенным на совете директоров, следовало иметь в виду, что наш бизнес достаточно сложен, в том числе для понимания инвесторов. Обычно мы подписываем с потребителями контракты на два года и отражаем доход в учете ежемесячно. Сейчас это общепринятая практика, но в то время такой подход был достаточно необычным. Учитывая быстрый рост заказов, объем выручки рос лишь ненамного медленней. В результате в фор-

ме S-1 (регистрационной форме, заполняемой по требованию Комиссии по ценным бумагам и биржам) указывалось, что за истекшие шесть месяцев наш объем продаж составил 1,94 миллиона долларов, а в следующем году он должен был составить 75 миллионов – просто невероятный скачок. Поскольку прибыль зависит от объема продаж, а не от количества заказов, то мы несли колоссальные убытки. В дополнение ко всему прочему, правила отражения в отчетности опционов на акции приводили к тому, что наши убытки казались вчетверо больше, чем были на самом деле. Все эти факторы создавали крайне негативный фон для нашего выхода на IPO.

Например, в весьма ядовито написанной статье в Red Herring говорилось о том, что наш список покупателей «весьма короток» и что мы слишком зависим от доткомов. Автор цитировал аналитика из Yankee Group, утверждавшего, что мы «потеряли примерно по миллиону долларов на каждого сотрудника за последние 12 месяцев». Причем среди предположений о том, как нам это удалось, было и разведение костра на парковке с привлечением всех сотрудников к сжиганию на нем долларовых бумажек. BusinessWeek порвал нас в клочья в статье, называвшей наши попытки акционироваться «IPO из ада». Wall Street Journal утверждал, что инвестиционные менеджеры отреагировали на наш выход на IPO фразой «Боже, да они сошли с ума!». Один финансист, кстати, действительно вложивший некоторую сум-

му в наши акции, назвал наш выход на IPO «самой безумной среди всех безумных попыток акционирования».

Несмотря на ужасающие отклики в прессе, мы намеревались пройти эту дорогу до конца. Сравнивая нашу с аналогичными компаниями, мы установили цену за акцию на уровне 10 долларов после предстоящей консолидации акций; стоимость компании должна была составить около 700 миллионов долларов. Это меньше, чем стоимость компании после предшествующего раунда частного финансирования, но намного лучше, чем объявление о банкротстве.

Успех выхода на IPO представлялся весьма сомнительным. Фондовый рынок был в кризисе, а инвесторы публичного рынка, с которыми мы встречались, явно находились в подавленном настроении.

В конце подготовительного периода, когда банки закончили свою работу, финансовому директору Скотту Купору позвонил наш банкир из Morgan Stanley.

# 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.