

Бен Хоровиц

ЛЕГ КО не БУ ДЕТ

*Как построить бизнес,
когда вопросов больше,
чем ответов*



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

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8356682*

*Легко не будет: как построить бизнес, когда вопросов больше, чем ответов / Бен Хоровиц;
Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2015
ISBN 978-5-00057-255-9*

Аннотация

Автор книги – один из опытнейших предпринимателей Кремниевой долины Бен Хоровиц – предлагает эффективные рекомендации по построению и развитию стартапов. При этом ему удастся совместить теорию и практику, что повышает ценность книги для всех, независимо от этапа карьеры или жизненного цикла собственного бизнеса. Хоровиц избегает универсальных предписаний. Вместо этого он предлагает лучшие подходы к типичным ситуациям, таким как увольнение сотрудников или продажа бизнеса.

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

На русском языке публикуется впервые.

Содержание

Введение	5
Глава 1	7
Держите этот бред при себе	9
«Свидание вслепую»	10
Кремниевая долина	11
Netscape	12
Создать компанию	16
Глава 2	18
Эйфория и террор	21
Если все равно придется удалять зуб, то лучше с этим не тянуть	26
Глава 3	32
Шестьдесят дней до банкротства	34
Выживает сильнейший	39
Окончательное решение	43
Глава 4	46
Конец ознакомительного фрагмента.	48

Бен Хоровиц

Ben Horowitz
THE HARD THING ABOUT HARD THINGS
Building a Business
When There Are No
Easy Answers

An Imprint of HarperCollins Publishers
www.harpercollins.com

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

© Ben Horowitz, 2014

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес (www.litres.ru)

* * *

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 НФЛ¹. 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, CEO², а сейчас венчурный инвестор, я считаю свой опыт полезным – особенно при работе с новым поколением венчурных предпринимателей. Создание собственного бизнеса неизбежно связано 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 –

¹ НФЛ – Национальная футбольная лига – профессиональная лига американского футбола в США. *Прим. ред.*

² CEO – высшее должностное лицо компании, аналог генерального директора. *Прим. ред.*

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 Робинсон³ Барбекю, уничтожив таким образом расовый стереотип.

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) – одном из крупнейших 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 Маккарти⁴. 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.

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

³ Джеки Робинсон – американский бейсболист, первый темнокожий игрок в Главной лиге бейсбола. *Прим. ред.*

⁴ 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.*

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 мальчишки 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: «Конечно». 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 сборной 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 домой 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 предпринимателем и CEO. 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 вселить 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 накануне. 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 фирму. 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 самое 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»⁵, 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

⁵ Гейтс Б. Дорога в будущее. – М.: Русская редакция: Channel Trading Ltd, 1996. Прим. ред.

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 Эллисон⁶, корпорации, контролирующей 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, 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 разобрался 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 Андресеном – 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 изменят 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 IPO⁷ стал одновременно историческим и эффектным. 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 настоящим потрясением для делового мира. Как сказал в свое время мой друг и инвестор Фрэнк Кваттронни, «никто не захочет признаться своим внукам, что упустил такой шанс».

⁶ Ларри Эллисон – сооснователь и глава корпорации Oracle. *Прим. ред.*

⁷ IPO – первая публичная продажа акций акционерного общества. *Прим. ред.*

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 можно 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 яростных 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 телефонные 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 компанией 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 Майка, 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.