

Бен Хоровиц

ЛЕТ КО не БУ ДЕТ

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



Автор книги – один из опытнейших предпринимателей Кремниевой долины Бен Хоровиц – предлагает эффективные рекомендации по построению и развитию стартапов. При этом ему удается 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.

- [Бен Хоровиц](#)
 -
 -
 - [Введение](#)
 - [Глава 1](#)
 -
 - [Держите этот бред при себе](#)
 - [«Свидание вслепую»](#)
 - [Кремниевая долина](#)
 - [Netscape](#)
 - [Создать компанию](#)
 - [Глава 2](#)
 -
 - [Эйфория и террор](#)
 - [Если все равно придется удалять зуб, то лучше с этим не тянуть](#)
 - [Глава 3](#)
 -
 - [Шестьдесят дней до банкротства](#)
 - [Выживает сильнейший](#)
 - [Окончательное решение](#)
 - [Глава 4](#)
 -
 - [Борьба](#)
 -
 - [Немного о борьбе](#)
 - [Советы, которые, возможно, помогут, а возможно, и нет](#)
 - [Несколько слов в заключение](#)
 - [Сео должен говорить людям правду](#)
 -
 - [Позитивные иллюзии](#)
 - [Почему совершенно необходимо говорить правду](#)
 - [Несколько слов в завершение](#)
 - [Как правильно увольнять персонал](#)

-
- [Шаг 1. Настройтесь на правильную волну](#)
- [Шаг 2. Не откладывайте](#)
- [Шаг 3. Отдавайте себе отчет, почему вы должны уволить людей](#)
- [Шаг 4. Подготовьте ваших менеджеров](#)
- [Шаг 5. Обратитесь ко всему коллективу](#)
- [Шаг 6. Оставайтесь на виду](#)
- [Как правильно уволить топ-менеджера](#)
 -
 - [Шаг 1. Глубокий анализ причин](#)
 - [Деловая ситуация «проблема масштаба»](#)
 - [Деловая ситуация «быстрый рост компании»](#)
 - [Шаг 2. Информирование совета директоров об увольнении топ-менеджера](#)
 - [Шаг 3. Подготовка к собеседованию](#)
 - [Шаг 4. Подготовка сообщения для компании](#)
 - [Несколько слов в заключение](#)
- [Дружба или интересы компании?](#)
 -
 - [Надо ли вообще это делать?](#)
 - [Как сообщить об этом?](#)
- [Ложь проигравших](#)
 -
 - [Часто встречающаяся ложь](#)
- [Свинцовые пули](#)
- [А кого это интересует?](#)

○ [Глава 5](#)

-
- [Хорошее место для работы](#)
 -
 - [Это действительно необходимо?](#)
 - [Вопрос жизни и смерти](#)
 - [Рано или поздно дела пойдут плохо](#)
 - [Цель – создать хорошее место для работы](#)
- [Почему следует обучать своих сотрудников стартапам](#)
 -
 - [Почему следует обучать ваших людей?](#)
 - [С чего начать?](#)
- [Реализация программ обучения](#)
 -
 - [Хороший/плохой менеджер продукта](#)
- [Допустимо ли приглашать на работу сотрудников компании вашего друга?](#)
 -
 - [Но они и так смотрели на сторону](#)
 - [Как же вы собираетесь поступить?](#)
 - [Несколько слов в заключение](#)
- [Почему трудно привлечь в стартап топ-менеджеров из крупных компаний](#)
 -

- [Шесть месяцев спустя](#)
- [В чем же причина?](#)
- [Можно ли предотвратить негативный сценарий развития событий?](#)
- [Отслеживать несоответствия в процессе интервьюирования](#)
- [Интенсивно интегрировать новичка в коллектив](#)
- [Несколько слов в заключение](#)
- [Наем менеджеров: можно ли нанять подходящего менеджера, не имея опыта работы в его области](#)
 -
 - [Шаг 1. Знать, чего хочешь](#)
 - [Шаг 2. Внедрить процедуру найма, ориентированную на выявление подходящего кандидата](#)
 - [Шаг 3. Принять окончательное решение](#)
- [Если сотрудники не понимают менеджеров](#)
 -
 - [Выпрямление «хоккейной клюшки» – ложная цель](#)
 - [Зацикленность на цифрах](#)
 - [Управлять компанией по показателям – то же, что раскрашивать картину по нумерованным сегментам](#)
 - [Несколько слов в заключение](#)
- [Управленческий долг](#)
 -
 - [Двое на одном стуле](#)
 - [Повышение зарплаты ключевому сотруднику, получившему предложение от другой компании](#)
 - [Отсутствие системы управления деятельностью или оценки труда сотрудников](#)
 - [Несколько слов в заключение](#)
- [Оценка эффективности менеджмента](#)
 -
 - [Жизненный цикл сотрудника](#)
 - [Требования к выдающемуся директору по персоналу](#)

○ [Глава 6](#)

-
- [Как свести к нулю интриги в вашей компании](#)
 -
 - [Как это происходит](#)
 - [Как устранить интриги](#)
 - [Процедуры управления](#)
- [Правильно ориентированные амбиции](#)
 -
 - [Как найти менеджеров с правильно ориентированными амбициями](#)
 - [Несколько слов в заключение](#)
- [Должности и продвижение по службе](#)
 -
 - [Почему названия должностей имеют значение?](#)
 - [Риски: принцип Питера и правило дураков](#)

- [Процедуры продвижения по службе](#)
- [Андрессен против Цукерберга: как правильно называть должности?](#)
- [Несколько слов в заключение](#)
- [Когда умные люди оказываются плохими сотрудниками](#)
 -
 - [Пример № 1. Еретик](#)
 - [Пример № 2. Ненадежный человек](#)
 - [Пример № 3. Грубиян](#)
 - [Когда имеет смысл задержать автобус?](#)
- [Опытные менеджеры](#)
 -
 - [Когда они прибыли](#)
 - [Эй, парень, ты продал свою душу](#)
- [Один на один](#)
- [Как создать корпоративную культуру](#)
 -
 - [Формирование корпоративной культуры](#)
 - [Почему Собак и йогу на работе нельзя считать признаками корпоративной культуры](#)
 - [Что из этого следует](#)
- [Откровенно о росте масштабов бизнеса](#)
 -
 - [Основная идея: расширяйте бизнес шаг за шагом](#)
 - [Как это сделать](#)
 - [Специализация](#)
 - [Организационная структура](#)
 - [Процесс](#)
 - [Несколько слов в заключение](#)
- [Ловушка будущего роста](#)
- [Глава 7](#)
 -
 - [Самый ценный талант CEO](#)
 -
 - [Если я отлично работаю, почему я так плохо себя чувствую?](#)
 - [Некого винить](#)
 - [Слишком много проблем](#)
 - [Эта работа приносит одиночество](#)
 - [Несколько способов успокоить нервы](#)
 - [Ничего не бойтесь и не сдавайтесь](#)
 - [Тонкая грань между страхом и отвагой](#)
 -
 - [Когда принятие правильного решения требует интеллекта и мужества](#)
 - [Мужество, как и характер, можно развивать](#)
 - [Несколько слов в заключение](#)
 - [«Первые» и «вторые»](#)
 -
 - [Что любят и чего не любят «первые»](#)

- [Что любят и чего не любят «вторые»](#)
- [Выдающимся CEO нужно быть «первым» и «вторым» одновременно](#)
- [Функциональные «первые»](#)
- [Как устроены компании](#)
- [Что произойдет при ваших преемниках?](#)
- [Главный вывод](#)
- [Следовать за лидером](#)
 -
 - [Способность внятно сформулировать видение будущего – отличительная черта Стива Джобса](#)
 - [Правильно ориентированные амбиции – отличительная черта Билла Кэмпбелла](#)
 - [Способность реализовать видение будущего на практике – отличительная черта Энди Гроува](#)
 - [Так все-таки великими лидерами рождаются или становятся?](#)
- [CEO для мира и CEO для войны](#)
 -
 - [Определения и примеры](#)
 - [CEO мирного и военного времени](#)
 - [Можно ли сочетать свойства CEO военного и мирного времени](#)
 - [Назад к началу](#)
- [Как стать CEO](#)
 -
 - [Как оценить труд новичка](#)
 - [Ключи](#)
 - [Обратная связь – это диалог, а не монолог](#)
 - [Регулярная обратная связь](#)
 - [Как стать CEO](#)
- [Как оценивать работу CEO](#)
 -
 - [1. Знает ли CEO, что надо делать?](#)
 - [Стратегия и история компании](#)
 - [Принятие решений](#)
 - [2. Может ли CEO заставить компанию делать то, что он считает нужным?](#)
 - [Способен ли CEO создать команду топ-менеджеров мирового уровня?](#)
 - [Легко ли привлечь сотрудников к реализации миссии компании?](#)
 - [3. Сможет ли CEO достичь поставленных целей вопреки обстоятельствам?](#)
 - [Несколько слов в заключение](#)

○ [Глава 8](#)

-
- [Дилемма «ответственность vs креативность»](#)
 -
 - [Ответственность за действия](#)
 - [Ответственность за обещания](#)
 - [Ответственность за результаты](#)
 - [Другая точка зрения на исходную проблему](#)
 - [Несколько слов в заключение](#)

- [Управленческий прием «чумовая пятница»](#)
- [Как остаться великой компанией](#)
 -
 - [Стандарт](#)
 - [Ожидания и лояльность](#)
- [Должны ли вы продать компанию?](#)
 -
 - [Виды поглощений](#)
 - [Логика](#)
 - [Эмоции](#)
 - [Несколько слов в завершение](#)
- [Глава 9](#)
 -
 - [Требуется некоторый опыт](#)
 - [Заключительный урок](#)
- [Вопросы для интервью с директором по продажам](#)

- [notes](#)

- [1](#)
- [2](#)
- [3](#)
- [4](#)
- [5](#)
- [6](#)
- [7](#)
- [8](#)
- [9](#)
- [10](#)
- [11](#)
- [12](#)
- [13](#)
- [14](#)
- [15](#)
- [16](#)
- [17](#)
- [18](#)
- [19](#)
- [20](#)
- [21](#)
- [22](#)
- [23](#)
- [24](#)
- [25](#)
- [26](#)
- [27](#)
- [28](#)
- [29](#)
- [30](#)

- [31](#)
 - [32](#)
 - [33](#)
 - [34](#)
 - [35](#)
 - [36](#)
 - [37](#)
 - [38](#)
 - [39](#)
 - [40](#)
 - [41](#)
 - [42](#)
 - [43](#)
 - [44](#)
 - [45](#)
 - [46](#)
 - [47](#)
 - [48](#)
-

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.

*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^[1]. 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, CEO^[2], 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 – 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^[3] 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 Маккарти^[4]. 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 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 заberi 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: «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 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 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.

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 потрясали 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.

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 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^[6], 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, 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, репликация 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 потрясюще, 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 IPO^[7] 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 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 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.

В конце 1998 года мы продали нашу компанию America Online (AOL^[8]). 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 избавиться 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. Медиакомпания фокусируется на таких вещах, как сочинение грандиозных историй, в то время как IT-компания больше внимания уделяет 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 учредили 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, компания Kleiner Perkins, финансировавшая Netscape, уже вложила средства в фирму, 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 наличностью включительно до 66 миллионов. Кроме того, он брал 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 течение 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 черепицей, 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^[9] 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^[10]. Индекс NASDAQ^[11], 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 Barron 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 финансирования 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 дребезжащим 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 главное 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 налаживаться. 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 выход 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 самое главное в стартапе?

Бен: Что?

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

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

Поскольку других вариантов не было, мне пришлось вынести предложение об акционировании 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, которую 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 телефонный 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 сбытовые 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 форме 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 сумму 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.

Банкир: Скотт, тебе известно, что 27,6 миллиона долларов ваших средств заблокированы и задействованы в операциях с недвижимостью?

Скотт: Да, конечно.

Банкир: Таким образом, у вас осталось наличности примерно на три недели, после чего вы станете банкротами?

Скотт: Да.

Позже Скотт, пересказывая мне этот разговор, спросил: «Ты можешь поверить, что они подписали с нами договор и только сейчас заметили ограничение на использование средств? Мы же представили им все документы». Непосредственно перед выездом на презентацию нашего IPO я организовал встречу, чтобы сообщить сотрудникам две новости. Во-первых, мы акционируемся или, по крайней мере, попробуем это сделать. Во-вторых, компания потеряла настолько значительную часть своей капитализации, что мы вынуждены провести консолидацию акций из расчета две акции за одну.

Мне казалось, что с первой новостью особенных проблем не возникнет, а вот со второй – вполне возможно. Консолидация акций – вынужденный шаг, поскольку иначе цена за одну акцию не достигала уровня, необходимого для акционирования. Теоретически консолидация акций ни на что особенно не влияла. В собственности сотрудников находился определенный процент акций компании. Компания выпустила определенное количество акций. Умножьте общее количество акций на этот процент и получите количество акций в собственности у сотрудников. Разделите это количество акций пополам – даже при уменьшенном вдвое количестве акций в собственности сотрудников остается тот же процент от их общего числа. Ничего не изменилось.

Тем не менее это не совсем так. Поскольку численность сотрудников возросла с нуля до 600 менее чем за 18 месяцев, открылся широкий простор для домыслов и спекуляций. Некоторые чересчур взволнованные менеджеры распускали ужасные слухи. Они говорили только о количестве акций, а не о проценте в собственности сотрудников. Выходило, что одна акция может стоить 100 долларов. Сотрудники умножали эту цену на количество имевшихся у них акций и думали, что вот-вот заработают кучу денег. Я знал об этом, но поскольку никогда не предполагал, что придется консолидировать акции, то и не беспокоился по этому поводу. Как оказалось, зря.

Моя жена Фелисия, как обычно, пришла на встречу сотрудников компании. В это время ее родители тоже были в городе, поэтому приехали и они. Все проходило не слишком гладко. Люди не понимали, насколько мы близки к краю пропасти, поэтому новость о выходе на IPO никого не обрадовала. Новость о консолидации акций понравилась еще меньше – по сути дела, она

привела присутствующих в ярость. Я отдалил исполнение их мечты наполовину, и, конечно, они были недовольны. Никто не говорил мне резкостей в лицо, но родственники со стороны жены все слышали. Как заметил мой тесть, «ничего хорошего они не говорили».

Моя теща Лоретта спросила Фелисию: «Почему все так ненавидят Бена?» Моя жена, обычно самая энергичная и коммуникабельная в любом обществе, в то время восстанавливалась после операции по удалению грыжи, поэтому не могла проявить свои способности. Она была очень встревожена, мои тесть и теща – подавлены, сотрудники – сбиты с толку. У меня не было никакой уверенности в том, что удастся найти инвестора. В таких условиях проводить презентацию IPO тяжело, поскольку обычно этому событию сопутствуют фанфары и хвалебные речи.

Презентация проходила в очень тяжелых условиях. Фондовый рынок достиг очередного исторического минимума, особенно пострадали компании в отраслях высоких технологий. Когда мы приехали, инвесторы выглядели так, будто их только что выпустили из камеры пыток. Один управляющий взаимным инвестиционным фондом взглянул на нас с Марком и спросил: «Зачем вы сюда пришли? Вы хоть знаете, что творится в мире?» Я подумал, что у нас нет никаких шансов получить финансирование. Мы наверняка обанкротимся. К тому же за последние три недели мне не удавалось поспать больше двух часов в сутки.

На третий день поездки мне позвонил мой тесть. Джон Уайли много чего повидал за 71 год жизни. Когда он был ребенком, его отца убили в Техасе. Чтобы выжить, мать согласилась съехаться с одним вдовцом, человеком жестоким, имевшим к тому же девятерых детей. Понятно, что Джону постоянно доставалось: его заставляли сидеть в хлеву вместе с животными, пока остальные дети делили между собой его обед. В конце концов Джон с матерью бежали из этого ада и три дня шли пешком по грязной дороге со всеми своими пожитками в руках. Всю оставшуюся жизнь Джон будет вспоминать это путешествие в мельчайших подробностях. В юности, не окончив колледж, он записался добровольцем и ушел на корейскую войну, чтобы поддержать свою мать. Будучи молодым отцом пятерых детей, он брался за любую работу, чтобы содержать семью, в том числе разгружал корабли с бананами и работал на строительстве Аляскинского нефтепровода. Он пережил трагическую смерть двоих своих детей. У него была действительно тяжелая жизнь, и он привык мужественно встречать плохие новости.

Джон Уайли обычно не звонит просто так. Если уж он это делает, то по очень серьезной причине.

Бен: Привет!

Джон: Бен, хотя секретарь просил не отвлекать тебя, я решил все же сообщить, что Фелисия не дышит самостоятельно, но вроде бы есть шансы, что она поправится.

Бен: Есть шансы? Что?! Что случилось?

Я просто не мог в это поверить. Я настолько сосредоточился на работе, что потерял всякий контроль над тем единственным, что по-настоящему важно для меня. Опять я не думал о том, о чем только и должен был беспокоиться.

Бен: Что случилось?

Джон: Врачи ввели ей какое-то лекарство, и появилась аллергическая реакция. Она перестала дышать, но сейчас ей уже лучше.

Бен: Когда все это произошло?

Джон: Вчера.

Бен: Вчера? Но почему вы не сообщили мне сразу же?

Джон: Я знал, что ты очень занят на работе и у тебя большие проблемы из-за встречи сотрудников, на которой я присутствовал.

Бен: Мне приехать?

Джон: Нет, не надо, мы о ней позаботимся. Делай то, что должен.

Я был потрясен до глубины души. Пот катился градом по всему телу, так что сразу после этого звонка мне пришлось переодеться. Было совершенно непонятно, что теперь делать. Если я поеду домой, компания наверняка обанкротится. Если не поеду...

Как я могу не ехать? Я перезвонил Джону и попросил дать трубку Фелисии.

Бен: Если я тебе нужен, то сразу приеду.

Фелисия: Нет. Заканчивай это дело с IPO. Иначе для компании и для тебя завтра не наступит никогда. Со мной все будет в порядке.

Остальные встречи я провел как в тумане, не в состоянии сосредоточиться. Я надел пиджак и брюки от разных костюмов, причем Марк сообщил мне об этом уже в середине встречи. Я не мог вспомнить, где был часть времени. За те три недели, когда нам приходилось постоянно быть в пути, компании того же профиля, что и мы, потеряли половину своей рыночной стоимости. Это означало, что реальная стоимость наших акций сократилась вполтину. Банкиры советовали снизить номинальную стоимость акций до 6 долларов за единицу, чтобы учесть эти изменения, но никакой гарантии, что это поможет успеху IPO, они не давали. За день до официального объявления об IPO одна из компаний – лидеров интернет-экономики Yahoo заявила об отставке своего CEO Тима Кугла. Продолжали слышаться отзвуки краха доткомов.

В итоге наши акции были проданы по 6 долларов за единицу, и мы мобилизовали 162,5 миллиона долларов, но ни особых празднеств, ни вечеринок по этому поводу не было. Ни Goldman Sachs, ни Morgan Stanley, занимавшиеся размещением подписки на наши акции, даже не пригласили нас на традиционный обед после завершения сделки. Наверняка это было наименее празднуемое IPO в истории. Но Фелисия чувствовала себя лучше, и мы добились своего. В один из немногих моментов душевного спокойствия в самолете по пути домой я повернулся к нашему финансовому директору Скотту Купору и сказал: «Мы это сделали!» «Да, – ответил он, – но мы все еще в заднице!»

Много лет спустя, в 2012 году, когда Yahoo уволила своего CEO Скотта Томпсона, Фелисия пошутила: «Почему бы им не позвать назад Тима Кугла?» Я удивился: «Тима Кугла? Откуда ты вообще знаешь, кто это такой?» И тогда она напомнила мне нашу беседу, состоявшуюся одиннадцатью годами раньше.

Эта беседа выглядела примерно так:

Бен: Мы в заднице.

Фелисия: Что случилось? Что ты имеешь в виду?

Бен: Yahoo уволила Тима Кугла. Теперь всему конец. Всему нашему делу конец.

Фелисия: Кто такой этот Кугл?

Бен: Он был CEO Yahoo. Мы погорели. Мне, скорее всего, придется закрыть компанию.

Фелисия: Ты уверен?

Бен: Ты слышала, что я сказал? Они уволили Кугла. Мы в заднице.

Фелисия никогда не видела меня в таком угнетенном состоянии до этого и запомнила тот разговор надолго. Для большинства CEO вечер после размещения первоначальной подписки на акции становится одним из самых радостных в жизни. Для меня он стал одним из самых тяжелых.

Если все равно придется удалять зуб, то лучше с этим не тянуть

Во время нашей презентационной поездки Марк, чтобы как-то ослабить нервное напряжение, часто говорил: «Бен, помни о том, что ночь темнее всего перед рассветом». Он шутил, но, начиная свою деятельность в качестве акционерного общества, мы часто вспоминали об этих словах как о пророческих. наших покупателей по-прежнему лихорадило, макроэкономическая ситуация ухудшалась, наши прогнозы продаж не сбывались. Поскольку скоро должна была состояться наша первая телеконференция с инвесторами по вопросам финансовой деятельности компании, я решил тщательно проанализировать работу, чтобы убедиться, что мы не отступили от провозглашенного курса.

Хорошая новость состояла в том, что прогноз на первый квартал будет выполнен. Плохая – сводилась к тому, что вряд ли нам удастся выполнить наш годовой план. Обычно инвесторы ожидают, что компания воздержится от акционирования, если поймет, что не сможет выполнить план хотя бы на первый год. Конечно, тогда были особые времена, но все-таки корректировать годовой план на первой же встрече с акционерами – это очень дурной знак.

Обсуждая вопрос о том, как преподнести эту новость инвесторам, мы столкнулись с нелегким выбором: следует ли снизить плановые показатели на минимальную величину, чтобы никого не шокировать, или же опустить их сразу по максимуму, чтобы обезопасить себя от необходимости повторения этой процедуры через некоторое время? Если мы резко снизим показатели, то курс акций может обвалиться. С другой стороны, если не опустить их до более-менее реального уровня, то через некоторое время придется делать это опять, и тогда мы окончательно утратим доверие инвесторов. Мой финансовый директор Дэйв Конте высказал очень здравую мысль: «Не важно, что мы скажем, – нас все равно разорвут в клочья. Как только мы объявим о пересмотре показателей плана, инвесторы в нас разочаруются, поэтому можно сразу снижать показатели до реального уровня: от нас уже не будут ждать ничего хорошего. Если все равно придется удалять зуб, то лучше не тянуть». Поэтому мы объявили о пересмотре плановых показателей и, в частности, о снижении прогнозного объема продаж с изначального уровня в 75 миллионов долларов до более реального – 55 миллионов.

Пересмотр показателей объема продаж означал, что следует пересмотреть и показатели затрат, а это, в свою очередь, означало необходимость увольнения части персонала. Мы были самой яркой звездой в мире стартапов, а теперь мне пришлось уволить 15 % сотрудников. Это самый очевидный признак того, что компания терпит крах. Мы подвели наших инвесторов, наших сотрудников и самих себя.

Вскоре после объявления о корректировке прогнозных показателей инвестиционные банки Goldman Sachs и Morgan Stanley отказались от аналитического сопровождения наших компаний: их аналитики перестали контролировать наши показатели для своих клиентов. Это был самый настоящий плевок в лицо и открытый отказ от взятых на себя обязательств по соглашению, которое предполагало проведение первоначальной подписки на акции. Но экономическая ситуация продолжала ухудшаться, и мы не могли ничего поделать. На фоне потери доверия со стороны банков и пересмотра прогнозных показателей курс наших акций упал с 6 до 2 долларов за единицу.

Несмотря на все эти проблемы, мы продолжали упорно гнуть свою линию. В результате в третьем квартале 2001 года показатели выглядели вполне прилично. Затем наступило 11 сентября 2001 года, когда террористы уничтожили четыре самолета, направив два из них на башни Всемирного торгового центра и один – на Пентагон, повергнув мир в хаос. Оказалось, что в этом квартале контрагентом в нашей крупнейшей сделке выступает правительство

Великобритании. Объем продаж по ней составлял около трети от общей суммы, и если бы она сорвалась, то мы провалили бы квартал по всем показателям. Наш непосредственный партнер позвонил и сообщил, что премьер-министр Великобритании Тони Блэр распорядился перенаправить выделенное на сделку финансирование на военные нужды. Каким-то чудом наш директор по продажам уговорил одного из чиновников офиса Блэра вернуть деньги обратно. Мы заключили сделку и удачно закончили квартал.

Тем не менее эта история убедила меня в том, что наша компания слишком уязвима. Еще один сигнал такого рода прозвучал, когда наш крупнейший конкурент, Exodus, 26 сентября объявил о банкротстве. Просто невероятно, ведь рыночная капитализация этой компании составляла около 50 миллиардов долларов и даже немного возросла по сравнению с прошлым годом. Кроме того, Exodus всего девять месяцев назад объявила о мобилизации 800 миллионов долларов на новый проект и о полной обеспеченности проекта финансовыми ресурсами. Топ-менеджер компании позднее шутливо говорил мне: «Мы спрыгнули со скалы, не оставив на ней следов». Если Exodus могла так быстро потерять 50 миллиардов долларов в рыночной капитализации и 800 миллионов долларов наличности, то нам определенно требовался запасной план.

Моей первой попыткой разработки «плана Б» стал анализ возможности приобретения Data Return – компании того же профиля, что и мы, но, в отличие от нас, специализировавшейся в основном на разработке приложений Windows, а не Unix. Мы изучали эту возможность несколько недель, пытаясь представить, как будет выглядеть взаимодействие наших компаний с учетом совместимости продуктовых линий и экономии на затратах. Мой финансовый директор на тот момент был горячим сторонником этой сделки, поскольку она открывала возможности для его любимого занятия – экономии на издержках.

Ближе к концу дискуссий я взял два выходных дня, чтобы съездить в городок Ашленд. Не успел я туда прибыть, как мне позвонил Джон О'Фаррелл, директор по корпоративному развитию нашей компании.

Джон: Бен, прошу прощения, что беспокою тебя в отпуске, но у нас только что состоялась встреча по поводу приобретения Data Return. Думаю, нам не удастся совершить эту сделку.

Бен: Это почему же?

Джон: Честно говоря, наши собственные деловые перспективы не блестящие, да и их тоже. Поэтому если мы объединимся, то лишь приумножим наши проблемы.

Бен: Я тоже так думаю.

По сути дела, анализ положения дел в Data Return уже наводил меня на мысль, что наша компания может закончить тем же, что и они. Некоторые вещи легче разглядеть на чужом примере. Глядя на Data Return, я видел будущее Loudcloud, и оно отнюдь не казалось безоблачным. Нежелание заглянуть в собственное будущее может обернуться серьезной проблемой. Чтобы справиться с тревогой, я задавал себе вопрос: «В чем состоит худшее, что может с нами случиться?» Ответ всегда был один и тот же: «Мы обанкротимся, я потеряю не только все свои деньги, но и деньги семьи, в том числе матери. Мне придется уволить всех сотрудников, работавших так много и в режиме максимальной экономии. Потребители, доверявшие мне, будут разочарованы, и моя репутация будет разрушена». Забавно: почему-то эти вопрос и ответ никогда не добавляли мне хорошего настроения.

Я решил поставить вопрос иначе: «Что я буду делать, если мы все же обанкротимся?» Пришедший в голову ответ удивил даже меня самого: «Я выкуплю принадлежащую нашей компании программу Opsware и создам компанию по разработке программного обеспечения». Opsware – это программа, которую мы написали, чтобы автоматизировать все функции «облака»: обеспечение работы серверов и сетевого оборудования, эксплуатация приложений,

восстановление среды в случае сбоя и т. п. Затем я задал себе другой вопрос: «А можно сделать это, не доводя дело до банкротства Loudcloud?»

Следовало проанализировать различные сценарии выхода на рынок программного обеспечения и ухода из «облачного» бизнеса. Независимо от сценария первый шаг всегда был одинаковый – отделение Opsware от потребностей и условий Loudcloud. Изначально программа писалась для применения исключительно в нашей компании и имела множество ограничений, препятствовавших ее использованию в другой среде. Я спросил нашего сооснователя и технического директора Тима Хоувза, сколько времени займет адаптация программы для работы в любой среде. Он ответил, что не менее девяти месяцев, и это в лучшем случае. Я немедленно сформировал группу из десяти программистов, чтобы начать разработку проекта, который получил название Oxide.

На тот момент наш бизнес основывался на «облачной» технологии, и всем остальным сотрудникам я не высказывал своих мыслей по поводу нового проекта. Это могло мгновенно уничтожить единственный действующий бизнес компании, поскольку все наши люди захотели бы работать на будущее, а не на прошлое. Я сказал, что Oxide – просто еще одна продуктовая линия. Это утверждение очень взволновало двух наших сотрудников, пришедших в компанию после окончания Стэнфордской школы бизнеса. Они попросили о встрече и подготовили целую презентацию со слайдами, объяснявшую, почему мое решение о запуске проекта Oxide было ошибочным, далеким от реальности и просто глупым. Они доказывали, что это оттянет ресурсы от основного бизнеса, причем на заведомо провальный проект. Я позволил продемонстрировать все 45 подготовленных ими слайдов, не задав ни единого вопроса. Когда они закончили, я сказал: «Разве я просил об этой презентации?» Эти слова знаменовали мое превращение из CEO мирного времени в CEO на тропе войны.

Благодаря занимаемой должности и тому, что наша компания была акционерной, никто, кроме меня, не владел полной информацией. Я знал, что у нас очень-очень серьезные проблемы. Решить их мог только я, а мне приходилось выслушивать советы людей, которые не видели всей картины. Мне нужна была любая информация о положении дел, но в рекомендациях я не нуждался. Сейчас мы находились в военном положении. От качества принимаемых мной решений зависела жизнь или смерть компании, и мне не на кого было переложить эту ответственность ни полностью, ни частично. Если все, кого я нанимал, окажутся уволенными, так ничего и не добившись, то никаких оправданий у меня не будет. Ведь эти люди посвятили свою жизнь нашей компании. Я не смогу оправдаться тем, что «экономическая ситуация ужасна», или тем, что «я прислушался к плохому совету», или тем, что «ситуация быстро менялась». Речь шла о выживании или полном разрушении. Конечно, право принятия многих решений можно делегировать помощникам и расширить полномочия менеджеров в их сферах ответственности. Но базовый вопрос – может ли Loudcloud выжить, и если да, то за счет чего, – адресован мне, и только мне на него отвечать.

Мы с большим трудом закончили четвертый квартал и достигли прогнозных показателей в целом за год, реализовав продукции на 57 миллионов долларов вместо прогнозируемых 55 миллионов. Небольшое достижение, но в этом году очень немногим компаниям удалось реализовать свои планы, а потому я считал это настоящей победой. Курс акций медленно поднялся до 4 долларов за единицу, и похоже было, что нам все-таки удастся сделать жизнеспособным наш «облачный» бизнес.

Но для этого нам требовалась дополнительная наличность. Мы тщательно проанализировали финансовый план и поняли, что нужно еще 50 миллионов долларов для покрытия плановых платежей – после этого уже не потребуется искать дополнительного финансирования. Учитывая ситуацию на рынке, мобилизация финансовых ресурсов не

представлялась реальной. Сделать это можно было лишь редко применявшимся способом, называемым частными инвестициями в акционерные компании (PIPE). Мы работали с Morgan Stanley, чтобы подобрать инвесторов, способных инвестировать не менее 50 миллионов долларов.

В понедельник утром мы всё подготовили для встречи с инвесторами к четвергу, и тут мне позвонил секретарь: «Бен, CEO компании Atriax на проводе, соединить?» Интернет-компания Atriax занималась обменом валюты онлайн и пользовалась поддержкой Citibank и Deutsche Bank. Она была нашим крупнейшим потребителем. Atriax платила около миллиона долларов в месяц, и контракт с ней был подписан на два года. Я как раз проводил встречу с нашим директором по персоналу Дебом Касадосом, но все равно сказал, чтобы нас соединили. Секретарь предупредил, что Atriax объявила о банкротстве и поэтому не в состоянии выплатить нам 25 миллионов долларов по контракту. Я почувствовал, что мир вокруг меня замер и сам я не в состоянии пошевелиться. Только голос Деба доносится откуда-то издалека, повторяя: «Бен, может, сказать, чтобы он перезвонил?» Я сказал «да» и медленно пошел по коридору в офис нашего финансового директора, чтобы оценить ущерб от этой новости. Все оказалось даже хуже, чем я думал.

Учитывая значимость утраты этого контракта, мы не могли мобилизовать необходимый капитал без того, чтобы раскрыть информацию о потере крупнейшего потребителя и 25 миллионов долларов из планировавшихся поступлений. Мы пока отложили презентацию проекта PIPE и выпустили пресс-релиз. Курс акций немедленно упал на 50 %, и с оставшейся да к тому же быстро снижающейся рыночной капитализацией в 160 миллионов долларов мы уже не могли рассчитывать на получение 50 миллионов с помощью PIPE. В нашем финансовом плане, в котором и так зияла дыра в 50 миллионов, теперь, после потери Atriax, недоставало уже 75 миллионов долларов, и никаких способов компенсировать эту нехватку не предвиделось. Loudcloud обречена. Пора было приводить в действие проект с Oxide.

Ситуация усложнялась еще и тем, что 440 из 450 наших сотрудников работали именно над проектом «облака», с ним же были связаны все наши потребители и он же генерировал 100 % нашего объема продаж. Я просто не мог сообщить сотрудникам и даже менеджерам, что основной бизнес, скорее всего, закроется, поскольку наши акции теперь ничего не стоят и это лишает нас возможности продать компанию и избежать банкротства.

В этой ситуации я мог доверять только Джону О'Фарреллу. Джон занимался развитием бизнеса, но главное: он был самой масштабной личностью из всех, кого я знал. Чтобы понять, о чем речь, представьте, что вы глубоко верующий человек. Мы сейчас рассуждаем гипотетически. Предположим, что ваши дни подошли к концу и вы видите перед собой Создателя, оценивающего ваши поступки при жизни. Предположим также, что, прежде чем решить вашу судьбу на всю оставшуюся вечность, вам разрешили пригласить одного-единственного человека, способного свидетельствовать в вашу пользу. Кого вы выберете? Что касается меня, то я, конечно, позвал бы этого ирландца, Джона О'Фаррелла.

Я сказал Джону, что нам с ним предстоит разработать запасной план и сделать это надо немедленно. Тот проект мы с ним запустим вдвоем; нам также потребуются все сотрудники, работающие над острой проблемой нехватки наличности в Loudcloud. Потом я позвонил Биллу Кэмпбеллу и объяснил, почему нам надо выходить из «облачного» бизнеса.

Билл хорошо понимал, что такое кризис, еще с того времени, когда работал CEO в компании GO в начале 1990-х годов. В 1992-м GO пыталась разработать похожее на айфон устройство, а в результате этот проект запомнился как завершившийся самым крупным убытком в истории венчурного предпринимательства. Я объяснил Биллу логику своих рассуждений. Единственный способ выйти из «облачного» бизнеса, не объявляя компанию банкротом, состоит в том, чтобы

увеличить объем продаж, поскольку, даже если мы уволим всех сотрудников, постоянные издержки доведут нас до банкротства без резкого увеличения продаж. Далее я подчеркнул, что проблемы с наличностью подрывают доверие потребителей. Это, в свою очередь, еще больше сокращает продажи, что усугубляет проблемы с наличностью. Он коротко ответил: «Замкнутый круг». Я знал, что он все понял.

Мы с Джоном проанализировали компании нашей отрасли, чтобы выявить возможных покупателей бизнеса Loudcloud. К несчастью, многие потенциальные покупатели сами испытывали финансовые трудности. Гигантские телекоммуникационные компании Qwest и WorldCom увязли в судебных процессах по причине махинаций с финансовой отчетностью, а Exodus уже обанкротилась. Мы решили сосредоточиться на трех наиболее вероятных покупателях: IBM, Cable & Wireless и EDS.

Гениальный Джим Коргель, возглавляющий ключевой бизнес IBM, немедленно проявил интерес. Джим высоко ценил наш бренд и репутацию лидера в отрасли высоких технологий. С другой стороны, EDS не проявила никакого интереса. Меня это очень беспокоило, поскольку изучение профиля обеих компаний показало, что EDS нуждалась в Loudcloud куда больше, чем IBM. Потребность всегда важнее, чем чьи-то желания, если речь идет о слияниях и поглощениях. Джон сказал мне: «Бен, мне кажется, надо забыть о EDS и сосредоточиться на более вероятных покупателях». Я попросил его изучить организационную структуру EDS еще раз, чтобы попытаться найти влиятельного топ-менеджера, с которым мы еще не контактировали. И он нашел такого человека. Я спросил: «Кто такой Джефф Келли?» Джон помолчал, затем сказал: «Знаешь, мы еще не разговаривали с Джеффом, но, возможно, он именно тот человек, который может принять такое решение».

Действительно, Джефф проявил интерес. Теперь, имея двух потенциальных покупателей, можно было запускать процесс продажи бизнеса. Мы с Джоном немало потрудились, чтобы как можно быстрее провести переговоры с обеими компаниями, поскольку время работало против нас. Мы устроили представителям этих компаний экскурсии по нашим производственным помещениям, умело организовав их «случайные» встречи в коридорах и вестибюлях. Это была часть продуманной стратегии продажи Джона. На последнем этапе требовалось назначить дату завершения сделки. Мы много спорили о том, как лучше это сделать, поскольку запланированные с самого начала сроки явно оказались нереальными. Я предложил остановиться в Лос-Анджелесе по пути в Плано, где находилась штаб-квартира EDS, чтобы посоветоваться с Майклом Овитцем.

Майкл был членом нашего совета директоров, но, что еще важнее, в прошлом многие аналитики считали его самым влиятельным человеком в Голливуде. В 28 лет он создал кастинговое агентство Creative Artists Agency (CAA), которое с течением времени стало монополистом в индустрии развлечений. Успех САА сделал Майкла настолько влиятельным, что он легко заключал сделки, которые раньше казались невозможными.

Приехав в его офис, мы обнаружили, что там кипит деятельность. Казалось, Майкл одновременно занимался десятком разных дел, но, в конце концов, он улучил минуту и для нас с Джоном. Мы объяснили ситуацию: время работает против нас, и есть два потенциальных покупателя, но нет решающих аргументов, чтобы побудить их завершить сделку как можно скорее. Майкл помолчал, подумал некоторое время, а потом дал совет: «Джентльмены, за свою жизнь я заключил немало сделок и в результате разработал собственную методику, способ вести дела, если хотите, даже философию бизнеса. В рамках этой философии существуют определенные принципы. Я верю в произвольно установленные сроки. Я верю в противоборство двух игроков. Я верю, что можно и нужно делать все возможное, чтобы заключить чертову сделку – за исключением незаконных и аморальных поступков».

У Майкла был предельно простой способ заключения сделок.

Мы поблагодарили его и отправились в аэропорт, позвонили представителям EDS и IBM и предупредили их, что намереваемся завершить сделку в течение ближайших восьми недель и продать Loudcloud тому, кто предложит лучшие условия. Если они в игре, то должны согласиться на эти условия или немедленно отказаться от сделки. Метод Майкла Овитца сработал как нельзя лучше. Мы знали, что выдержать эти сроки нам не удастся, но Майкл убедил нас, что лучше нарушить самими же установленные сроки, чем не устанавливать их вообще.

Через семь недель мы пришли к соглашению с EDS. Они согласились купить Loudcloud за 63,5 миллиона долларов наличными и погасить ее долги. Мы сохраняли интеллектуальную собственность – программу Opsware – и учреждали компанию по разработке программного обеспечения. Позже EDS обязалась лицензировать наше программное обеспечение для работы как в пакете с Loudcloud, так и с другими системами EDS и выплачивать нам по 20 миллионов долларов ежегодно. Я считал, что это очень удачная сделка как для EDS, так и для нас, по крайней мере, намного лучше банкротства. Казалось, с плеч свалился тяжелый груз. Наконец-то я мог вдохнуть полной грудью – впервые за 18 месяцев. Но реализация этой сделки обещала быть нелегким делом. Продажа Loudcloud означала переход примерно 150 сотрудников на работу в EDS и увольнение остальных 140 человек.

Я позвонил Биллу Кэмпбеллу, чтобы сообщить ему хорошие новости: договор уже подписан, и мы объявим об этом в понедельник в Нью-Йорке.

«Очень плохо, что ты не можешь поехать в Нью-Йорк и присутствовать при объявлении о заключении сделки. Но тебе надо немедленно связаться с Марком», – сказал Билл. «Что ты имеешь в виду?» – уточнил я. Он ответил: «Ты должен остаться дома и сообщить каждому сотруднику, работает ли он еще на тебя, на EDS, или ему пора искать работу».

Черт побери, он был прав. Я отправил сообщение Марку в Нью-Йорк и приготовился сообщать людям, что их ждет. Этот совет Билла стал той основой, на которой мы собирались перестроить нашу компанию. Если бы мы не смогли обойтись с уволенными сотрудниками честно, то те, кто оставался, никогда не стали бы доверять нам снова. Только тот CEO, который сам побывал в таких же тяжелых, страшных и опустошающих душу обстоятельствах, мог дать такой совет.

Глава 3

На этот раз по любви

*Я двигаюсь исключительно вперед,
Меня не напугать и не сбить с пути поиска совершенства.*

Джей-Зи (Американский Рэпер), On To The Next One

Когда сделка с EDS была завершена, я почувствовал, что компания в хороших руках, но мои акционеры так не думали. Я продал всех своих клиентов, всю свою выручку и весь бизнес, который был им понятен. Почти все крупные акционеры избавиться от своих пакетов акций, в результате чего курс упал до 35 центов за акцию. Общая стоимость акций на тот момент составляла половину суммы наличности, лежавшей на нашем счету в банке. Я понимал, что никто, кроме меня, не представляет, насколько плохи наши дела, и никто, кроме меня, не верит в будущее. Тогда я решил сменить обстановку и попытаться убедить сотрудников в правильности принятого решения.

Я снял 40 комнат в недорогом отеле в Санта-Крус и пригласил туда оставшихся 80 сотрудников на два дня – один день на вечеринку и один на обсуждение перспектив Opsware. Вечером я выступил перед сотрудниками, стараясь быть максимально честным и откровенным: «Я рассказал вам все, что сам знаю и думаю о наших перспективах. Уолл-стрит не верит в то, что Opsware – перспективный продукт, но я в это верю. Могу понять тех из вас, кто согласен с Уолл-стрит. Тем не менее мы создаем совершенно новую компанию и пытаемся разработать нечто абсолютно уникальное. Каждый из вас получит безвозмездный пакет акций новой компании уже сегодня. Единственное о чем я прошу: если вы хотите уйти – сделайте это сегодня. Я не собираюсь никого выгонять за дверь немедленно и всем увольняющимся помогу найти работу. Но мы должны знать, на кого можем рассчитывать, кто остается с нами. Мы не можем позволить себе медленно истекать кровью, теряя сотрудников одного за другим. Ваш долг по отношению к коллегам – честно заявить о своих намерениях. Сообщите об этом как можно скорее».

В тот же день два человека уволились. Но остальные 78 оставались с нами вплоть до продажи фирмы компании Hewlett-Packard пятью годами позже.

После этой встречи первой моей задачей было поднять курс акций компании. Совет директоров NASDAQ прислал мне письмо с сообщением, что, если курс наших акций не поднимется выше отметки в 1 доллар за акцию в ближайшее время, они исключат нас из листинга^[12] и переведут наши ценные бумаги в разряд бросовых. На совете директоров обсуждались разные варианты решения этой проблемы: консолидация акций, их обратный выкуп или что-то еще. Но я чувствовал, что мы просто должны донести нашу историю до инвесторов. Она проста: у нас отличная команда, 60 миллионов долларов в банке, 20-миллионный контракт с EDS и серьезная интеллектуальная собственность. Даже если считать меня худшим CEO всех времен, компания не могла стоить меньше 30 миллионов долларов. Эта история произвела впечатление, и курс акций медленно перевалил за 1 доллар.

Теперь можно было заняться разработкой продукта. Opsware создавалось для того, чтобы работать только и исключительно в системе Loudcloud. Для широкого использования это программное обеспечение было не готово. По сути, части его кода аппаратно реализованы на различных компьютерах в нашем офисе. Кроме того, его пользовательский интерфейс тоже был далек от совершенства. Компонент кода под названием Jive, управлявший сетью, отображался в виде легкомысленной пурпурной шляпки на главной странице. Проект Oxide позволял начать

работу в этом направлении, но тем не менее инженеры нервничали. Они принесли мне длинный список характеристик, которые следовало реализовать в программном обеспечении, прежде чем выпускать его на рынок. Особо подчеркивалось наличие куда более завершенных программ у наших конкурентов.

Выслушивая их долгие рассуждения, я вдруг понял, что все характеристики, которые они стремились придать продукту, проистекали из требований совместимости с Loudcloud. Как бы это ни было болезненно, но отныне нам следовало ориентироваться на гораздо более широкий круг потребителей, чьи требования необходимо изучить, чтобы создать адекватный продукт. Парадоксально, сделать это можно было единственным способом: попытаться продать тот продукт, который у нас уже есть. Пусть мы сядем в лужу, но зато быстро поймем, чего хочет рынок, и сможем выжить.

Наконец, передо мной стояла задача создать новую управленческую команду. Наш финансовый директор ничего не знал об особенностях бухгалтерского учета программных продуктов, коммерческий директор никогда не занимался их продажей, а директор по маркетингу не имел понятия о нашем рынке. Все они были прекрасными специалистами на старом месте работы, но не подходили нашей компании. Как бы это ни было печально, их требовалось уволить.

В итоге состав команды стал соответствовать стратегии фирмы, и бизнес потихоньку заработал. Мы начали более или менее стабильно заключать договоры с потребителями, и курс акций поднялся с 0,35 доллара до более чем 7 долларов за единицу. Я думал, что в конце тоннеля уже виден свет.

Конечно, я ошибался.

Шестьдесят дней до банкротства

После нескольких месяцев работы в новой компании мы получили тревожные известия от нашего крупнейшего заказчика EDS. Определение «крупнейший заказчик» не отражает той роли, которую играла эта компания в нашей деятельности: 90 % нашего объема продаж приходилось на нее. И вот сейчас EDS проявила недовольство. Opsware функционировала со сбоями и не оправдывала ожиданий, поскольку постоянно возникали какие-то технические проблемы. EDS хотела вывести наше программное обеспечение из эксплуатации, расторгнуть контракт и получить обратно свои деньги. Возврат денег означал конец Opsware. Спор с клиентом, обеспечивавшим 90 % нашей выручки, также означал крах компании. Мы опять оказались под угрозой банкротства.

Я вызвал двух топ-менеджеров.

Джейсон Розенталь стал первым сотрудником, которого я нанял в новую компанию, а также нашим лучшим менеджером. Выпускник Стэнфордского университета, обладающий абсолютной памятью, мощным интеллектом и способный помнить обо всех деталях сложнейшего проекта, он отвечал у нас за работу с EDS.

Сын уличного бойца Джо Райта Энтони Райт вырос в неблагополучном районе Питтсбурга и получил черный пояс в нескольких видах боевых искусств. Человек, который сделал себя сам, суперцелеустремленный и не желающий проигрывать, Энтони обладал уникальной способностью очень быстро разбираться в людях и их мотивации. Один его коллега отозвался о нем как о человеке, «способном отвлечь собаку от погони за куском мяса». Энтони выполнял функции менеджера по связям с EDS.

Для начала я попытался понять, что же произошло. Как оказалось, много всего. Программная среда EDS отличалась абсурдностью решений и хаотичностью. Они заимствовали инфраструктуру и сети от каждого клиента, с которым когда-либо работали за все время своего существования. У них до сих пор функционировали центры хранения данных, соединенные 56-килобитными линиями, хотя ни один из нынешних клиентов не использовал линии, даже те, что были в 20 раз быстрее. EDS до сих пор эксплуатировала такие старые операционные системы, что они не поддерживали целый ряд ключевых функций, вследствие чего наши программы не могли под ними работать. Их сотрудники трудились не так, как наши: их не раз заставляли спать в рабочее время на рабочих местах, им не хватало мотивации, да и вообще они были глубоко не удовлетворены жизнью. Помимо всего этого, наш продукт был далек от совершенства, и любая ошибка или сбой приводили к остановке в работе.

Некоторое время я молчал, затем почесал в затылке и начал давать указания. При этом я старался тщательно выбирать выражения.

«Я вижу ваши проблемы и, более того, благодарен вам за упорные усилия по их преодолению. Тем не менее не уверен, что понимаю причины сложившейся ситуации. К сожалению, компания в таком положении, что никакие оправдания не могут быть приняты во внимание. Мы просто обязаны победить. Если EDS откажется от наших услуг, мы разоримся и всему конец. Преобразование в акционерную компанию, чудесное спасение Loudcloud от банкротства, все увольнения и связанные с ними страдания – все потеряет смысл, поскольку компания погибнет. Поэтому у нас нет другого пути, кроме как победить. Мы просто не имеем права на проигрыш». Затем я обратился к Розенталю и Райту: «Джейсон, вся компания в твоём распоряжении. Я прослежу, чтобы все твои запросы удовлетворялись в первую очередь. Энтони, Джейсон будет работать над тем, чтобы все требования EDS были выполнены. Но он неминуемо потерпит поражение, даже если мы оправдаем все их ожидания. Поэтому ты отвечаешь за то,

чтобы выявить, чего они хотят, но не ждут от нас. Ты отвечаешь за то, чтобы предложить им уникальную ценность. Если тебе удастся определить, в чем она состоит, мы наверняка сможем ее создать».

Джейсон и Энтони сразу же отправились в Плано, чтобы встретиться со своими коллегами из EDS.

Они не знали, кто принимает решение о прекращении сотрудничества с нами, но после ряда встреч и неудачных переговоров оказались в офисе сотрудника, которого я назову Фрэнком Джонсоном (имя изменено). Этот здоровенный парень, выросший на нефтяных промыслах Оклахомы и окончивший Вест-Пойнт^[13], руководил всеми сотрудниками, которые имели отношение к серверам в EDS. Энтони и Джейсон начали рассказывать ему о технологии Opsware и потенциальной экономии на ее внедрении.

Послушав их некоторое время, Фрэнк отодвинул назад кресло, встал и закричал: «Хотите знать, что я думаю о вашем чертовом Opsware? Я думаю, что это самый большой отстой из всех, какие мне приходилось видеть! Я с утра до вечера только и слышу о том, что он ни на что не годен. И я, парни, собираюсь сделать все, что только можно, чтобы вышвырнуть вас отсюда».

Далее Фрэнк поделился своим планом по немедленному удалению нашего программного обеспечения и возврату денег по контракту. Все это он говорил абсолютно серьезно.

Энтони сохранял спокойствие и, глядя собеседнику в глаза, заявил: «Фрэнк, я сделаю в точности то, что ты говоришь. Ты высказался достаточно ясно и громко. Это очень тяжелый момент и для вас, и для нас. Разреши мне воспользоваться твоим телефоном, и я передам Бену Хоровицу твои требования. Но прежде чем я это сделаю, можно задать тебе один вопрос? Если моя компания возьмет на себя обязательство устранить все проблемы, сколько времени ты нам на это дашь?»

Фрэнк ответил: «60 дней». Энтони на это сказал, что время пошло, и немедленно покинул его офис. Это была хорошая новость: у нас оставалось 60 дней на то, чтобы устранить все проблемы и заставить программное обеспечение работать. Если мы не сможем это сделать, значит, с нами будет покончено. Наша оставшаяся жизнь измерялась 60 днями.

Уже на раннем этапе карьеры я усвоил одну истину: какой бы большой ни была компания, старающаяся добиться определенного результата, в итоге дело сводится к одному человеку, от которого зависит успех или провал. Возможно, это инженер, слишком долго ждущий решения начальства, или менеджер, считающий, что у него нет полномочий закупить жизненно важные материалы. Эти мелкие, практически незаметные затруднения могут привести к фатальному срыву сроков. Мы не могли себе позволить ничего подобного, поэтому я принял решение проводить встречи с Энтони, Джейсоном и всей командой ежедневно, хотя они на тот момент были в Техасе. Задача состояла в том, чтобы убрать все препятствия на пути к достижению поставленной цели. Даже если где-то возникнет заминка, то она продлится не более 24 часов – до ближайшей встречи.

Тем временем Энтони лихорадочно пытался определить, в чем могла бы состоять уникальная ценность для EDS. Мы начали с мелких усовершенствований, которые не могли изменить ситуацию, но навели на некоторые мысли. Мы пригласили нашего главного партнера в EDS Фрэнка прилететь к нам, чтобы встретиться с нашими ведущими инженерами и разработчиками. Заказав ему билеты, Энтони сообщил, что Фрэнк потребовал перелет с максимально долгой пересадкой в стыковочном аэропорту. Я решил, что ослышался: «Что? Он хочет длительную пересадку?»

Энтони: Да!

Бен: Неужели кто-то хочет проводить так много времени в стыковочном аэропорту?!

Энтони: По всей видимости, он любит посидеть в баре аэропорта между рейсами.

Бен: Но как это может нравиться?

Энтони: Я задал ему тот же вопрос. Фрэнк заявил, что ему это нравится, поскольку он ненавидит свою работу и ненавидит свою семью.

Да-а-а. До этого момента я не понимал, с кем имею дело. Но осознание колоссальной разницы в восприятии мира Фрэнком и, например, нашими сотрудниками навело меня на ценную мысль. Фрэнк думал, что мы только и ждем момента обвести его вокруг пальца. Именно это периодически случалось с ним на работе да и, по всей видимости, в личной жизни. Требовалось что-то из ряда вон выходящее, чтобы изменить его взгляд на мир. Нам надо было ассоциироваться в его сознании с уютным баром в аэропорту, а не с рабочим офисом или его семьей.

Тем временем Джейсон неумолимо готовился к приему нашего гостя. Через месяц весь персонал авиакомпании Southwest Airlines рейса Сан-Хосе – Даллас знал Джейсона и его команду. Они проделали большую работу, но этого было недостаточно. Устранить все недоработки в программном обеспечении за 60 дней невозможно. Поэтому работа Энтони по созданию уникальной ценности приобретала первостепенное значение.

Как-то раз, когда я сидел в своем офисе, надеясь на радикальные позитивные перемены, вдруг зазвонил телефон. Это был Энтони.

Энтони: Бен, думаю, я нашел!

Бен: Что нашел?

Энтони: Уникальная ценность – это Tangram.

Бен: Что?

Энтони: Tangram. EDS использует программное обеспечение компании Tangram для тестирования своего компьютерного оборудования и программной среды. Фрэнк – его горячий поклонник, но парни из отдела закупок собираются заставить его заменить программное обеспечение Tangram на аналогичный пакет программ компании Computer Associates, поскольку он поставляется бесплатно в рамках соглашения, подписанного между EDS и CA. Фрэнк терпеть не может продукты CA. Его опять обвели вокруг пальца.

Бен: И что мы можем предпринять?

Энтони: Если Tangram пойдет как бесплатное приложение в пакете с Opware, то Фрэнк наш до гроба.

Бен: Да, но как это сделать? С финансовой точки зрения это немыслимо. Если мы купим лицензию у Tangram и предоставим программу EDS бесплатно, то это повлечет за собой огромные расходы. Мы ни за что не сможем убедить их в необходимости инвесторов с Уолл-стрит.

Энтони: Ты спрашивал меня, чего в действительности хочет EDS. Они хотят Tangram.

Бен: Тогда добудь им его.

Я никогда ранее не слышал о такой компании, как Tangram, поэтому быстро просмотрел имевшуюся о ней информацию в интернете. Оказалось, что это совсем маленькая фирма из Кэри, но их акции котировались на бирже NASDAQ. Я нашел данные об их рыночной капитализации и не поверил своим глазам: Yahoo Finance утверждала, что рыночная капитализация Tangram Enterprise Solutions составляла всего лишь 6 миллионов долларов. Еще никогда мне не встречалась акционерная компания, стоившая так дешево.

Я немедленно позвонил директору по развитию Джону О'Фарреллу и сказал, что хочу купить Tangram, причем надо сделать это очень быстро – требовалось уложиться в предоставленную EDS отсрочку в 60 дней. Во главе Tangram стоял временно исполняющий обязанности CEO Норм Фелпс, и это был очень хороший знак: видимо, владельцы хотят продать компанию, а раз так, им нет смысла организовывать длительный процесс выбора постоянного

СЕО. Джон связался с их представителями, и те сразу же проявили интерес к нашему предложению. Мы собрали команду для проведения всестороннего обследования деятельности компании и параллельно начали вести переговоры об условиях приобретения. После окончания обследования я организовал встречу всех специалистов, принимавших в нем участие. Они твердо и единогласно высказались против приобретения этой компании. Во-первых, технологии, которые там разрабатываются, будет трудно интегрировать в нашу программную среду, да и особой ценности они не имеют. Во-вторых, компания находилась в Северной Каролине. Она функционировала уже 15 лет, соответственно, многие технологии оказались устаревшими. Финансисты считали, что приобрести эту компанию – выбросить деньги на ветер. Я внимательно выслушал все доводы, а потом сообщил им, что мне на это наплевать. Мы покупаем Tangram. Команда выглядела слегка шокированной, но спорить никто не стал.

Мы с Джоном договорились о приобретении компании за 10 миллионов долларов наличными и в акциях. Соглашение было подписано накануне истечения отведенных нам 60 дней. Я позвонил Фрэнку и сообщил ему, что как только сделка будет окончательно завершена, мы включим пакет программ Tangram в наше соглашение по Opsware без дополнительной платы. Фрэнк был в экстазе! Теперь, когда мы решили его проблему с Tangram, он рассматривал проведенную группой Джейсона работу с совершенно другой точки зрения. По истечении 60 дней Фрэнк собрал всю нашу команду и сказал следующее: «Речи вроде той, которую я произнес перед вами, парни, два месяца назад, я произносил для дюжины, если не больше, представителей других поставщиков. Они обещали сделать все возможное, но не делали ничего. Вы действительно сделали очень много, и я потрясен. Вы – наши лучшие партнеры, и я счастлив с вами работать».

Мы сделали это. Мы спасли контракт, а вместе с ним и компанию. Боже, какое облегчение! Но теперь следовало что-то делать с приобретенной компанией и ее 57 сотрудниками. Некоторые проблемы решались легко: например, мы не нуждались в девяти из десяти их агентов по сбыту, поскольку те ничего не продавали. Другие оказались более сложными: стоит ли оставлять компанию в Северной Каролине? В итоге мы решили сохранить ее на прежнем месте и организовать там службу технической поддержки для потребителей. Выяснилось, что если учесть стоимость найма и подготовки сотрудников в Кэри, то инженеры там обходились дешевле, чем в индийском Бангалоре. Через несколько лет стало окончательно ясно, что Tangram – весьма выгодное приобретение, даже если оставить в стороне роль, которую эта компания сыграла в сохранении сотрудничества с EDS.

По результатам переговоров о приобретении Tangram их финансовый директор Джон Нелли должен был уйти из компании. Но в период между первыми переговорами и окончательным подписанием соглашения у Джона появились сильнейшие головные боли, и врачи обнаружили у него рак мозга. Поскольку он не рассматривался как сотрудник Opsware после поглощения и это было одним из условий соглашения, то и не мог рассчитывать на корпоративную медицинскую страховку. Стоимость лечения за свой счет разорила бы его семью. Я попросил нашего директора по персоналу продолжать выплачивать ему зарплату достаточно долго, чтобы он мог претендовать на страховку по программе COBRA, а также оценить, во что обойдется COBRA нам. Это оказалось недешево – около 200 тысяч долларов. Для компании в нашем положении это тем более солидная сумма. На тот момент мы практически не знали Джона и формально ничем не были ему обязаны. Его болезнь не наша проблема. Мы боролись за собственное выживание.

Мы действительно боролись за выживание нашей компании, но он мог вот-вот потерять жизнь. Я решил оплатить его медицинские издержки и сэкономить на чем-нибудь другом. Не думал, что придется еще что-то услышать об этой истории, но через 15 месяцев от супруги Джона пришло написанное от руки письмо. Она сообщила, что Джон умер. Кроме того, она

писала, что мое решение оказать помощь абсолютно незнакомому человеку и его семье потрясло ее и спасло от полного отчаяния. Несколько абзацев были посвящены рассуждениям о том, что она не могла понять, почему я решил это сделать, но это помогло ей найти силы и жить дальше. От всей души она благодарила за помощь.

Думаю, что я принял решение помочь незнакомому человеку потому, что слишком хорошо знал, что такое отчаяние.

Почти сразу после благополучного разрешения проблемы с EDS мне стало известно, что три клиента, уже почти подписавших с нами договоры на поставку, вдруг решили выйти из игры. На рынке появился новый мощный конкурент, BladeLogic, и начал переманивать наших ключевых клиентов. Мы упустили несколько сделок и в результате не выполнили квартальный план. Курс акций сразу же упал до 2,9 доллара за единицу.

Опять приходилось начинать все сначала.

Наш продукт уступал продукту конкурентов, курс акций был нестабильным, а команда устала от всех потрясений – определенно у нас наличествовали большие проблемы. Ситуацию усугубило и то, что Марк, постоянно работавший со мной в Loudcloud и Opsware в должности председателя совета директоров, решил перейти в другую компанию. Успех или неудача Opsware зависели только от нашей команды, но время работало против нас. Мало того что компания напоминала корабль с пробоиной в борту, так еще и сотрудник, незаменимый при переговорах с партнерами, собирался покинуть нас. Черт возьми. После всего, что мы пережили вместе, как я мог требовать от команды сделать еще одно усилие и преодолеть очередное препятствие? Где взять силы, чтобы сделать это самому?

Я чувствовал себя абсолютно опустошенным и был не в состоянии произнести ни одной речи и заразить кого-то энтузиазмом. Тогда я решил откровенно поговорить с сотрудниками и попытаться разобраться в ситуации. Всех специалистов пригласили на встречу, и я произнес небольшую речь: «У меня плохие новости. BladeLogic размазывает нас по стенке, и причина в качестве нашего продукта. Если так пойдет и дальше, мне придется продать компанию за бесценок. Нам не выжить, если мы не сумеем создать уникальный продукт. Поэтому сейчас необходимо, чтобы каждый из вас выложился по полной. Я хочу, чтобы вы сегодня вечером отправились домой и поговорили с женами, родителями и людьми, мнение которых для вас важно. Скажите им, что вы нужны мне целиком и полностью в течение следующих шести месяцев. Вы будете приходить на работу рано и оставаться допоздна. Я буду кормить вас ужинами и все это время быть вместе с вами. Мы не имеем права на ошибку: в стволе осталась всего одна пуля, и мы должны попасть в цель».

В тот момент, когда я вынужден был просить людей еще об одной жертве, я чувствовал себя ужасно. Как ни странно, но уже в процессе работы над этой книгой я обнаружил, что страдал зря: много лет спустя один из моих лучших инженеров Тед Кроссман так вспоминал об этом времени и запуске проекта, весьма метко названного «Дарвин»:

Каждый раз, когда я вспоминаю о работе в Loudcloud и Opsware, прежде всего на ум приходит проект «Дарвин» как самый тяжелый и самый увлекательный. Приходилось работать семь дней в неделю с восьми утра и до десяти вечера – и так шесть месяцев подряд. Раз в неделю я устраивал свидание с женой и дарил ей свое безраздельное внимание с шести вечера до двенадцати ночи, а на следующий день, даже если это была суббота, возвращался в офис к восьми утра и оставался там до вечера. Домой я приходил между десятью и одиннадцатью часами. И так каждый день. Причем в таком режиме жил не только я, но и все наши сотрудники.

Перед нами стояли технические проблемы невероятной сложности. В ходе мозгового штурма мы должны были найти способ решения проблемы, а затем воплотить концепцию в продукт.

Это невероятно тяжело, но очень увлекательно. Не помню, чтобы хотя бы один

человек уволился в то время. Все понимали, что мы должны это сделать, иначе потеряем работу и будем вынуждены искать ее в другом месте. Зато у нас сложился тесный и сплоченный коллектив. Совсем молодые ребята получили шанс стать лидерами. Для них это была уникальная возможность оказаться брошенными в воду посреди океана и услышать с удаляющегося борта: «Ну что ж, плывите».

Через шесть месяцев мы получили подтверждение правильности своих идей, чего у нас ранее не было. Бен проделал блестящую работу – он постоянно был с нами на связи, поддерживал и ободрял нас в минуты уныния.

Восемь лет назад, прочитав это письмо Теда, я заплакал. Ведь я даже не догадывался об этом, хотя и считал, что знаю обо всем, что делается в компании. Я думал, что требую слишком многого от каждого из наших сотрудников. Я считал, что после недавней отчаянной борьбы за выживание Loudcloud никто из них не готов участвовать в проекте под девизом «победить или умереть». Мне бы очень хотелось в тот момент знать то, что я знаю сейчас.

А тогда вслед за моей эпохальной речью начался тяжелый труд по разработке концепции продукта. Эта концепция была обременена сотнями разнообразных требований от уже имевшихся клиентов. Управленческая команда постоянно пыталась выдвинуть на первый план именно те требования, что выдвигали клиенты, а не те, которые обеспечили бы нашему продукту превосходство над BladeLogic. Они заявляли: «Разве можно пренебрегать требованиями реальных клиентов, в справедливости которых мы уверены, ради идей, которые теоретически могли бы обеспечить продукту лидерство?»

Оказалось, что в этом-то и состоит суть разработки продуктовой стратегии: правильно выбрать продукт – это работа инноватора, а не потребителя. Потребитель в лучшем случае знает, чего он хочет, исходя из опыта использования предыдущей версии продукта. Инноватор принимает во внимание эти пожелания по максимуму, но иногда ему приходится выступать против требований, которые лишь кажутся обоснованными. В результате инновационная деятельность требует сочетания мужества, знаний и навыков. Иногда лишь основатель имеет достаточно мужества пренебречь традиционной мудростью. Кроме того, мы находились в жесточайшем цейтноте, поэтому мне пришлось вмешаться: «Меня не интересуют никакие требования клиентов. Нам надо коренным образом трансформировать продукт и завоевать лидерство». Девять месяцев спустя, представив наш новый продукт, мы заняли лидирующую позицию на рынке. Как только этот продукт появился, наш директор по сбыту Марк Крэнни ринулся в бой.

Собрав первоклассную команду агентов по сбыту, он полностью реорганизовал процесс продаж: каждый агент должен был пройти детальный и жесткий обучающий курс. Марк требовал от них совершенства. Любые недочеты в знаниях, навыках или технике продаж были абсолютно недопустимы.

Мы внедрили практику проведения еженедельных встреч по выполнению плана продаж, на которых Марк разбирал каждую заключенную сделку перед аудиторией из 150 человек. На одной такой встрече агент в подробностях рассказывал о заказе, по поводу которого вел переговоры: «У меня есть заказ от менеджера по закупкам моего самого крупного клиента, подтвержденный вице-президентом по сбыту и руководителем отдела закупок. Покупатель уверяет, что мы сможем заключить сделку к концу отчетного квартала».

Марк, быстро отреагировав: Вы разговаривали с вице-президентом по сетевым технологиям?

Агент: М-м-м, нет.

Марк: Вы лично разговаривали с вице-президентом?

Агент: Нет.

Марк: Тогда послушайте меня внимательно. Я хочу, чтобы вы сделали следующее. Поднесите руку к лицу и снимите розовые очки. Затем возьмите ватную палочку и прочистите уши. Наконец, позвоните вице-президенту прямо сейчас, поскольку иначе вы упустите эту сделку.

Марк Крэни был прав. Оказалось, что сделка уже уходила из рук, поскольку вице-президент по сетевым технологиям заблокировал ее. В итоге мы встретились с ним и все же убедили подписать контракт. Что еще важнее, Крэни дал понять всем присутствующим: никто не будет терпеть подобную безответственность.

Теперь наши конкурентные позиции существенно укрепились, и можно было переходить в наступление. В список тем каждой еженедельной встречи я включил вопрос: «чего-мы-не-делаем?» Обычно на таких мероприятиях много времени уходит на обзор проделанной работы, оценку и совершенствование всех аспектов деятельности компании: разработку продуктов, процесс продаж, техническую поддержку потребителей, прием на работу сотрудников и т. п. Но иногда следует сосредоточиться не на том, что вы делаете, а на том, чего не делаете, это намного важнее.

На одной такой встрече я задал вопрос «чего-мы-не-делаем?», и все присутствующие сошлись на том, что мы не занимаемся автоматизацией сетей. Хотя оригинальная версия программы Opsware, которую мы использовали в Loudcloud, так или иначе решала эту проблему, она была далека от совершенства, не говоря уже об интерфейсе с легкомысленной пурпурной шляпкой. В результате, перейдя в бизнес по разработке программного обеспечения, мы сузили сферу деятельности до автоматизации серверов и больше к этому вопросу не возвращались. В первые годы существования компании Opsware это не имело особого значения, однако сейчас нам представилась возможность вернуться к разработке программных продуктов для автоматизации сетей.

К сожалению, мы не могли наш Jive считать удачной базой для разработки кода программного обеспечения. И его нельзя было трансформировать в полноценный продукт. Поэтому я видел два возможных выхода из этой ситуации: а) запустить новый проект; б) купить одну из четырех уже существующих компаний, специализирующихся на программном обеспечении для автоматизации сетей. Еще в начале карьеры программиста я усвоил, что подобные решения объективны до тех пор, пока не написана первая строка собственного кода – после этого они диктуются эмоциями. Да к тому же в нашей команде был лучший в мире специалист в области переговоров по слияниям и поглощениям – Джон О’Фаррелл, поэтому я решил изучить возможности приобретения сторонней компании, прежде чем призывать коллектив к очередному трудовому подвигу.

Как ни странно, среди работавших в этой области компаний именно Rendition Networks, которая, с нашей точки зрения, создала продукт с лучшей архитектурой, демонстрировала наихудшие показатели объема продаж. Это заставляло некоторых предпринимателей с недоверием относиться к нашей оценке технических параметров их продукта. Но если я что-то и усвоил к этому моменту, так это то, что житейская мудрость не имеет ничего общего с истиной и удачное выведение товара на рынок часто внушает обманчивые представления о его качестве. Как иначе можно было объяснить то, что капитализация Opsware оценивалась лишь в половину суммы, которая лежала на банковском счете компании, и это при том что у нас был контракт на 20 миллионов долларов в год и 50 лучших в мире программистов? Нет, рынки отнюдь не «эффективны» в поиске истины, зато они эффективны в выработке мнения о компаниях – очень часто ложного.

Получив подтверждение тому, что купить компанию выгоднее, чем разрабатывать

программное обеспечение самим, мы приступили к переговорам о покупке Rendition Networks за 33 миллиона долларов. В течение трех месяцев, пока готовилась эта сделка, Джон параллельно вел переговоры с Cisco Systems – крупнейшим разработчиком сетевого программного обеспечения в мире – по поводу продажи нашего будущего продукта. Сделка включала условие выплаты нам аванса в 30 миллионов долларов в обмен на предоставление расширенной лицензии на продукт. В результате одна только эта сделка с Cisco покрыла около 90 % наших затрат на поглощение Rendition Networks.

Заметка: очень полезно иногда спрашивать себя «чего-я-не-делаю?».

По мере расширения нашей продуктовой линии темпы роста продаж увеличивались. Мы буквально из пепла возродили компанию по разработке программного обеспечения, объем продаж которой достигал уже 150 миллионов долларов. Параллельно этому рос и курс акций – с минимального значения 0,35 доллара до 6, а то и 8 долларов за единицу. Время от времени наша рыночная капитализация превышала 800 миллионов долларов.

Однако будущее вовсе не казалось безоблачным. Выполнение квартальных планов продаж давалось с трудом, а конкурентная ситуация и технологии менялись очень быстро. Технология под названием «виртуализация» быстро завоевывала рынок и меняла само представление клиентов об автоматизации их деловой среды. По сути, мне казалось, что виртуализация и станет тем технологическим прорывом, который даст возможность бизнес-модели на основе «облачной» вычислительной среды заработать в полную силу. Помимо всего этого, трансформация компании в акционерное общество никогда не проходит гладко. В какой-то момент активный акционер по имени Рэйчел Хаймен решила, что я вышел из-под контроля, и потребовала, чтобы совет директоров немедленно отстранил меня от работы и продал компанию. При этом тот факт, что курс наших акций достиг 7 долларов за единицу, то есть в десять раз превысил номинальную стоимость акций, не имел ни малейшего значения.

Тем не менее я не искал путей отступления. Когда бы мы ни получали запрос о возможности продажи компании, я неизменно отвечал: «Мы не продаемся». Этот ответ хорош тем, что, с одной стороны, со всей возможной убедительностью демонстрирует намерение руководства не продавать компанию, а с другой – оставляет некоторую свободу маневра для особенно настойчивых покупателей. «Мы не продаемся» не значит, что мы не выслушиваем предложения о продаже – это всего лишь означает, что мы *не стараемся* продать компанию. Поэтому, когда ЕМС – одна из крупнейших компаний по производству программного обеспечения и компьютерного оборудования – выразила желание выкупить нашу компанию, у меня не было определенного мнения на этот счет. На тот момент курс наших акций составлял около 6,5 доллара за единицу, и я не собирался продавать свои акции по такой или близкой к этой цене. Но сведения об интересе покупателя к нашей компании попали в прессу, и курс акций немедленно поднялся до 9,5 доллара за единицу, меняя тем самым ситуацию, хотя и по совершенно неверным причинам.

По иронии судьбы, чем выше становился наш курс акций, тем больше компаний хотели нас выкупить. За один только следующий месяц интерес проявили одиннадцать компаний. Учитывая неопределенность перспектив в нашем бизнесе и потенциальную возможность роста продаж, просто игнорировать этот интерес было бы неразумно.

Сначала мы с Джоном позвонили Майклу Овитцу в надежде получить хороший совет. Мы чувствовали, что одна из проявивших интерес компаний, Oracle, вряд ли предложит особенно высокую цену, поскольку для нее финансовые вопросы и финансовый анализ всегда имели преобладающее значение. Все это мы сообщили Майклу и спросили, стоит ли вообще вести с Oracle переговоры. Его совет действительно оказался бесценным: «Ну хорошо, ребята, если вы собираетесь устроить собачьи бега, то вам потребуется кролик. И Oracle будет отличным кроликом».

Вооруженные этой стратегией, мы провели несколько раундов переговоров с различными компаниями, причем обсуждалась цена продажи от 10 до 11 долларов за акцию. В наиболее интересных предложениях надбавка к цене за акции на 38 % превышала их текущий рыночный курс. Хотя эта надбавка считалась очень неплохой, я все же не чувствовал уверенности в том, что

продажа пакета акций по 11 долларов за единицу – самая удачная сделка. Наша команда трудилась слишком тяжело и добилась слишком многого, наша компания – слишком хороша. Риски самостоятельного продолжения деятельности росли, но мне все же хотелось еще побороться за интересы нашей команды. Я рекомендовал совету директоров отказаться от продажи.

Это предложение вызвало удивление, однако его поддержали. Тем не менее члены совета директоров несли ответственность перед акционерами за соблюдение их интересов, поэтому должны были задавать непростые вопросы. «Если вы считаете нецелесообразным продавать акции по 11 долларов за единицу, то за какую цену вы согласитесь их продавать?» – над этим вопросом пришлось задуматься. Я обещал команде, что если мы станем компанией номер один на большом рынке, то продажа не состоится. Теперь мы стали компанией номер один, но насколько велик наш рынок? Действительно ли вся команда стремится продолжать нашу работу или этого хочу только я? Как это выяснить, не взволновав коллектив? Мне приходилось вести долгие разговоры с самим собой, пытаясь прийти к каким-то выводам.

Моей позиции противостоял один, но зато убийственный аргумент. С одной стороны, я доказывал, что виртуализация породила взрыв спроса на приложения для виртуальных серверов, а это значит, что наша работа приобрела особую актуальность. Но, с другой – я и сам прекрасно понимал, что, хотя все вышеизложенное может оказаться правдой, изменения в архитектуре приложений могут привести к уязвимости наших позиций на рынке. Внутренняя борьба продолжалась несколько недель, и в конце концов я пришел к мысли, что перемены на рынке происходят слишком быстро и нам следует внести радикальные изменения в архитектуру нашего продукта, если мы хотим удержать лидерство. Чтобы ответить на вопрос – продавать или не продавать, – следовало правильно оценить настроения в команде. Готовы ли коллеги ответить на очередной серьезнейший вызов или считают, что подходят к концу долгого пути? Я решил, что надо обнародовать свои отчеты совету директоров и посмотреть, что скажут люди. Их мнение оказалось однозначным: все сотрудники, кроме одного, считавшего, что у нас все еще есть большие возможности развития, высказались за продажу компании. Теперь вопрос сводился к цене. Но как ее определить?

После длительного обсуждения с Джоном О'Фарреллом я пришел к выводу, что обоснованной будет цена в 14 долларов за акцию, или 1,6 миллиарда долларов за весь пакет. Я довел цифры до совета директоров – они решили, что это слишком много и вряд ли мы сможем продать компанию за такую цену. Тем не менее члены совета директоров выразили готовность содействовать проведению сделки. Я обзвонил всех потенциальных покупателей и сообщил, что мы будем рассматривать предложения с ценой за акцию от 14 долларов и выше. Но желающих не нашлось.

Почти месяц никаких новостей не было, и я уже решил, что о продаже компании можно забыть. На первый план выходили проблема поддержания ее конкурентоспособности. Но потом мне позвонил CEO компании BMC Software Боб Бьючамп. Он предложил 13,25 доллара за акцию. Но я проявил твердость: «Боб, это здорово, но цена 14 долларов, и ни цента меньше». Боб обещал подумать. Через два дня он перезвонил и сообщил, что согласен на 14 долларов за акцию. Вот это да!

Мы с Джоном немедленно позвонили остальным потенциальным покупателям и сообщили, что у нас есть реальное предложение, которое мы собираемся принять. Hewlett-Packard по-прежнему проявляла интерес и предложила 13,5 доллара за акцию, видимо, стараясь проверить, не блефую ли я по поводу предложенной нам цены. Я ответил, что, как CEO компании, не имею права принять менее выгодное для акционеров предложение. В итоге Hewlett-Packard предложила 14,25 доллара за акцию, или 1,65 миллиарда долларов наличными. Мы заключили

сделку.

Когда долгий путь от Loudcloud к Opsware был пройден, я просто не мог поверить, что дело, занимавшее все мои помыслы и поглощавшее все силы в течение восьми лет, продано. Как я мог это сделать? Я чувствовал себя больным. Я практически не мог спать, просыпался в холодном поту с криком. Но потом я понял, что это был мой самый разумный поступок за всю карьеру. Мы создали компанию на пустом месте, увидели, как она чуть было не превратилась в пыль, а потом опять воссоздали ее и довели до капитализации в 1,65 миллиарда долларов.

В тот момент было такое ощущение, что моя деловая карьера на этом окончена. Я нанял самых талантливых людей, каких только можно было найти, а затем прошел весь путь от основания компании до ее акционирования и, наконец, продажи. Желания повторить все это еще раз совершенно точно не было. Но я научился многому. Возможно, имеет смысл попытаться заняться чем-то совсем другим? И в этот момент меня посетила идея создать венчурную компанию совершенно нового типа.

Эту идею мы подробно рассмотрим в [главе 9](#), но сначала, в главах 4–8, я расскажу о том, чему же именно я научился за эти годы. Думаю, читателей заинтересуют еще несколько историй о конфликтах, случавшихся в период моей работы в Loudcloud и Opsware.

Глава 4

Когда все вокруг рушится

Существует несколько подходов к решению проблемы детерминированности и недетерминированности. Математический подход состоит в противопоставлении функциональной и статистической зависимости. В детерминированном мире доминирует функциональная зависимость. Вы всегда можете рассчитать заданные показатели с необходимой степенью точности. Если вы посылаете ракету на Луну, то ее траектория движения должна быть точно рассчитана. Итерационный подход, когда вы запускаете ракету на основе некоторых предварительных подсчетов, а затем начинаете рассчитывать ее траекторию шаг за шагом, здесь не подходит. В 1990-х годах было много компаний, рассчитавших свой старт, но не имевших планов приземления.

Недетерминированное будущее – это будущее, в котором главную роль играет вероятность и статистика. Они придают смысл миру. В общественном сознании происходит сдвиг в том направлении, что именно статистический способ мышления будет превалирующим в будущем.

Питер Тиль (американский бизнесмен и инвестор)

Пытаясь продать часть бизнеса Loudcloud по разработке программного обеспечения для «облачных» расчетов, я встречался с Билом Кэмпбеллом, чтобы рассказать о ходе переговоров по заключению сделки. Последняя имела огромное значение, поскольку в случае ее провала компания практически наверняка должна была обанкротиться.

Выслушав подробный отчет о ситуации в переговорах с обеими заинтересованными партиями – IBM и EDS, Билл минуту помолчал. Потом посмотрел мне в глаза и сказал: «Бен, тебе следует предпринять еще кое-что помимо этой сделки. Придется сделать это в одиночку, советуясь только с директором юридической службы. Ты должен подготовить компанию к банкротству». Если бы кто-то наблюдал за этой сценой со стороны, то, наверное, решил бы, что Билл рассудительно рекомендует мне разработать план на случай непредвиденных обстоятельств. Но что-то в его глазах и голосе говорило о другом. В них читалась уверенность в том, что этот план вскоре станет нашим *единственным*.

Эта беседа заставила меня вспомнить об истории, рассказанной другом о его брате, молодом докторе. К нему на прием пришел тридцатипятилетний мужчина. Он выглядел очень плохо – в глазах пустота, кожа пепельно-бледная. Молодой доктор сразу понял, что с пациентом что-то случилось, но не мог понять что. Тогда он пригласил старшего коллегу, чтобы тот помог поставить диагноз. Опытный врач обследовал пациента и отпустил его. Затем повернулся к молодому врачу и сказал: «Пациент мертв». Молодой доктор испытал шок: «О чем вы говорите?! Он только что вышел отсюда на своих ногах!» Опытный врач ответил: «Он этого еще не знает, но он мертв. У него был инфаркт, а если человек в таком молодом возрасте переживает инфаркт, то его тело не обладает достаточной приспособляемостью, чтобы восстановиться. Он не поправится. Он мертв». Через три недели пациент умер.

Я чувствовал, что Билл пытается сказать мне, что я уже мертв, но еще об этом не знаю, хотя

и пытаюсь всеми силами завершить сделку. Ему было очень трудно это сказать, и только лучший друг мог найти в себе мужество сообщить такие печальные новости. Еще труднее мне оказалось это слышать. Билл сказал мне это, чтобы я мог эмоционально подготовиться сам и финансово подготовить компанию к неизбежным похоронам. Вероятность заключения спасительной сделки в условиях той атомной зимы, которая царила в отрасли, приближалась к нулю. Похоже, я был уже мертв.

Я так и не разработал этот план. Делая практически невозможные вещи – реализуя проект С и готовя компанию к акционированию, – я усвоил одну важную вещь: CEO стартапа не должен полагаться на теорию вероятности. Если вы создаете компанию, то должны верить, что это возможно, а не подсчитывать шансы на успешный исход. Вы просто должны добиться успеха, вот и все. Не важно, составляют ли ваши шансы девять из десяти или один из тысячи, – ваша задача остается той же самой. В конце концов, я нашел правильный ответ: мы заключили сделку с EDS, и компания осталась на плаву. Я вовсе не злился на Билла и до сих пор искренне признателен за честный рассказ о моих шансах. Но я не верю в статистику. Я верю в расчет.

* * *

Меня всегда спрашивают: «В чем секрет успеха CEO?» Как ни печально, такого секрета не существует, но зато есть одно качество, отличающее успешных CEO от посредственных, – они могут сосредоточиться и сделать правильный выбор, когда кажется, что никакого выбора нет вообще. Именно в тот момент, когда вам больше всего хочется спрятаться или умереть, и решается, какой вы CEO. В этой главе я расскажу о кое-каких уроках, которые, может быть, помогут вам бороться и не сдаваться, даже если выхода нет.

Большинство книг по менеджменту учат, как правильно управлять компанией, чтобы не потерпеть неудачу. Мы же поговорим о том, что следует делать после того, как вы уже потерпели неудачу. Могу вас порадовать – у меня большой опыт по этой части, как и почти у каждого CEO.

Я начну эту главу с рассказа о некоторых важных проблемах, возникающих уже в конце игры, – например, как правильно уволить топ-менеджера или сократить персонал. В таких вопросах я следую первому принципу бусидо – «пути воина»^[14]: всегда помни о смерти. Если воин всегда помнит о смерти и живет так, будто это его последний день, он станет поступать правильно в любых ситуациях. Точно так же если CEO всегда помнит о нескольких изложенных далее правилах, то будет правильно поступать в ситуациях с наймом, подготовкой и увольнением сотрудников, формированием корпоративной культуры.

Борьба

Каждый предприниматель создает бизнес, четко понимая, в чем будет заключаться его успех. Вы формируете уникальный моральный климат, нанимаете самых талантливых людей. Вместе вы разрабатываете великолепный продукт, который приведет в восторг потребителей и сделает мир чуть-чуть лучше. Это прекрасно!

Затем вы трудитесь днем и ночью, чтобы воплотить эту мечту в реальность, но однажды просыпаетесь с мыслью, что все идет не так, как задумывалось. Ваша компания не набирает обороты, как это описывал Джек Дорси^[15] в своих лекциях, которые вы слушали, прежде чем приступить к делу. У вашего продукта технические проблемы, и с ними очень тяжело справиться. Рынок оказывается вовсе не таким, как вы полагали раньше. Ваши сотрудники теряют веру в успех, и кое-кто начинает увольняться. Причем некоторые из уволившихся – наиболее толковые. Оставшиеся тоже начинают задумываться, правильно ли они делают. Вам постоянно не хватает наличности, а ваш венчурный инвестор сообщает, что найти ее ввиду разворачивающегося в экономике Европы кризиса очень трудно. Вы проигрываете конкурентную борьбу, теряете лояльных покупателей и лучших сотрудников. Фундамент вашего дела начинает рушиться. Что вы делаете неправильно? Почему компания не показывает тех результатов, которые планировались? Может быть, вам не хватает способностей, чтобы достичь цели? Когда ваши мечты превращаются в ночной кошмар, вы понимаете, что попали в эпицентр отчаянной борьбы.

Немного о борьбе

Жизнь есть борьба.

Карл Маркс

Борьба – это когда вы задаете себе вопрос, зачем вам понадобилось создавать компанию.

Борьба – это когда люди спрашивают вас, почему бы не отказаться от этой затеи, а вы не знаете, что им ответить.

Борьба – это когда ваши сотрудники считают, что вы им врете, а вы думаете, что, возможно, они правы.

Борьба – это когда еда теряет вкус.

Борьба – это когда вы думаете, что не стоило занимать должность CEO в собственной компании.

Борьба – это когда вы знаете, что сделали все, что могли, но заменить вас никто не может.

Борьба – это когда окружающие считают вас идиотом, но уволить вас некому.

Борьба – это когда неуверенность в себе превращается в ненависть.

Борьба – это когда вы беседуете с друзьями и не слышите ни слова из того, что они говорят, поскольку и сейчас вы в гуще борьбы.

Борьба – это когда вам хочется, чтобы эта боль исчезла.

Борьба – это несчастье.

Борьба – это когда вы берете отпуск, надеясь почувствовать себя лучше, а чувствуете, что становится хуже.

Борьба – это когда в гуще людей вы чувствуете себя одиноким.

Борьба никого не щадит.

Борьба – это страна невыполненных обещаний и разрушенных иллюзий.

Борьба – это холодный пот.

Борьба – это ваш желудок, сжимающийся так сильно, что вы, кажется, вот-вот начнете харкать кровью.

Борьба – это еще не поражение, но она может им завершиться. Особенно если вы слабы. Всегда, когда вы проявляете слабость.

Большинство людей не настолько сильны, чтобы все это выдержать.

Любой великий предприниматель, от Стива Джобса до Марка Цукерберга, прошел через борьбу и выдержал это – так что вы не одиноки. Но это не значит, что и вы выдержите. Возможно, вас ждет провал. Потому что это и называется борьбой.

Именно в борьбе рождается величие.

Советы, которые, возможно, помогут, а возможно, и нет

Нет рецепта, как победить в борьбе, но есть вещи, которые в свое время мне помогли.

- *Не взваливайте все на свои плечи.* Часто считается: то, что беспокоит предпринимателя, еще больше тревожит его сотрудников. Это не так. Справедливо обратное. Никто не переживает неудачи острее, чем тот, на ком лежит ответственность. Никто не чувствует это так, как вы. Вы не можете взять на себя бремя всех своих сотрудников, но старайтесь разделить между ними бремя, которое несете сами. Привлекайте как можно больше умов к решению проблем, даже если эти проблемы носят экзистенциальный характер. Когда я руководил компанией Opsware и мы теряли слишком много выгодных сделок, я звонил кому только можно и всей компании заявлял, что мы вылетим в трубу, если это не прекратится: мы и дальше будем так истекать кровью и в конце концов умрем. Никто и глазом не моргнул. Команда лишь сплотилась, разработала конкурентный продукт и тем самым спасла мою глупую задницу.

- *Это вам не шашки, а чертовы шахматы.* Высокотехнологичный бизнес обычно очень сложен. Базовая технология все время совершенствуется, конкуренция обостряется, рынок колеблется, люди переходят из компании в компанию. В результате все это постоянно находится в движении и напоминает игру трехмерными шахматами в сериале Star Trek^[16]. Вы думаете, что у вас нет выхода? А как насчет акционирования компании с объемом продаж в 2 миллиона долларов и 340 сотрудниками, а также планом продаж 75 миллионов долларов на следующий год? Я нашел выход. Я сделал это в 2001 году, известном как худшее время для акционирования высокотехнологичной компании. Я сделал это, когда наличности было всего на шесть недель. Выход есть всегда.

- *Оставайтесь в игре как можно дольше, и рано или поздно вам повезет.* В высокотехнологичных отраслях завтра выглядит совершенно иначе, чем сегодня. Если вы протянете достаточно, чтобы увидеть завтра, не исключено, что в нем найдется решение проблемы, кажущейся неразрешимой сегодня.

- *Не принимайте все на свой счет.* Если вы попали в затруднительное положение, то это, скорее всего, ваша вина. Вы нанимали людей. Вы принимали решения. Но вы ведь знали, что это непростая работа, когда брались за нее. Ошибки бывают у всех. Любой CEO совершает тысячи ошибок. Самокопание и выставление самому себе двоек за работу ничем не помогут.

- *Помните, что соблюдение этих несложных правил отличает талант от посредственности.* Если вы хотите стать великим, то должны принять вызов. Если вы не хотите стать великим, то не стоило и создавать компанию.

Если вы попали в эпицентр борьбы, вам придется трудно и иногда вы не сможете отличить правильные вещи от неправильных. Вы окажетесь в бездне и, возможно, никогда не сможете выбраться. По собственному опыту могу сказать, что, скорее всего, потерпел бы неудачу, если бы не помощь и неожиданное везение.

Потому всем, кто варится в этом котле, могу пожелать сил и гармонии с самим собой.

Сео должен говорить людям правду

Один из наиболее важных уроков управления для основателей/СЕО трудно поддается логическому объяснению. Я сделал самый большой шаг вперед в совершенствовании навыков управления именно в тот день, когда перестал демонстрировать сотрудникам излишний оптимизм.

Как начинающий СЕО, я находился под постоянным давлением со стороны зависящих от меня сотрудников, прессингом от незнания того, что, собственно, нужно делать, грузом ответственности за десятки миллионов долларов, принадлежащих инвесторам. В результате любая неудача выбивала меня из колеи. Если нам не удавалось заключить сделку с клиентом, или мы не успевали выполнить работу к оговоренной дате, или поставляли продукт, имевший недостатки, то все это тяжким грузом ложилось на мои плечи. Я считал, что сделаю только хуже, если попытаюсь передать часть этого бремени своим сотрудникам. Вместо этого я старался излучать позитивное солнечное настроение и вести ничем не отягощенных сотрудников от победы к победе. Как же я ошибался!

Вся глубина этой ошибки стала ясна во время разговора с моим шурином Кортни. На тот момент Кортни работал в телекоммуникационной компании AT&T линейным монтером (он из тех парней, которых можно увидеть карабкающимися на телефонные столбы). У меня только что состоялась встреча со старшим менеджером AT&T Фредом Джонсоном, и было очень интересно выяснить, знает ли его Кортни. Тот сказал: «Да, я знаю Фреда. Он заявляется к нам примерно раз в квартал, чтобы показать нам сияющие вершины». Стало ясно, что своим чрезмерным оптимизмом я только раздражаю сотрудников.

Мне-то казалось, я воодушевляю коллектив, подчеркивая наши успехи и замалчивая неудачи. Но коллектив знал, что в действительности у нас намного больше проблем. Люди отлично понимали, что мир вокруг нас не так прекрасен, как в моих рассказах, но вынуждены были и дальше выслушивать мантры о светлом будущем на каждой встрече.

Как я мог совершить такую ошибку и насколько она серьезна?

Позитивные иллюзии

Как старший по должности в компании, я считал, что никто не сможет справиться с разочарованием от плохих новостей лучше меня. Оказалось, как раз наоборот: никто не реагировал на них острее, чем я. Программисты с легкостью выбрасывали из головы новости, заставлявшие меня ночь напролет мучиться от бессонницы. Но, в конце концов, я же основатель компании и ее СЕО. Я просто «был женат» на своей работе. Если дела шли совсем плохо, то все могли уйти – все, кроме меня. В результате сотрудники воспринимали плохие новости гораздо спокойнее.

Что еще более глупо, я почему-то считал, что это моя и только моя обязанность – беспокоиться о проблемах компании. Если бы я мыслил более здраво, то, наверное, понял, что не имеет никакого смысла стремиться взвалить все тревоги и заботы о компании на свои плечи. Например, если продукт не отличался надлежащим качеством, то это потому, что я не написал вовремя код, способный исправить его недостатки.

Существует гораздо более эффективный подход: поручить решение проблемы людям, которые не только способны, но и стремятся это сделать, имеют соответствующую мотивацию. Еще один пример: если мы теряли многообещающий контракт, то вся компания должна была понимать, почему это случилось. Тогда можно было решить проблемы продукта, организации

маркетинга и сбыта. Если я стремился все контролировать лично, то возможности ускорения этого процесса резко сокращались.

Почему совершенно необходимо говорить правду

Существуют три основные причины, по которым имеет смысл откровенно рассказывать сотрудникам об имеющихся у компании проблемах.

1. Доверие

Если нет доверия, то коммуникация теряет свою эффективность. Это означает следующее: в любых отношениях между людьми необходимость во взаимном общении обратно пропорциональна уровню доверия, установившегося между сторонами.

Представьте себе следующую ситуацию. Если я полностью вам доверяю, то не требую пояснений или комментариев к любым вашим действиям, поскольку знаю, что все они предпринимаются с учетом моих интересов. С другой стороны, если доверия между нами нет, то любые мероприятия, информация и объяснения не произведут на меня никакого впечатления, поскольку я считаю, что вы все равно не скажете правду.

Применительно к компании это особенно важно. По мере ее роста организация коммуникации становится все более серьезной проблемой. Если сотрудники доверяют своему CEO в глобальных вопросах, то процессы коммуникации в компании оказываются гораздо более эффективными, чем в том случае, когда такого доверия нет. Но для того чтобы оно появилось, CEO должен говорить коллективу неприукрашенную правду. Разница между эффективно и неэффективно управляемыми компаниями зачастую состоит именно в умении CEO со временем установить доверительные отношения с коллективом.

2. Чем больше умов трудится над решением проблемы, тем лучше

Чтобы создать великую компанию в отрасли высоких технологий, надо нанять множество очень талантливых людей. Совсем нерационально иметь в распоряжении компании первоклассные умы, но не привлекать их к решению наиболее трудных проблем. Как бы ни были умны сотрудники, они не смогут решить проблему, о существовании которой не подозревают. В сообществе разработчиков программного обеспечения с открытым исходным кодом об этом говорят так: «При достаточном количестве глаз все баги всплывают на поверхность».

3. Хороший моральный климат в коллективе – все равно что старый сетевой протокол: плохие новости распространяются быстро, а хорошие медленно

Если проанализировать опыт компаний, потерпевших неудачу, то окажется, что многие сотрудники в них знали о серьезных проблемах задолго до того, как эти проблемы погубили компанию. Если сотрудники о них знали, то почему ничего не предприняли? Очень часто ответ в том, что компании блокируют распространение плохих новостей, поэтому информация остается тайной до тех пор, пока не становится слишком поздно что-либо делать.

Здоровый моральный климат в коллективе побуждает сотрудников обсуждать плохие новости. Если в компании говорят о проблемах свободно и открыто, то, скорее всего, они будут быстро решены. Если же проблемы замалчиваются и скрываются, то это раздражает всех, кто причастен к их решению. Что в таком случае должен сделать CEO? Ответ: сформировать моральный климат, в котором поощряется, а не наказывается стремление людей открыто обсуждать и решать проблемы.

В качестве рекомендации можно посоветовать не обращать внимания на традиционную мудрость, ограничивающую свободное движение информации в компании. Например, вспомним о старом правиле менеджмента: «Не говорите мне о проблеме, если не знаете, как ее решить». А что если сотрудник не может решить серьезную проблему в одиночку? Например, программист

обнаруживает серьезный сбой в системе сбыта продукта. Вы действительно хотите, чтобы он никому об этом не говорил? Подобные управленческие трюизмы теоретически способны вдохновить сотрудника на решение отдельно взятой проблемы, зато препятствуют свободному распространению информации. А это может оказаться критически важным для выживания и благополучия компании.

Несколько слов в завершение

Если вы руководите компанией, то наверняка находитесь под значительным психологическим прессингом, заставляющим вас обнародовать только положительные новости. Боритесь с этим прессингом. Осознайте свои страхи и преодолите их. Говорите сотрудникам правду.

Как правильно увольнять персонал

Вскоре после продажи Opsware компании Hewlett-Packard я беседовал с венчурным инвестором Дугом Леоне из Sequoia Capital. Он хотел услышать историю о том, как мы прошли путь от сумасбродных мечтателей в глазах окружающих до компании стоимостью 1,6 миллиарда долларов, не прибегая при этом к рекапитализации.

Я в подробностях рассказал Дугу о том, как мы несколько раз находились на грани банкротства, как курс акций падал до 0,35 доллара за единицу, а у прессы были лишь мрачные прогнозы, о трех волнах сокращения персонала, когда мы потеряли около 400 человек. Больше всего ему понравился рассказ о том, как мы увольняли людей. За более чем 20 лет в инвестиционном венчурном бизнесе он никогда не слышал о компании, которой удалось выжить после таких массированных сокращений и, более того, выйти на миллиардную капитализацию. Он готов был поспорить, что это никому не удастся. Поскольку мой опыт составлял исключение из правил, требовалось собрать больше информации. Я спросил Дуга, почему остальным стартапам не удалось пережить подобную ситуацию. Он ответил, что массовые увольнения разрушают моральный климат в компании. При виде того, как увольняют коллег, человек не в состоянии собраться и предпринять отчаянные усилия для спасения компании. Еще Дуг заметил, что, хотя компания может пережить отдельно взятое сокращение персонала, вряд ли она способна после этого добиться большого успеха. Создание первоклассного бизнеса после трех подряд сокращений персонала, да еще сопровождаемых негативной кампанией в прессе (о нас публиковали душераздирающие истории на первой странице Wall Street Journal и BusinessWeek), – это попрание всех законов венчурного бизнеса. Он хотел знать, как нам это удалось. Мне тоже пришлось задуматься над этим вопросом, и я пришел к следующим выводам.

В ретроспективе мы смогли сохранить культурную преемственность и удержать лучших сотрудников после нескольких массированных сокращений персонала, потому что увольняли людей правильно. Это может показаться парадоксальным: как можно делать нечто глубоко ошибочное правильно? Попытаемся ответить на этот вопрос.

Шаг 1. Настройтесь на правильную волну

Если компания не в состоянии реализовать свои финансовые цели и вынуждена прибегнуть к сокращению персонала, нанятого в свое время с огромными затратами времени и денег, то это неминуемо ложится тяжелым грузом на плечи CEO. Во время первой волны сокращений в нашей компании мне на электронную почту приходили копии сообщений, которыми обменивалась группа сотрудников. Один из наиболее талантливых наших программистов писал друзьям: «Бен или лжет, или просто дурак, а может, и то и другое одновременно». Помню, как я читал эти сообщения и думал: «Конечно, дурак, что уж тут говорить». В такие времена очень трудно сосредоточиться на будущем, поскольку потрясения прошлого не отпускают вас – но именно это вы обязаны сделать.

Шаг 2. Не откладывайте

Если вы уже решили, что сокращение персонала неизбежно, то следует провести его как можно быстрее. Когда слухи о сокращении просочатся в коллектив (а это неминуемо, если вы будете медлить с реализацией принятого решения), то у вас возникнет целый ряд дополнительных проблем. Сотрудники начнут атаковать вопросами менеджеров. Если те ничего

не знают, то будут выглядеть глупо в глазах своих подчиненных, а если знают, то окажутся вынуждены или лгать им, или выдавать дополнительную информацию, образовывая еще один канал утечки, или хранить молчание, что еще больше встревожит людей. В Loudcloud/Opsware мы пренебрегли этим правилом во время первой волны сокращений, но зато учли свои ошибки, когда настало время второй и третьей волн.

Шаг 3. Отдавайте себе отчет, почему вы должны уволить людей

Иногда, принимая решение о сокращении персонала, члены совета директоров пытаются ободрить топ-менеджеров, предлагая им позитивно взглянуть на эту процедуру. Они говорят что-то вроде: «Мы получим прекрасную возможность повысить эффективность деятельности и упростить бизнес-процессы». Это даже может быть правдой, но не позволяйте подобным рассуждениям заслонить истинную причину увольнений или неправильно сформулировать ваше сообщение сотрудникам. Вы увольняете людей только потому, что компания не выполнила первоначальные планы. Если бы проблема состояла только в чьей-то недостаточно эффективной работе, вы бы прибегли совсем к другим мерам. Именно компания не сумела достичь поставленных целей. Это отличие в мотивах критически важно, поскольку нельзя доносить до компании и увольняемых работников мысль вроде следующей: «Вот и отлично, наконец-то мы повысим продуктивность труда». Она должна быть озвучена так: «Команда не смогла реализовать поставленные цели, поэтому мы вынуждены расстаться с несколькими отличными сотрудниками». Учитывая, что провал вряд ли можно счесть большим коммерческим успехом, это заявление сводится к короткому послы: «Верьте мне». Именно это СЕО почти каждый день говорит сотрудникам: «Верьте мне. Это будет отличная компания. Верьте мне. Увольнение будет новым этапом в ваших карьерах. Верьте мне. Так лучше для вас и вашей жизни. Верьте мне». Увольнения разрушают доверие, потому особенно важно его восстановить.

Шаг 4. Подготовьте ваших менеджеров

Но самый важный этап в процессе сокращения персонала – подготовка менеджеров. Если вы оставите их в этой крайне неприятной ситуации без всякой подготовки, то наверняка почти все они провалят задание.

Подготовка начинается с усвоения золотого правила: «Каждый менеджер лично увольняет своих подчиненных». Они не смогут поручить эту миссию отделу по персоналу или более жестким коллегам. Вы не можете нанять аутсорсинговую фирму, чтобы провести эту неприятную процедуру, как в кинофильме «Мне бы в небо»^[17]. Каждый менеджер сам увольняет своих подчиненных.

Почему следует соблюдать это правило? Потому что люди вряд ли будут помнить каждый день, проработанный в вашей компании, но они совершенно точно запомнят тот день, когда их оттуда уволили. У них в памяти запечатлется каждая мелкая деталь этого дня, и эти детали впоследствии приобретут огромное значение. Репутация вашей компании и ваших менеджеров зависит от того, сможете ли вы встать лицом к лицу со своими сотрудниками, доверявшими вам и усердно работавшими на вас. Если вы наняли меня на работу, то я жду, что вы найдете в себе мужество уволить меня лично.

После того как все менеджеры поймут, что им придется сделать это лично, можно переходить к некоторым основным правилам процедуры.

1. Менеджеры должны кратко объяснить каждому увольняемому, что произошло,

подчеркнув, что это не его личная неудача, а провал компании, не сумевшей реализовать поставленные цели.

2. Они должны четко заявить, что сотрудник попадает в число увольняемых и это не подлежит обсуждению.

3. Они должны располагать полной информацией о компенсациях и формах помощи при трудоустройстве, которые компания предоставляет увольняемым сотрудникам.

Шаг 5. Обратитесь ко всему коллективу

Прежде чем проводить сокращение, CEO должен обратиться ко всем сотрудникам компании и изложить основные причины происходящего. Если вы правильно построите это обращение, то менеджерам будет гораздо проще сделать свою работу. Помните о том, что сказал мне бывший CEO компании Intuit Билл Кэмпбелл: *«Обращение предназначено тем, кто остается»*. Остающиеся сотрудники обратят пристальное внимание на то, как вы обошлись с их увольняемыми коллегами. У многих уволенных с остающимися работниками гораздо более тесные дружеские отношения, чем у вас, поэтому обращаться с ними следует максимально уважительно. Но помните, что компания должна двигаться вперед, поэтому слишком активные извинения тоже неуместны.

Шаг 6. Оставайтесь на виду

После того как вы обратитесь к коллективу с сообщением об увольнении части сотрудников, вам, скорее всего, вовсе не захочется ходить из отдела в отдел и разговаривать с людьми. Можно поручиться, больше всего вы будете стремиться оказаться где-нибудь в баре и выпить несколько порций текилы. Но не поддавайтесь этому искушению. Оставайтесь с людьми. Пусть вас видят. Будьте доброжелательны. Люди хотят видеть вас. Им хочется знать, переживаете ли вы из-за происходящего, сохраняют ли они хорошие отношения с вами и с компанией. Поговорите с ними. Помогите отнести их вещи в машину. Скажите, что вы цените их усилия.

Как правильно уволить топ-менеджера

Нанимая на работу топ-менеджера, вы рисуете радужную картину его будущего в вашей компании, подробно и в самых розовых тонах расписывая, как будет прекрасно, если он примет ваше приглашение и насколько оно выгоднее для него/нее по сравнению с предложениями любой другой компании. Но затем в один прекрасный день вы поймете, что топ-менеджера придется уволить. Попробуйте привыкнуть к этой мысли.

Обычно оказывается, что само по себе увольнение топ-менеджера проходит намного проще, чем увольнение сотрудников. Топ-менеджеры сами имеют опыт пребывания по другую сторону баррикад, поэтому ведут себя весьма профессионально. Но уволить топ-менеджера правильно – несколько более сложно и очень важно. Если вы не извлечете из этого надлежащих уроков, то вскоре опять столкнетесь с необходимостью проводить эту процедуру.

Как и во многих других ситуациях, секрет правильного увольнения топ-менеджера состоит в тщательной подготовке. Рассмотрим четыре основных этапа этого процесса, следование которым поможет вам справедливо отнестись к топ-менеджеру и одновременно усовершенствовать некоторые функции вашей компании.

Шаг 1. Глубокий анализ причин

Иногда топ-менеджера приходится увольнять за неподобающее поведение, лень или некомпетентность, но такие случаи относительно редки и просты. К сожалению, если только процесс найма сотрудников в вашей компании не отличается крайней неэффективностью, увольнять топ-менеджера приходится совсем по другим причинам. В настоящее время почти каждая компания проводит тщательную проверку наличия необходимых профессиональных навыков, мотивации и опыта работы у кандидатов. Поэтому если вам приходится увольнять, скажем, начальника отдела маркетинга, то не потому, что он лентяй, – скорее, потому, что лентяй *вы*.

Иными словами, неверно считать причиной увольнения топ-менеджера его плохую работу. Правильный взгляд на эту ситуацию состоит в том, что увольнение топ-менеджера – результат неэффективного функционирования процедуры собеседований и интеграции нового сотрудника в коллектив. Поэтому прежде всего вам следует выяснить, почему на работу приняли не того человека. Это может случиться по целому ряду причин.

- *Чаще всего причина – неправильное или неполное определение требований к кандидату.* Если вы сами не знаете, чего хотите, то вряд ли это получите. Слишком часто СЕО нанимают менеджеров, исходя из собственных абстрактных представлений о том, какими они должны быть. Результатом такого подхода зачастую бывает отсутствие у принятого на работу менеджера необходимых ключевых качеств.

- *Менеджер приглашается на работу по причине отсутствия видимых недостатков, а не по причине наличия необходимых достоинств.* Особенно часто это случается, если процедура найма основана на согласовании кандидатуры претендента несколькими экспертами. Эти эксперты способны выявить недостатки претендента, но они не придают первостепенного значения тем областям, в которых кандидат – специалист мирового уровня. В результате на работу приглашается человек без видимых недостатков, но посредственный профессионал именно в тех областях, где требуются выдающиеся качества. Однако если у вас нет таких специалистов именно там, где они необходимы, то вы никогда не станете компанией мирового класса.

- *На работу приглашается менеджер с «запасом квалификации».* Наиболее распространенный вредный совет от венчурных инвесторов и агентов по найму персонала начинающим CEO состоит в том, чтобы нанять на работу более компетентного специалиста, чем требуется в настоящий момент. Обычно это звучит так: «Подумайте, какой компанией вы станете в следующие три-пять лет». Конечно, это прекрасно нанимать людей, способных управлять крупной компанией, – если у вас она есть. Еще лучше нанимать людей, знающих, как быстро расширить масштабы деятельности имеющейся компании – если вы готовы к бурному росту. Но если вашу компанию нельзя назвать крупной и вряд ли она резко расширится в обозримом будущем, то вам потребуется человек, способный выполнять имеющийся объем работы в течение ближайших 18 месяцев. Если вы пригласите человека, способного проявить свои выдающиеся качества только через 18 месяцев в условиях крупной компании и в эти 18 месяцев действующего неэффективно, то компания отторгнет его еще до того момента, когда проявятся все его преимущества. Это вызовет удивление у остальных сотрудников: почему этому менеджеру предоставляются щедрые опционы и другие привилегии, ведь он не приносит компании никакой пользы. От таких вопросов невозможно просто отмахнуться. Оказывается, венчурные инвесторы и агенты по персоналу отнюдь не глупы. Просто они извлекли неверные уроки из краха других стартапов. Чтобы извлечь правильные уроки, прочтите далее в этой главе о деловых ситуациях «Проблема масштаба» и «Быстрый рост компании».

- *Приглашается менеджер, соответствующий типичным представлениям о данной профессии.* Не существует таких понятий, как «великий CEO», «выдающийся руководитель отдела маркетинга» или «выдающийся руководитель отдела продаж». Существует такое понятие, как «выдающийся руководитель отдела продаж для вашей компании на следующие год-два». Эта должность – совсем не то же самое, что должность руководитель отдела продаж в компаниях Microsoft или Facebook. Не пытайтесь заполучить типичного менеджера от актерского агентства Central Casting. Это не кино.

- *Амбиции топ-менеджера не соответствуют интересам компании.* В [главе 6](#) я расскажу о различиях в амбициях, служащих на благо компании, и амбициях, способствующих извлечению собственной выгоды. Если топ-менеджер ориентирован исключительно на собственные интересы, то стоит отклонить его кандидатуру независимо от уровня его компетенции и опыта.

- *Топ-менеджеру так и не удалось стать частью компании.* Интегрировать нового топ-менеджера в коллектив компании нелегко. Сотрудники тут же начнут обсуждать новичка, его ожидания могут не совпадать с вашими, а поле деятельности не быть четко определено. Расставшись с топ-менеджером, не забудьте пересмотреть и усовершенствовать меры по интеграции новичков в коллектив.

Деловая ситуация «проблема масштаба»

Достаточно частая причина увольнения топ-менеджера – то, что он оказывается неспособным эффективно работать в условиях резкого расширения масштабов деятельности компании. Суть этого явления состоит в том, что расширение масштабов деятельности наполняет управленческие функции совершенно новым содержанием. В результате менеджерам нужна переквалификация: их старая и новая должности – не одно и то же. Управление глобальной торговой компанией с 200 сотрудниками существенно отличается от управления региональной сбытовой группой, состоящей из 25 человек. Если вам особенно повезет, то человек, приглашенный управлять региональной группой сбыта из 25 человек, за это время узнает все необходимое для управления глобальной торговой компанией, получит определенные навыки. Если же нет, то придется искать нового менеджера на новую должность. Такую

ситуацию не следует расценивать как свидетельство провала топ-менеджера или провала системы найма – просто такова жизнь в большом городе. Не пытайтесь уклониться от решения этой проблемы – она лишь усугубится.

Деловая ситуация «быстрый рост компании»

Если вы разрабатываете первоклассный продукт, которого с нетерпением ждет рынок, то столкнетесь с необходимостью быстро расширить масштабы деятельности вашей компании. Ничто не будет способствовать вашему успеху больше, чем приглашение топ-менеджера, уже имеющего успешный опыт управления быстрорастущей компанией. Отметим, что это совсем не то, что получить большую компанию «в наследство» от предыдущего CEO или сделать карьеру топ-менеджера крупной компании в ее недрах.

Следует убедиться, что топ-менеджер, которого вы приглашаете, обладает необходимыми качествами для управления изначально небольшой компанией на этапе бурного роста. Не имеет смысла нанимать такого топ-менеджера, если вы не готовы предоставить ему необходимые финансовые ресурсы для обеспечения быстрого роста. Успешный топ-менеджер, способный провести компанию через этап быстрого роста, настолько важен для развития стартапа, что венчурные инвесторы и рекрутеры часто советуют CEO приглашать его на работу еще до того момента, как компания будет готова к расширению.

Правильно определить проблему означает создать основу для последующих действий.

Шаг 2. Информирование совета директоров об увольнении топ-менеджера

Это довольно щепетильная задача, и существует риск столкнуться со множеством обстоятельств, еще более ее усложняющих.

- Возможно, это пятый или шестой топ-менеджер, которого вы собираетесь уволить.
- Это уже третий топ-менеджер, которого вы собираетесь уволить с данной должности.
- Топ-менеджер был принят на работу по рекомендации кого-нибудь из членов совета директоров, причем тот заявил, что это настоящая суперзвезда менеджмента.

Следует отдавать себе отчет, что при наличии любого из этих обстоятельств совет директоров будет, по меньшей мере, встревожен и вы ничего не сможете с этим поделать. Имейте в виду, что выбор у вас небогатый: а) взволновать совет директоров заявлением об увольнении топ-менеджера; б) оставить неэффективного менеджера в прежней должности. При этом первый вариант не сулит ничего хорошего, но все же намного лучше второго. Оставить в должности не справляющегося с обязанностями топ-менеджера – значит обречь на деградацию целое подразделение или отдел компании. Если вы это допустите, то совет директоров будет встревожен. На заседании совета директоров вы должны решить три задачи.

- *Получить поддержку и обеспечить понимание трудности своей проблемы.* Сначала следует убедиться в том, что члены совета понимают причины сложившейся ситуации, а также содержание вашего плана по ее исправлению. Это внушит им уверенность в вашей способности успешно нанимать топ-менеджеров и руководить ими со стороны.

- *Обеспечить содействие совета и участие в выработке условий компенсационного пакета.* Это приобретет решающее значение на следующем этапе. Компенсационные пакеты топ-менеджеров обычно больше, чем у рядовых сотрудников, и это понятно: топ-менеджер тратит на поиск нового места работы примерно в десять раз больше времени.

- *Оберегать репутацию увольняемого топ-менеджера.* Неудачу потерпел не столько он, сколько команда, и лучше придерживаться именно этой версии. Вы будете выглядеть не в лучшем свете, поливая грязью человека, который упорно трудился на вас. Более зрелый подход к этой проблеме укрепит совет директоров в мысли о вашей собственной способности выполнять функции CEO. Кроме того, это справедливый и благородный поступок.

Наконец, увольнение топ-менеджера – новость, которую лучше сообщать в частных телефонных разговорах, чем драматически объявлять на заседании совета директоров. Возможно, оповещение по телефону потребует несколько больше времени, но результат стоит затраченных усилий. Индивидуальные собеседования с членами совета директоров особенно важны, если кто-то из них в свое время пригласил этого топ-менеджера в компанию. Поскольку согласие каждого директора получено в индивидуальном порядке, окончательные условия увольнения можно согласовать на заседании совета директоров.

Шаг 3. Подготовка к собеседованию

Выяснив, в чем причина неудачной работы топ-менеджера, и сообщив о предполагаемом увольнении совету директоров, надо по возможности быстрее переговорить с самим топ-менеджером. В процессе подготовки к этому разговору я рекомендую записать или отрепетировать то, что вы хотите сказать, чтобы не возникло недоразумений. Топ-менеджер надолго запомнит эту беседу, поэтому важно провести ее правильно.

В качестве одной из составляющих подготовки можно просмотреть все аттестационные листы или записи бесед по итогам работы менеджера, чтобы выявить случаи взаимного непонимания.

Чтобы сделать это правильно, следует иметь в виду три обстоятельства.

1. *Четко сформулируйте причины увольнения.* Вы долго и упорно размышляли над этим вопросом: не увильните от ответов и не пытайтесь подсластить пилюлю. Совет директоров заслуживает того, чтобы услышать откровенное сообщение CEO о том, что он думает по данному вопросу.

2. *Формулируйте мысли решительно.* Не оставляйте вопрос открытым. Это не обсуждение результатов работы менеджера – это увольнение. Используйте слова и фразы вроде «Я решил...», а не «Я думаю, что...».

3. *Подготовьте компенсационный пакет в связи с увольнением и добейтесь его одобрения советом директоров.* Когда топ-менеджер узнает о ваших планах, он сразу перестанет думать о делах компании и займется исключительно собственными проблемами и проблемами своей семьи. Будьте готовы детально обсудить условия компенсационного пакета.

Наконец, топ-менеджер обычно очень заинтересован в том, как именно новость о его увольнении будет преподнесена коллективу компании и деловому миру. Лучше всего оставить выбор за ним. Билл Кэмпбелл дал мне отличный совет: «Бен, ты не можешь позволить ему сохранить свою работу, но ты вполне можешь позволить ему сохранить самоуважение».

Шаг 4. Подготовка сообщения для компании

Проинформировав топ-менеджера, следует по возможности быстро сообщить о грядущих переменах коллективу компании. Оптимальный порядок информирования таков:

- 1) непосредственные подчиненные топ-менеджера, поскольку на них перемены отразятся наиболее сильно;
- 2) ваши непосредственные подчиненные, поскольку им придется отвечать на вопросы;
- 3) остальные сотрудники компании.

Все эти встречи должны состояться в один и тот же день, желательно в течение пары часов. Сообщая непосредственным подчиненным топ-менеджера об увольнении их начальника, вы должны знать, кому конкретно они будут подчиняться до появления преемника уволенного и как именно нового руководителя будут искать: проведут собеседования, произведут реорганизацию, место займет кто-то из сотрудников или другие варианты. На время поиска нового топ-менеджера CEO может взять руководство его подчиненными на себя. Если так и произойдет, то руководство придется осуществлять в полном объеме: проводить встречи, собеседования с сотрудниками, ставить задачи и тому подобное. Это обеспечит преемственность руководству командой топ-менеджера и существенно повлияет на ваш выбор кандидата на освободившуюся должность.

Как и в процессе общения с советом директоров, старайтесь поддерживать позитивный настрой и воздерживайтесь от того, чтобы перенести ответственность за все ошибки на уволенного топ-менеджера. Скорее всего, его лучшие подчиненные были с ним достаточно близки. Если вы будете плохо отзываться об их бывшем коллеге, то они могут решить, что они – следующие в очереди на увольнение. Вы действительно хотите, чтобы они так думали?

Реорганизуя компанию, вы беспокоитесь, что сотрудники неправильно поймут ваши действия и решат, что у вас большие проблемы? Не стоит. Если вы относитесь к своим сотрудникам как ко взрослым людям, то они и вести себя станут соответственно. Если же вы относитесь к ним как к детям, то готовьтесь к тому, что повседневная жизнь вашей компании будет напоминать сюжеты мультфильмов о мышке Барни.

Несколько слов в заключение

Каждый CEO любит говорить, что управляет выдающейся компанией. Трудно сказать, так ли это, до тех пор пока компания или CEO не оказываются в действительно трудной ситуации. Увольнение топ-менеджеров – отличный тест.

Дружба или интересы компании?

Учредив Loudcloud, я пригласил на работу лучших людей, каких только знал. Всех их я уважал, любил и доверял им. Как и я, многие из них не имели большого опыта в той работе, которой им пришлось заниматься, но они трудились день и ночь, чтобы постичь тонкости профессии, и сделали для компании очень много. Однако пришел день, когда мне потребовалось пригласить на работу кого-то еще, человека с большим опытом, чтобы поручить ему работу, которую ранее выполнял мой верный друг. Черт побери! Как же это сделать?

Надо ли вообще это делать?

В таких случаях в голову сразу же приходит вопрос: «А действительно ли стоит это делать? Смогу ли я найти человека, который будет работать столь же упорно и верить в компанию так же сильно?» Как ни грустно, но если вы задаете себе такой вопрос, то, скорее всего, уже знаете ответ. Если вы собираетесь создать глобальную торговую компанию, то ваш старый приятель, заключавший для вас первые сделки, почти наверняка не лучший выбор. Как бы ни тяжело это было, но вам придется освоить конфуцианский подход к таким вещам. Надо считаться в первую очередь с интересами всех остальных сотрудников и только во вторую – с интересами вашего друга. Интересы индивида придется принести в жертву интересам коллектива.

Как сообщить об этом?

Если вы приняли решение, надо довести его до сведения сотрудников. Иногда это бывает нелегко. Следует учитывать, что ваш друг, скорее всего, будет испытывать два чувства.

- **Смущение.** Не надо недооценивать силу этого чувства и его влияние на принятие решений человеком. Все его друзья, родственники и знакомые знают, кем он работает. Они знают, как упорно он трудился, чтобы этого добиться, и сколь многим пожертвовал для компании. Как он объяснит им, что больше не занимает должность топ-менеджера?

- **Предательство.** Ваш друг наверняка подумает о том, что работал в компании с самого начала и всегда стоял рядом с вами плечом к плечу. Как же вы могли так поступить с ним? В конце концов, вы и сами не идеальны в должности CEO, как же вы можете с такой легкостью предать его?

Эти эмоции настолько сильны, что вам придется выдержать неприятный разговор. Как ни парадоксально, но успех в эмоциональном разговоре зависит от того, сумеете ли вы удержать эмоции под контролем. Чтобы добиться этого, следует четко знать, что вы решили и чего хотите добиться.

Самое важное – осознать, что вы действительно хотите это сделать. Если вы начнете разговор, не имея окончательного решения, то лишь испортите и личные, и рабочие отношения с этим человеком. Приняв окончательное решение, вы должны смириться с тем, что ваш друг может просто уволиться из компании. Учитывая бурные эмоции, которые он наверняка испытает после вашего сообщения, никаких гарантий, что он останется, нет. Если вы не можете себе позволить его потерять, то лучше вообще отказаться от этой идеи.

Наконец, вы можете найти ему другую должность в компании. Самый очевидный вариант – предложить ему продолжать работать в том же отделе под руководством нового босса. Но это может стать не лучшим выходом и для вашего друга, и для его нового босса. Кроме того, он по-

прежнему располагает большим объемом информации о компании, конкурентах, потребителях и рынке. Возможно, этих знаний его новому боссу пока не хватает. С одной стороны, это неплохо, поскольку ваш друг может помочь своему преемнику быстро войти в курс дела. С другой стороны, он только что испытал сильнейшие чувства смущения и предательства – вы можете столкнуться с саботажем.

Еще одна проблема состоит в том, что с точки зрения служебной иерархии нынешняя необходимость работать на нового босса для вашего друга – не что иное, как понижение по службе. Альтернативным вариантом может стать перевод в другую сферу деятельности компании, где его навыки, способности и знания пригодятся. Такой перевод позволит ему расширить свои знания, выработать новые навыки. Для молодых сотрудников возможность расширить кругозор, получив опыт работы в смежных сферах деятельности, обычно очень привлекательна.

Но и это может не подействовать. Возможно, он не захочет менять сферу деятельности, а возможно, одержим своей нынешней работой. К этому следует быть готовым.

Если вы твердо решили нанять другого топ-менеджера вместо своего друга и определили, что можно предложить отстраненному в качестве альтернативы, пришло время приступить к собеседованию. Помните: вы не можете ни при каких обстоятельствах оставить друга на прежней должности, но будьте при этом честны и справедливы. Полезно помнить некоторые правила.

- **Выберите адекватный стиль сообщения.** Дайте понять, что настроены решительно. Используйте предложения вроде «Я решил...» вместо «Я думаю...» или «Мне бы хотелось...». Тогда собеседник не окажется в неловкой ситуации, размышляя, стоит ли попытаться отстоять свою нынешнюю работу или это бесполезно. Вы не можете сказать то, что он хотел бы слышать, но можете быть честным.

- **Признайте очевидное.** Если вы CEO-основатель, как был я в свое время, то ваш друг, скорее всего, прекрасно понимает, что вам так же не хватает навыков и опыта для вашей работы, как и ему. Не стоит отрицать этот факт. Просто скажите, что если бы вы были более опытным CEO, то могли бы обучить его необходимым навыкам, но два одинаково неопытных человека в данной ситуации – верный шанс обанкротиться.

- **Признайте его заслуги.** Если вы хотите, чтобы он остался в компании, то можно со всей очевидностью сказать, что вы желаете помочь ему построить карьеру и стать еще более полезным. Сообщите, что вы знаете, как много он уже сделал для компании, и ваше решение связано лишь с необходимостью смотреть в будущее, а не с недовольством его работой. Очень хорошо сочетать сообщение о понижении в должности с сообщением о повышении заработной платы. Это убедит человека в том, что его ценят и ждут от него дальнейшего развития.

Но что бы вы ни делали и ни говорили, вряд ли удастся скрыть реальную суть происходящего и предотвратить глубокое разочарование вашего друга. Ваша задача заключается не в том, чтобы сделать это разочарование не таким сильным, а в том, чтобы оставаться справедливым, честным и эффективным менеджером. Возможно, в тот момент ваш друг этого не оценит, но с течением времени он обязательно вас поймет.

Ложь проигравших

Когда компания начинает проигрывать решающие битвы, первой жертвой зачастую становится правда. CEO и сотрудники прилагают колоссальные усилия и проявляют немалую изобретательность, лишь бы не смотреть в лицо очевидным фактам. Но, несмотря на их творческие способности, многие компании терпят крах из-за попыток неправдиво представить ситуацию.

Часто встречающаяся ложь

«Она ушла, но мы все равно собирались ее уволить или дать отрицательный отзыв о ее работе». Высокотехнологичные компании обычно классифицируют увольняющихся работников по трем категориям:

- 1) уволившиеся по собственному желанию;
- 2) уволенные по инициативе администрации;
- 3) уволившиеся по собственному желанию, к радости администрации, все равно собиравшейся с ними расстаться.

Это удивительно, но, когда компания борется за выживание, последняя категория становится многочисленной гораздо быстрее, чем первая. В добавление ко всему, внезапная волна увольнений в связи с малоэффективной деятельностью обычно случается в компаниях, которые декларируют сверхжесткий отбор самых талантливых сотрудников. Каким же образом эти звезды внезапно превращаются в бездарей? Возможно ли, чтобы при увольнении высококвалифицированного специалиста вы не успевали сказать, что это нежелательная потеря для компании, а его непосредственный руководитель уже подробно объяснял, что тот работал плохо?

«Мы должны были выиграть, но другие парни получили сделку, которая должна была быть нашей». «Потребитель считает, что наш продукт лучший по техническим параметрам, но конкуренты продают свой продукт за смешную цену. Мы просто не можем продавать так дешево, ведь это повредит нашей репутации». Любой менеджер, когда-либо руководивший отделом продаж, не раз слышал эту ложь. Менеджер по продажам связывается с покупателем, отчаянно старается продать товар и проигрывает. Не желая брать ответственность за провал на себя, он обвиняет «продавца поддержанных машин» из другой компании. CEO, не желая признавать, что продукты компании теряют конкурентоспособность, предпочитает верить агенту. Если вы слышите подобную версию, попытайтесь проверить ее, поговорив с покупателем. Могу поспорить, вам это не удастся.

«Срыв сроков выполнения промежуточных этапов вовсе не означает, что мы не успеем завершить работу над продуктом вовремя». На встречах технических специалистов всегда чувствуется жесткий прессинг в отношении соблюдения сроков – покупатели требуют продукт, от его выпуска на рынок зависят результаты квартала, конкуренты не дремлют, поэтому каждому хочется слышать хорошие новости. Когда реальное положение дел отнюдь не располагает к оптимизму, сообразительный менеджер всегда найдет возможность преподнести факты так, чтобы поднять настроение коллегам – хотя бы до следующей встречи.

«У нас очень высокая текучесть потребителей, но если мы организуем рассылку коммерческих предложений потребителям из нашей базы данных по электронной почте, то они вернутся». Кто бы сомневался. Потребители уходят и не возвращаются исключительно по той

причине, что мы рассылаем им мало спама. Мне сразу все становится понятно.

Откуда проистекает эта ложь?

Чтобы ответить на вопрос, я вспомнил состоявшуюся много лет назад беседу с неподражаемым Энди Гроувом.

Вернемся к концу великого краха доткомов в 2001 году, когда большинство высокотехнологичных компаний стали нести колоссальные убытки по итогам каждого квартала. Я поймал себя на мысли, что не понимаю, почему никто не сумел предвидеть наступления этого кризиса. Логично предположить, что после краха доткомов в апреле 2001-го такие компании, как Cisco, Siebel и HP, неминуемо столкнутся с сокращением объема продаж, поскольку многие их потребители разорились. Но, несмотря на, возможно, самые очевидные и широко известные признаки грядущего краха, каждый CEO продолжал действовать в прежнем ключе, до тех пор пока не сталкивался с резким снижением прогнозных показателей очередного квартала.

Я спросил Энди, почему эти великие CEO предпочитали заблуждаться относительно надвигающегося провала.

Он ответил, что CEO лгали не инвесторам, а скорее, самим себе. Энди объяснил, что людям, а особенно тем, кто двигает мир вперед, свойственно обращать внимание только на основные сигналы хороших новостей. Например, если CEO слышит, что темпы роста спроса на программное обеспечение его компании в какой-то месяц возросли еще на 25 % по сравнению со средними показателями, то немедленно нанимает дополнительных программистов, чтобы удержаться на волне спроса. С другой стороны, если спрос в какой-то месяц упадет на 25 %, CEO тут же найдет тысячу причин, объясняющих эту неудачу: «Сайт очень медленно загружался в этом месяце, кроме того, было четыре праздничных дня, а еще мы внесли некоторые изменения в пользовательский интерфейс, что и породило все эти проблемы. Во имя всего святого, не надо паниковать!»

Оба ключевых индикатора могут вводить в заблуждение или, наоборот, объективно отражать действительность, но наш гипотетический CEO – как и почти любой другой CEO – предпринимает действия, руководствуясь исключительно позитивными индикаторами. Если же события приобретают плохой оборот, CEO ограничивается поиском более или менее убедительных объяснений.

Если этот совет кажется вам знакомым и вы удивляетесь, почему ваши сотрудники лгут вам, то ответ прост: они лгут не вам, а самим себе.

И если вы им верите, то и вы лжете самому себе.

Свинцовые пули

В начале моей работы в Netscape мы поняли, что новый сервер от Microsoft обладает всеми теми качествами, что и наш, но при этом работает в пять раз быстрее и предоставляется пользователям в пакете с другими программами бесплатно. Я немедленно приступил к работе, пытаясь расширить нашу линию программного обеспечения для серверов так, чтобы можно было продавать хотя бы какие-то продукты. Позже мы с великим Майком Хоумером усиленно трудились над созданием сети партнерств путем слияний и поглощений, что поспособствовало бы расширению продуктовой линии, и стремились сделать программное обеспечение для серверов достаточно функциональным, что могло помочь выдержать конкурентную борьбу.

Я воодушевленно изучил разработанный план вместе со своим партнером – программистом Биллом Турпиным, смотревшим на меня так, будто я маленький ребенок, которому еще многому предстояло научиться. Билл был закаленным ветераном войны с Microsoft еще с тех пор, как работал в компании Borland. Он понимал, что именно я пытаюсь сделать, но не слишком в это верил: «Бен, эти серебряные пули, которые ты пытаешься отыскать, конечно, хороши, но наш сервер работает в пять раз медленнее. Не существует серебряной пули, которая могла бы решить эту проблему. Нет, нам придется использовать множество свинцовых пуль». Вот оно!

Последовав совету Билла, мы сосредоточили усилия команды программистов на решении проблем серверных приложений и одновременно разрабатывали другие направления. В итоге мы превзошли показатели сервера Microsoft и заработали на программном обеспечении для серверов 400 миллионов долларов. Нам никогда не удалось бы этого добиться, если бы не свинцовые пули.

Этот урок я запомнил на долгие годы. Шесть лет спустя, став CEO в компании Opsware, я столкнулся с тем, что наш крупнейший конкурент, BladeLogic, начал постоянно выигрывать у нас крупные сделки. Мы являлись акционерной компанией, поэтому скрывать убытки не представлялось возможным. Что еще хуже, нам очень нужны были эти сделки, чтобы выполнить прогнозные показатели и оправдать ожидания Wall Street, поэтому компания находилась под жестким прессингом. Многие наши талантливые сотрудники приходили ко мне с предложениями относительно того, как избежать конкурентной борьбы:

- «давайте разработаем облегченную версию программы и попробуем захватить рынок небогатых потребителей»;
- «давайте приобретем компанию, обладающую продуктом с более простой архитектурой»;
- «давайте сфокусируемся на поставщиках услуг».

Все эти предложения привели только к тому, что я понял: мы имеем дело не с сокращением рынка. Потребители продолжали покупать – только они покупали *не наши* продукт. Поэтому я говорил всем приходившим одно и то же: у нас нет серебряной пули для решения этой проблемы, есть только свинцовые. Они не хотели это слушать, но следовало внести ясность: мы должны создать лучший продукт. Другого выхода нет – ни окна, ни дыры, ни задней двери, ни аварийного люка. Мы должны выйти через парадную и отогнать большого и наглого парня, который там караулит. Свинцовая пуля.

Через девять месяцев упорного труда по жесткому графику разработки нового продукта мы вернули лидирующие позиции на рынке и со временем создали компанию рыночной стоимостью 1,6 миллиарда долларов. Если бы не свинцовые пули, думаю, ее стоимость не превысила бы и десятой части от этой суммы.

В бизнесе нет ничего более страшного, чем угроза гибели компании. Это настолько

страшно, что многие делают все, чтобы не столкнуться с ней. Сотрудники будут искать любой выход, любую возможность не ввязываться в кампанию, в которой можно все проиграть. Я часто встречал такое отношение персонала стартапов. Обычно разговор складывается примерно так.

Предприниматель: На данный момент мы располагаем лучшим на рынке продуктом. Все наши покупатели любят его и отдают предпочтение ему, а не продукту конкурента X.

Бен: Тогда почему у конкурента в пять раз больший объем продаж?

Предприниматель: Мы вынуждены привлекать партнеров и поставщиков комплексного оборудования, поскольку не можем создать прямой канал сбыта, как конкурент X.

Бен: Почему нет? Если ваш продукт лучше, почему бы не сжать кулаки и не вступить в схватку?

Предприниматель: Ну-у-у...

Бен: Хватит искать серебряную пулю.

У каждой компании наступает время, когда ей приходится бороться за выживание. Если вы собираетесь сбежать, когда надо бороться, то стоит спросить себя: «Если наша компания недостаточно хороша, чтобы победить, то зачем ей вообще существовать?»

А кого это интересует?

Просто выиграй, малыш.

Эл Дэвис

Возвращаясь к самым тяжелым дням в Loudcloud, я часто задавал себе вопрос: «Мог ли я лучше подготовиться ко всему этому? Мог ли предвидеть, что половина наших покупателей выйдет из бизнеса? Мог ли знать, что получить финансирование на частных финансовых рынках окажется невозможно? Мог ли предсказать, что в 2001 году всего лишь 19 компаний выйдет на IPO, если в 2000-м таких было 221? Мог ли кто-то поручиться, что, несмотря на все эти обстоятельства, мне все же удастся добиться поставленной цели?»

Когда мне становилось жалко самого себя, я пересматривал интервью со знаменитым футбольным тренером Биллом Парселлсом, где он рассказывает, как столкнулся с такой же проблемой, когда начинал свою карьеру главного тренера. В первый сезон работы главным тренером его команда New York Giants переживала просто эпидемию травм. Билла очень беспокоило, как эти травмы отразятся на турнирном положении команды – ведь трудно выиграть, даже имея в строю всех своих лучших игроков, а что говорить, если приходится играть полурезервным составом? Когда его друг и наставник, владелец команды Raiders' Эл Дэвис пригласил его обсудить ситуацию, Парселлс рассказал о проблемах с игроками, получившими травмы.

Парселлс: Эл, я не знаю, как мы выиграем без доброй половины наших лучших игроков. Что я могу сделать?

Дэвис: А кого это интересует? Просто подготовь команду.

Возможно, это лучший из когда-либо звучавших советов СЕО. Потому что, знаете ли, это правда никого не интересует: ни ваших инвесторов, ни членов вашего совета директоров, ни ваших сотрудников, ни даже вашу собственную маму.

Никого.

И люди имеют право не интересоваться вашими проблемами. Даже если вы назовете самую убедительную причину своего банкротства, это не сохранит ни одного доллара для ваших инвесторов, рабочие места для ваших сотрудников и не приобретет вам ни одного нового потребителя. В особенности это не поможет вам чувствовать себя хоть чуточку лучше, когда придется закрыть компанию и объявить о банкротстве.

Вся ментальная энергия, затраченная на анализ причин провала, могла бы послужить для поиска одного, на первый взгляд, невозможного выхода из ваших нынешних проблем. Не тратьте времени на мучительные рассуждения о том, что вы могли бы сделать иначе. Лучше сосредоточьтесь на том, что вы еще можете сделать, поскольку в итоге это никого не интересует: просто держите вашу компанию на плаву.

Глава 5

Позаботьтесь о людях, продукте и прибыли – именно в таком порядке

Я тусуюсь с крутыми ниггерами, делаю деньги с крутыми ниггерами,

У меня нет времени для вас, чертовы музыканты-ниггеры.

Лучше захлопните ловушку до того, как сами станете мишенью, ниггеры.

Вы все солдаты, а я, чертов сержант, – ниггер.

*The Game (Джейсон Террелл Тэйлор, американский рэпер),
Scream On Em*

Нам удалось поднять курс акций Opsware выше 1 доллара за единицу, и следующей проблемой стала реорганизация управленческой команды. Наши менеджеры имели опыт управления предоставлением «облачного» сервиса, но теперь мы разрабатывали программное обеспечение и нуждались в специалистах по руководству такой деятельностью. В компаниях, занимающихся разработкой программного обеспечения, самыми важными людьми являются вице-президенты по продажам и техническим вопросам. Сначала я пытался взять вице-президента по коммерческим услугам из Loudcloud и сделать его вице-президентом по продажам в новой компании. Но из этого ничего не получилось. Следующий вице-президент по маркетингу должен был стать четвертым по счету, назначенным за эту должность за три года существования компании, – не сказать, что политика назначения персонала была особенно удачной. Что еще важнее, следующая ошибка с выбором кандидатуры на должность вице-президента по продажам должна была стать последней моей ошибкой. Рынок, не говоря уже об инвесторах с Уолл-стрит, не оставлял большого пространства для маневра.

Чтобы следующий выбор был более удачным, я решил пока что руководить отделом сбыта самостоятельно: давал указания, проводил встречи по выполнению планов и был единственным человеком, отвечавшим за показатели объема продаж компании. На собственном тяжелом опыте я убедился в правоте Колина Пауэлла^[18]: нанимая на работу топ-менеджеров, надо отдавать предпочтение обладающим сильными сторонами претендентам, а не тем, у кого нет очевидных слабых сторон. Руководя продажами, я со всей очевидностью понял, какие качества для сотрудников отдела сбыта особенно необходимы, и составил весьма ценный список тех, кто обладал такими качествами.

Уже проведя интервью с двумя дюжинами кандидатов и убедившись, что требуемыми качествами не обладает ни один из них, я пригласил на интервью Марка Крэнни. Он выглядел совсем не так, как я ожидал, и ничем не напоминал стереотипный образ директора по продажам – одного из топ-менеджеров, обладающих наибольшей ответственностью. Начнем с того, что он оказался парнем среднего роста – большинство директоров по продажам скорее высокие. Кроме того, он обладал квадратной фигурой, то есть в ширину был примерно таким же, как и в высоту. Я не стал бы его называть толстым – просто квадратным. Казалось, его тело не очень-то помещается в сшитый на заказ костюм. Можно сказать наверняка, что ни один готовый костюм не подойдет парню с такой фигурой.

Затем я просмотрел его резюме. Первое, что я отметил, – Марк окончил колледж в Южной

Юте, о котором я никогда раньше не слышал. Я спросил, что это за колледж. Марк ответил: «Он считается Массачусетским технологическим институтом Южной Юты». Это была последняя шутка, которую я от него слышал. Его серьезность была настолько всеобъемлющей, что, казалось, он чувствует себя неуютно в собственной шкуре. Марк и меня заставил почувствовать неловкость. Вообще-то вряд ли я счел бы его подходящим кандидатом в другое время, но сейчас его сильные стороны имели решающее значение для нашего бизнеса, и я пренебрег всеми его недостатками. У меня есть собственный прием, позволяющий отличить хороших кандидатов на должность от плохих, – я задаю им серию вопросов о найме, подготовке агентов по продажам и особенностях управления ими. Вот как обычно это выглядит.

Бен: Какие качества вы цените в агенте по продажам?

Кандидат: Он должен быть сообразительным, агрессивным и конкурентоспособным, должен знать, как организовать заключение сложной сделки и направлять в нужное русло деятельность организации.

Бен: Как вы проверяете наличие этих качеств у кандидата в процессе собеседования?

Кандидат: Ну-у, я обычно беру всех с соответствующим опытом.

Бен: Итак, после того как вы приняли их на работу, чего вы от них ждете?

Кандидат: Я ожидаю понимания и следования процедурам сбыта, приобретения знаний о продукте, точности в оценке прогнозов продаж в перспективе...

Бен: Расскажите о системе обучения агентов по продажам, которую вы разработали для достижения этих целей.

Кандидат: Ну-у...

Затем он обычно сочиняет что-то более или менее удачное.

Марк легко прошел мой тест, а затем я задал вопрос о системе обучения агентов. Никогда не забуду выражение боли, промелькнувшее на его лице. Он выглядел так, будто хотел немедленно встать и уйти. Поневоле захотелось дать ему таблетку аспирина и, возможно, чего-нибудь успокаивающего. Его реакция меня очень заинтересовала, поскольку до этого момента он прошел все испытания на отлично. Лишь позже стало ясно, что с моей стороны задавать Марку подобный вопрос было все равно что дилетанту просить Исаака Ньютона объяснить законы физики. С чего начать?

После затянувшейся чуть ли не на пять минут паузы Марк полез в портфель и вытащил оттуда толстую инструкцию по организации обучения агентов по продажам, которую он сам разработал. Далее он сообщил, что за то время, которое осталось до конца собеседования, он вряд ли сможет рассказать все, что я хочу узнать, но если я назначу еще одну встречу, то он в подробностях объяснит нюансы подготовки элитных агентов, в том числе вопросы организации процесса продаж и знания продуктов. Кроме того, он заявил, что всего этого недостаточно – успешный руководитель отдела сбыта должен уметь вдохнуть мужество в своих подчиненных. Генерал Паттон^[19] не сказал бы лучше. Я понял, что нашел парня, который мне нужен.

К сожалению, никто, кроме меня, этого не понял. Все топ-менеджеры, кроме одного, и члены совета директоров высказались категорически против Марка Крэнни. Когда я спросил Билла Кэмпбелла, что он об этом думает, он ответил: «Я не собираюсь ложиться на рельсы, чтобы помешать тебе нанять Крэнни». Это не походило на горячее одобрение, в котором я так нуждался. Возражения против Крэнни никогда не объяснялись отсутствием у него сильных сторон – скорее множеством недостатков: «Марк уехал в Южную Юту», «людям некомфортно с ним общаться», «он не тянет внешне на директора по продажам».

Но чем больше я с ним общался, тем больше укреплялся в мысли, что он именно тот, кто мне нужен. Поговорив с ним в течение часа, я узнавал о продажах больше, чем за те полгода, которые руководил отделом сбыта. Марк мог позвонить мне, чтобы обсудить детали сделок, за

которые боролись мои собственные агенты, – детали, о каких они даже не подозревали. Похоже, у него было свое собственное сбытовое ФБР.

Я решил стоять на своем. На заседании совета директоров я заявил, что понимаю опасения присутствующих, но все равно хочу пригласить Марка на работу, как только получу рекомендации.

Однако в ответ на просьбу предоставить рекомендации Марк опять меня удивил. Он передал мне список из 75 рекомендателей и сказал, что если понадобится, то готов предоставить еще. Я обзвонил всех указанных в списке, и те, до кого не дозвонился, перезвонили мне сами в течение часа. Марк создал разветвленную сеть: не иначе, как все эти рекомендатели принадлежали к числу его агентов-фэбээровцев. Когда я уже готов был принять Марка на работу, один из наших топ-менеджеров позвонил и сказал, что его друг знает Марка лично и хочет дать отрицательную рекомендацию. Я связался с этим другом (назовем его Джо) и услышал самую странную рекомендацию за всю мою карьеру.

Бен: Большое спасибо, что согласились позвонить.

Джо: Не стоит благодарности.

Бен: Откуда вы знаете Марка Крэнни?

Джо: Марк был региональным вице-президентом в компании, где я вел курсы по обучению агентов по продажам. Я хотел сказать, что вы не должны приглашать Марка на работу ни при каких обстоятельствах.

Бен: Вот как? Это сильное заявление. Он имеет отношение к криминалу?

Джо: Нет, мне не приходилось слышать, чтобы Марк совершил неэтичный поступок.

Бен: Он не справляется с наймом персонала?

Джо: Нет, именно он пригласил на работу в нашу компанию нескольких лучших агентов.

Бен: Способен ли он проводить крупные сделки?

Джо: Определенно да; он заключил некоторые из самых крупных сделок за всю историю нашей компании.

Бен: Он плохой руководитель?

Джо: Нет, он очень эффективно управлял своей командой.

Бен: Но почему же я не должен нанимать его?

Джо: Он очень бестактен.

Бен: Объясните поподробнее, пожалуйста.

Джо: Дело в том, что я как раз обучал группу недавно нанятых новичков в компании РТС и пригласил Марка, чтобы он сказал им несколько вдохновляющих слов. В зале сидело 50 новых агентов, и все они рвались поскорее приступить к работе в компании и начать продавать. Марк Крэнни вышел на подиум, оглядел толпу новичков и заявил: «Мне плевать, хорошо вас подготовили или нет. Если вы не принесете мне продаж на 500 тысяч долларов в квартал, я лично прострелю вам головы».

Бен: Большое спасибо.

Один и тот же поступок может выглядеть по-разному во время войны и в мирное время. Во втором случае у вас есть возможность беспокоиться о приличиях, культурных последствиях, чувствах людей. Но во время войны имеет значение только одно: убить врага и без потерь вернуть войско на базу. Мы вели войну, и нам требовался боевой генерал. Мне был нужен Марк Крэнни.

Последний этап приема Марка на работу состоял в том, чтобы объяснить необходимость этого назначения Марку Андрессену. Как сооснователь компании и председатель совета директоров Андрессен имел большое влияние на его членов, но, к сожалению, идея с назначением Крэнни ему не нравилась. Андрессен достаточно доверял мне, чтобы разрешить

провести необходимое назначение независимо от того, нравился ему кандидат или нет, но мне требовалось не просто разрешение, а его полная поддержка.

Я оставил инициативу начала разговора за Андрессеном, поскольку, несмотря на то что он был самым умным человеком в нашей компании, его невероятная скромность не позволяла ему верить, что кто-то его считает таковым. Он начал с того, что перечислил целый список претензий к Крэнни – выглядит и говорит не так, как директор по продажам, окончил никому не известный колледж, в его обществе люди чувствуют себя некомфортно. Я внимательно выслушал его и ответил: «Я согласен с каждым твоим словом. Но Марк Крэнни – гуру продаж. Он поднял искусство сбыта до уровня, и не снисшегося никому из специалистов по продажам, кого я знал. Если бы у него не было тех недостатков, о которых ты говоришь, он не стал бы устраиваться на работу в компанию, чьи акции совсем недавно продавались по 35 центов за штуку. Он был бы CEO в IBM».

Андрессен быстро ответил: «Я понял. Бери его».

Именно так я сделал решающий шаг в преобразовании нашей Loudcloud в компанию мирового уровня по разработке программного обеспечения. Я знаю Марка Крэнни уже много лет и могу подтвердить, что все рассказанное им о продажах во время интервью и позже полностью подтвердилось. Да, ему не хватало такта, но он был гением. Мне требовались его способности, ну а над тактичностью мы работали вместе. Не могу сказать, что все наши сотрудники стали чувствовать себя вполне комфортно в обществе Марка, но практически все они в итоге согласились, что он, как никто другой, подходит для своей работы.

* * *

Мой старый босс Джим Барксдейл любил говорить: «Мы заботимся о людях, продукте и прибыли – именно в таком порядке». Высказывание простое, но очень глубокое. «Мы заботимся о людях», – всегда наиболее трудно реализуемая часть, но если игнорировать ее, то остальные две потеряют значение. Заботиться о людях означает сделать компанию хорошим местом для работы. Большинство организаций от этого далеки. По мере того как масштабы растут, важная работа остается незамеченной, лучших сотрудников обходят по служебной лестнице ловкие политиканы, а бюрократические процедуры вытесняют творчество и убивают радость от работы.

Когда все вокруг нас рушилось – крах доткомов, угроза NASDAQ исключить нашу компанию из листинга, – нас спасли именно те действия, которые описаны в этой главе. Если ваша компания станет хорошим местом для работы, то, вполне возможно, просуществует достаточно долго для того, чтобы завоевать мировую славу.

Хорошее место для работы

В Opsware я привык проводить постоянные занятия с менеджерами, поскольку глубоко верю в пользу такого обучения. Я доходчиво объяснил, что ожидаю от каждого из них постоянных и регулярных контактов с их подчиненными. Я даже разработал инструкцию по технике проведения индивидуальных собеседований, поэтому никаких сомнений в их необходимости быть не могло.

И вот в один прекрасный день, когда я пришел на работу в замечательном настроении, вдруг оказалось, что один из моих менеджеров вообще не проводил индивидуальных собеседований с подчиненными уже более шести месяцев. Поскольку я убежден, что, если хорошо потрудился, можно ожидать результата, это оказалось полной неожиданностью. Ни одного индивидуального собеседования за шесть месяцев? Неужели это возможно после стольких трудов и размышлений о менеджменте, подготовки материалов, личного участия в обучении менеджеров? И это результат труда не кого-нибудь, а СЕО! Если мои менеджеры так внимательно меня слушают, зачем мне вообще ходить на работу?

Я-то думал, что личный пример – самый надежный способ побудить сотрудников делать то, что я считаю нужным. Бог знает почему коллектив перенял все мои самые скверные привычки, так почему бы им не перенять и хорошие? Неужели я потерял контроль над подчиненными? Я вспомнил, как много лет назад беседовал с отцом о тренере баскетбольного клуба Boston Celtics Томми Хейнсохе, который стал одним из самых успешных тренеров в мире, получил титул лучшего тренера года и выиграл два чемпионата Национальной баскетбольной ассоциации.

Тем не менее его звезда быстро закатилась, и сейчас у него были худшие показатели во всей Баскетбольной лиге. Я спросил у отца, что случилось с Хейнсохом, тот ответил: «Игроки перестали обращать внимание на его приступы гнева. Хейнсох имел обыкновение орать на них, те тоже в долгу не оставались. А теперь они его просто игнорируют». Неужели моя команда игнорирует меня? Не слишком ли много я кричал на них в свое время?

Чем больше я об этом думал, тем больше понимал: я много говорил игрокам о том, *что* им делать, но совершенно недостаточно говорил о том, *почему* это необходимо. Понятно, что авторитета СЕО не хватало, чтобы побудить их выполнить мои указания. Учитывая, что мы вели работу одновременно по многим направлениям, менеджеры просто не успевали выполнять все, что от них требовалось, и в результате устанавливали собственные приоритеты. Очевидно, упомянутый выше менеджер не считал, что встречи с людьми – самое важное в его работе, а я не сумел объяснить ему, почему это так.

Итак, почему же я требую от каждого менеджера периодически проходить обучение? Почему я требую от каждого менеджера регулярно проводить собеседования со своими людьми? После долгих размышлений мне наконец удалось сформулировать основную причину, и я вызвал непосредственного руководителя провинившегося менеджера (назовем его Стивом).

Когда Стив зашел в мой кабинет, произошел следующий диалог.

Бен: Стив, ты знаешь, почему я пришел сегодня на работу?

Стив: Что ты имеешь в виду, Бен?

Бен: Зачем мне каждое утро рано просыпаться? Тащиться на работу? Если дело только в деньгах, так почему бы мне не продать компанию прямо завтра и не получить больше денег, чем я когда-либо мечтал? Я не хочу стать знаменитым; скорее, наоборот.

Стив: Ну да.

Бен: Хорошо, так зачем же я пришел на работу?

Стив: Понятия не имею.

Бен: Позволь тебе это объяснить. Я пришел на работу потому, что лично для меня очень важно, чтобы Opsware стала хорошей компанией. Для меня очень важно, чтобы люди, проводящие здесь по 12–16 часов в день, были довольны своей работой. Именно поэтому я прихожу сюда. Ты понимаешь разницу между хорошим и плохим местом для работы?

Стив: Думаю, что да.

Бен: И в чем же она состоит?

Стив: Ну... я думаю...

Бен: Позволь, я тебе это объясню. В хорошем месте для работы люди имеют возможность сконцентрироваться именно на работе и при этом уверены, что от того, насколько успешно они ее выполняют, преуспеет компания в целом и они в частности. Работать в такой компании – настоящее удовольствие. Каждый сотрудник просыпается утром, зная, что ему предстоит работать эффективно и результативно, а его труд сыграет большую роль и для компании, и для него самого. Так появляется мотивация.

Если компания – плохое место для работы, то сотрудники тратят много времени на преодоление организационных проблем, внутреннюю борьбу и ликвидацию сбоев в производственном процессе. Они даже не вполне понимают, в чем именно заключается их работа, поэтому у них нет возможности определить, выполнена она или нет. Если вдруг каким-то чудом и невероятными усилиями им все же удастся сделать ее, они понятия не имеют, что это означает для компании или для их карьеры. Посыплем соль на рану: когда они наконец набираются смелости сообщить своим топ-менеджерам о том, что в компании явно есть большие проблемы, те сначала это отрицают, затем борются за сохранение статус-кво, а потом просто игнорируют эти проблемы.

Стив: Хорошо.

Бен: Ты знаешь, что твой менеджер Тим вообще не проводил индивидуальных собеседований со своими подчиненными в течение последних шести месяцев?

Стив: Нет.

Бен: Теперь, когда тебе об этом известно, ты понимаешь, что у него нет никакой возможности хотя бы выяснить, хорошее или плохое место для работы наша компания?

Стив: Да.

Бен: В итоге вы с Тимом препятствуете достижению моей главной и единственной цели. Поэтому, если Тим не проведет индивидуальное собеседование с одним из своих сотрудников в ближайшие двадцать четыре часа, он будет уволен, и ты вместе с ним. Я понятно выражаюсь?

Стив: Абсолютно.

Это действительно необходимо?

Вы можете сказать, что, независимо от эффективности управления, компания потерпит неудачу, если у нее нет продукта, удовлетворяющего требованиям рынка. Далее, вы можете доказывать, что плохо управляемые компании, сумевшие разработать отличный продукт, завоевавший симпатии покупателей, вполне могут преуспевать. Оба этих утверждения справедливы. Так было ли действительно необходимо произносить столь драматичную речь и угрожать увольнением одному из топ-менеджеров?

Думаю, что да, и на то есть три причины.

- Компании не обязательно быть хорошим местом для работы, когда дела идут хорошо, но это становится вопросом жизни и смерти, если дела вдруг пойдут плохо.
- Рано или поздно дела пойдут плохо.
- Стать хорошим местом для работы вовсе не означает, что компании придет конец.

Вопрос жизни и смерти

Когда дела идут хорошо, у сотрудников много причин оставаться в компании.

- Перед ними открываются карьерные перспективы, поскольку по мере роста компании появляются все новые и новые привлекательные вакансии.
- Друзья и семья считают, что они просто прекрасно устроились «именно в ту» компанию еще до того, как она стала «именно той».
- Резюме приобретает вес, поскольку там отражено, что сотрудник работал в голубой фишке^[20] на этапе ее расцвета.
- Ах да, еще это возможность заработать неплохие деньги.

Когда дела идут плохо, люди увольняются по тем же самым причинам, только со знаком «минус». По сути дела, единственная причина, удерживающая сотрудника в компании, когда дела идут плохо (если не считать отчаянной нужды в работе, но в нынешних условиях это не слишком актуально), – это то, что он любит свою работу.

Рано или поздно дела пойдут плохо

В мировой истории еще не было компании, курс акций которой неизменно и стабильно рос. В плохих компаниях с исчезновением прибыли исчезают и сотрудники. В высокотехнологичных компаниях с уходом сотрудников начинает раскручиваться спираль: компания теряет капитализацию – лучшие сотрудники уходят – капитализация снижается еще больше – увольняются лучшие из оставшихся и так далее. Такую спираль крайне трудно раскрутить в обратную сторону.

Цель – создать хорошее место для работы

Когда я впервые встретил Билла Кэмпбелла, он работал председателем совета директоров компании Intuit, заседал в совете директоров Apple и консультировал многих CEO ведущих компаний отрасли. Но все это произвело на меня куда меньшее впечатление, чем его опыт работы CEO еще в 1992 году в компании под названием GO Corporation. GO ни больше ни меньше, как еще в 1992 году пыталась разработать айфон. Компания сумела получить большой объем финансирования, чем любая другая венчурная фирма в истории, и потеряла почти все еще до того, как в 1994 году за бесценок была продана AT&T.

Наверное, сейчас это уже не так впечатляет. Наверное, кто-то может счесть это колоссальным провалом. Но на протяжении своей карьеры я встречал десятки бывших сотрудников GO, и в том числе великих людей вроде Майка Хоумера, Дэнни Шадера, Фрэнка Чена и Страттона Склавоса. Самое поразительное состоит в том, что каждый из этих великих CEO вспоминал работу в GO как лучший этап своей карьеры. Лучший, невзирая на то что они не смогли там сделать блестящую карьеру, не получили больших денег и попали на обложки журналов как величайшие неудачники. Но GO была хорошим местом для работы.

Это заставило меня осознать, каким удивительно эффективным CEO был Билл. Очевидно, Джон Доэрт думал так же, поскольку, когда Скотту Куку понадобился CEO для Intuit, он порекомендовал Билла, хотя GO под его руководством потеряла большие деньги. И в течение многих лет все, кто общался с бывшими сотрудниками GO, слушали легенды о том, каким менеджером был Билл. Он именно создавал хорошие места для работы.

Если вам больше нечем заняться, будьте как Билл – создайте компанию, способную стать

отличным местом для работы.

Почему следует обучать своих сотрудников стартапам

Еще работая в Netscape, я понял, почему стартапам следует обучать своих сотрудников. В McDonald's это делают очень тщательно, зато в высокотехнологичных компаниях с гораздо более сложным характером труда нередко обучением никто не занимается. В этом нет никакой логики. Хотите ли вы оставаться на уровне необученных сотрудников McDonald's? Хотите ли использовать программное обеспечение, написанное программистом, которому никогда не говорили, как работает остальная часть кода? Многие компании считают, что их сотрудники настолько умны, что им не требуется дополнительное обучение. Это просто глупо.

Когда я впервые получил должность менеджера, у меня было противоречивое мнение об обучении сотрудников. Если рассуждать логически, обучение в высокотехнологичных компаниях необходимо, но мой личный опыт участия в различных обучающих программах на предыдущих местах работы оказался обескураживающим. Курсы читали преподаватели сторонних компаний, не понимающие наш бизнес и рассказывающие о вещах, не имевших к нему прямого отношения. Потом мне попалась классическая книга Энди Гроува по менеджменту «Высокоэффективный менеджмент»^[21], 16-я глава которой называлась «Почему обучение сотрудников – это дело босса?». Она изменила мою карьеру. Гроув писал: «Большинство менеджеров почему-то думают, что обучение сотрудников – это работа, которую можно поручить кому-то другому. Я, напротив, совершенно убежден, что менеджер должен делать это самостоятельно».

Когда я был менеджером продуктовой линии в Netscape, меня угнетало то, что подавляющее большинство коллег, ответственных за продукт, практически не представляли дополнительной ценности для компании. Основываясь на идеях Гроува, я написал короткую методику под названием «Хороший/плохой менеджер» и использовал ее для обучения своей команды (данная методика приведена в этой главе ниже). То, что произошло дальше, произвело на меня глубокое впечатление. Работа моей команды стала гораздо продуктивней. Вскоре я уже руководил самой эффективной командой менеджеров в компании. Основываясь на этом опыте, уже в Loudcloud я инвестировал в обучение значительные средства и время. Считаю, что именно это послужило основой нашего последующего успеха. А ведь все начиналось с решения организовать обучение людей и написания для этого простейшей программы. Теперь я могу вернуть долг Энди Гроуву и рассказать, как, что и почему вы должны делать в этом отношении в вашей компании.

Почему следует обучать ваших людей?

Почти каждый, кто создавал высокотехнологичную компанию, знает, что ее наиболее ценным активом всегда являются люди. Правильно управляемые стартапы уделяют очень много внимания рекрутингу и процессу интервьюирования потенциальных сотрудников, поскольку это непосредственно влияет на интеллектуальный капитал компании. Но очень часто инвестиции в человеческий капитал этим и ограничиваются. Существует по меньшей мере четыре причины необоснованности такого подхода.

1. Продуктивность

Я часто видел стартапы, где велся тщательный учет кандидатов, с которыми было проведено первоначальное собеседование, прошедших полный цикл собеседований и наконец нанятых на работу. Все это интересно, однако самые главные статистические данные пропущены – сколько действительно продуктивных сотрудников нанято на работу? Не имея возможности отслеживать степень реализации основной цели, они не могут выявить истинную ценность обучения. Если

бы они измеряли продуктивность труда, то наверняка были бы шокированы тем фактом, что все усилия, потраченные на рекрутирование, найм и интеграцию сотрудника в коллектив, потрачены впустую. Большинство СЕО, даже если знают о невысокой продуктивности вновь нанятых сотрудников, все равно считают, что нет времени заниматься обучением. Энди Гроув провел некоторые расчеты и выяснил, что это ошибочное мнение.

Как ни странно, обучение – это один из наиболее производительных видов деятельности, которым занимаются менеджеры. Представьте на минуту, что вы читаете цикл из четырех часовых лекций сотрудникам своего отдела. Предположим, что на подготовку к каждой лекции вы тратите три часа. На подготовку ко всему курсу уйдет 12 часов. В вашей группе десять студентов.

В следующем году им предстоит отработать на вашу компанию около 20 тысяч часов. Если ваша программа обучения поможет им повысить эффективность своей деятельности хотя бы на 1 %, компания получит эквивалент 200 часов труда в качестве отдачи на инвестированные 12 часов.

2. Управление деятельностью

Когда репортеры берут интервью у менеджеров, то любят спрашивать: «Приходилось ли вам кого-то увольнять?», или «Сколько человек вы уволили?», или «Что вы думаете об увольнении кого-либо из сотрудников?» Все это интересные вопросы, но часто бывает так, что наиболее правильный вопрос остается незадаанным: «Увольняя сотрудника, можете ли вы с точностью определить, что он понимает, какие надежды вы на него возлагали, а также то, что он их не оправдал?» Лучший ответ на этот вопрос состоит в том, что менеджер, безусловно, формирует ожидания в процессе подготовки сотрудника к работе в новой должности. Если вы не занимаетесь подготовкой людей, то лишаетесь основания для управления деятельностью. В результате управление деятельностью в вашей компании оказывается несовершенным и непоследовательным.

3. Качество продукта

Часто основатели создают компании, имея перед глазами образ элегантной и совершенной архитектуры продукта, способного разрешить множество острых проблем, с которыми сталкивались на предыдущих местах работы. Затем, по мере того как их компания добивается успеха, основатели обнаруживают, что эта элегантная архитектура превратилась в ночной кошмар. Почему так произошло? Хотя успешное развитие компании предполагает найм новых программистов все в большем количестве, руководство компании пренебрегает их обучением. Получая задание, программисты сами определяют, как его выполнить наилучшим образом. Очень часто это означает воспроизводство старых навыков и подходов, что приводит к противоречиям с ожиданиями пользователей и проблемам эксплуатации, а также к всеобщему хаосу. И вы еще думаете, что обучение обходится дорого!

4. Как удержать сотрудников

В период особенно активного увольнения сотрудников из Netscape я решил перечитать все записи заключительных собеседований с увольняющимися, надеясь, что это поможет понять причины, по которым люди уходят из высокотехнологичных компаний. Не касаясь вопросов заработной платы, я выявил две основные причины.

- Сотрудники ненавидели своего руководителя; в частности, они жаловались на недостаток управленческих решений, медленный карьерный рост, отсутствие отклика на их предложения и

обращения.

- Сотрудники ничему не научились за время работы в компании, поскольку она не инвестировала ресурсы в приобретение ими новых навыков.

Эффективная обучающая программа могла бы решить обе эти проблемы.

С чего начать?

Лучше всего начать с той темы, которая особенно интересует ваших сотрудников: какие навыки и знания потребуются им для успешного выполнения своей работы. Я называю это функциональным обучением. Функциональное обучение может быть совсем простым и касаться в основном вопроса, чего вы ждете от нового сотрудника (подробнее об этом – в методике «Хороший/плохой менеджер продукта»). А может быть сложным и включать организацию «лагеря для новобранцев» с выездом новичков и опытных сотрудников на несколько недель в тихое место для ускоренного анализа архитектуры и других нюансов программного обеспечения. Программу обучения необходимо адаптировать к специфике работы в определенной должности. Если вы пытаетесь организовать подготовку универсального характера, удостоверьтесь, что в список лекторов включены лучшие специалисты компании и топ-менеджеры. Обучающие программы имеют еще один позитивный эффект: обычно они в большей мере влияют на создание устойчивой и позитивной корпоративной культуры, чем сотня выездных мероприятий для коллектива, посвященных той же цели.

Кроме того, важный элемент корпоративных программ подготовки сотрудников – обучение менеджеров. Именно в процессе обучения менеджеров лучше всего начинать формировать ожидания вашей управленческой команды. Ожидаете ли вы, что менеджеры будут заниматься обучением своих подчиненных? Что они согласуют перечень целей деятельности со своей командой? Если да, то лучше сообщить им об этом заблаговременно, поскольку, по моим наблюдениям, в высокотехнологичных компаниях искусство управления очень слабо развито. Если вы сформулировали, чего ждете от менеджеров, то тем самым определили и темы последующих занятий – они будут посвящены тому, как наилучшим образом реализовать ваши ожидания (как писать отчеты о проделанной работе, проводить индивидуальные интервью и т. п.).

Если вы уже организовали обучение менеджеров и функциональное обучение, то не следует забывать и о других формах и возможностях. Одно из величайших преимуществ высокотехнологичной компании – удивительные люди, которых вы можете пригласить на работу. Соберите своих лучших сотрудников и предложите им поделиться с новичками своими знаниями и навыками. Обучение таким функциям, как проведение переговоров, собеседований, поиск источников финансирования, существенно повысит компетенцию компании, равно как поспособствует утверждению моральных норм. Обучение станет знаком отличия для тех сотрудников, которые достигли уникального уровня компетентности.

Реализация программ обучения

Осознав необходимость обучения и определив его основные направления, можно переходить к организационным проблемам. Прежде всего следует уяснить, что ни один стартап не имеет времени на то, чтобы проводить обучение сотрудников в факультативном режиме – оно должно быть обязательным. Два основных вида обучения – функциональное и для менеджеров – можно внедрить следующим образом.

- Стимулировать функциональное обучение путем ограничения приема новых сотрудников. Как пишет Энди Гроув, у менеджера есть лишь два способа увеличить производительность труда – мотивация и обучение. Поэтому организация обучения сотрудников должна стать базовым требованием для всех менеджеров вашей организации. Эффективный способ добиться выполнения этого требования состоит в том, чтобы не принимать заявки на прием новых сотрудников от менеджеров до тех пор, пока они не разработают обучающую программу для вновь нанимаемых людей.

- Стимулировать обучение менеджеров, лично выступая в качестве преподавателя. Управление компанией – это работа СЕО. Конечно, вряд ли у вас хватит времени, чтобы лично читать все учебные курсы, но вы должны взять на себя преподавание курса по формированию ожиданий от деятельности сотрудников, поскольку это и ваши ожидания тоже. Сделайте участие в этой программе престижным, приглашая лучших менеджеров из вашей команды для преподавания других курсов. И, конечно, их посещение должно быть обязательным.

По иронии судьбы самое серьезное препятствие для организации обучающей программы – убежденность в том, что она требует слишком много времени. Помните о том, что никакие инвестиции не смогут сделать больше для повышения производительности труда в вашей компании. Поэтому заявлять, что вы слишком заняты, чтобы обучать своих сотрудников, – это все равно что заявлять, что вы слишком голодны, чтобы есть. Более того, не так трудно разработать основные тренинги (методика «Хороший/плохой менеджер продукта» – один из возможных подходов к решению этой проблемы).

* * *

Во времена управления командой по разработке продукта для серверов в Netscape меня крайне раздражало то обстоятельство, что каждый член группы, доставшейся мне в наследство от предыдущего менеджера, имел собственное уникальное представление о своих трудовых обязанностях. В итоге на меня снизошло озарение: никто в отрасли никогда не пытался определить, в чем же состоят обязанности менеджера продукта. Логичным следствием стала попытка сделать это и тем самым спастись от инфаркта. Удивительно, но и до сих пор эти рекомендации достаточно актуальны, что еще раз наглядно показывает важность обучения.

Хороший/плохой менеджер продукта

Хороший менеджер отлично знает рынок, продукт, продуктовую линию и особенности конкуренции на целевом рынке, а также действует на прочной основе знаний и убежденности. Хороший менеджер – это СЕО продукта: он берет на себя полную ответственность за его продажи и оценивает собственную деятельность с точки зрения его успеха на рынке.

Хороший менеджер продукта отвечает за правильный выбор продукта и выбор времени его вывода на рынок, а также за решение всех вытекающих отсюда вопросов. Он отлично знает деловую среду, в которой действует, – компанию, условия конкуренции, динамику продаж. Он несет ответственность за разработку и выполнение успешного плана и не ищет себе оправданий.

У плохих менеджеров, напротив, всегда имеется множество оправданий: «недостаточное финансирование», «руководитель группы программистов оказался идиотом», «у Microsoft над решением подобной проблемы работают в десять раз больше людей», «я перегружен работой», «мне никто не дал четких указаний». CEO никогда не ищет подобных оправданий, и CEO продукта также не имеет права к ним прибегать.

Хороший менеджер продукта не тратит времени на координацию действий всех, кто должен работать вместе, чтобы в нужный срок создать хороший продукт. Он не вмешивается ежеминутно в работу членов своей команды, не берет на себя выполнение разнообразных функций (что входит в обязанности его подчиненных) и не подчиняется слепо программистам. Он не просто часть команды, а ее руководящий центр. Команды программистов не считают хорошего менеджера продукта маркетинговым ресурсом. Такой менеджер – партнер старшего программиста.

Хороший менеджер продукта точно определяет цель: *что именно должно быть сделано* (в противоположность тому, *как* этого достигнуть) и как управлять реализацией этой цели. В противоположность ему плохой менеджер чувствует себя увереннее, если речь идет о том, *как* достигнуть желаемого. Хороший менеджер может точно выразить свою мысль программисту не только устно, но и письменно. Он не определяет направление движения неформально, зато собирает информацию через неформальные каналы.

Хороший менеджер продукта разрабатывает различные вспомогательные материалы, ответы на часто задаваемые вопросы (FAQ), презентации и инструкции, полезные для агентов по продажам, маркетологов и топ-менеджеров. Плохой менеджер жалуется на то, что ему приходится целый день отвечать на вопросы агентов и это его чрезмерно отягощает, в то время как хороший менеджер предвидит, в чем могут проявиться недостатки продукта, и заранее планирует решение этих проблем. Плохой менеджер увольняет сотрудников, когда недостатки продукта становятся очевидны.

Хороший менеджер продукта излагает в письменной форме свои соображения по важным проблемам (как бороться с конкурентами, решать сложные технические проблемы архитектуры продукта, выявлять и захватывать перспективные рынки). Плохой менеджер рассказывает об этом устно и жалуется, что «при имеющихся ресурсах» его планам не суждено осуществиться. Потерпев неудачу, плохой менеджер напоминает, что с самого начала предупреждал о таком ходе событий.

Хороший менеджер продукта фокусирует внимание команды на объемах продаж и потребителях. Плохой – на том, какими свойствами обладают продукты конкурентов. Хороший менеджер проектирует перспективные продукты, которые можно разработать, приложив для этого достаточно усилий. Плохой – хорошие продукты, которые разработать невозможно, и предоставляет программистам возможность разрабатывать все, что те считают нужным (то есть перекладывает самую сложную проблему на их плечи).

Хороший менеджер продукта мыслит категориями вывода на рынок продукта с отличными потребительскими свойствами еще на стадии его планирования и думает о завоевании целевой доли рынка и выполнении планов по продажам при выведении продукта на рынок. Плохой менеджер путается в понятиях «ценность для потребителей», «сравнимые с конкурентами характеристики продукта», «ценообразование» и «продвижение продукта».

Хороший менеджер старается разложить проблему на составляющие, а плохой, наоборот,

смешивает все проблемы в одну.

Хороший менеджер продукта продумывает, какую информацию необходимо обнародовать в прессе. Плохой стремится к подробному изложению всех деталей. Хороший менеджер продукта сам задает репортерам вопросы, а плохой старается ответить на все поставленные ими вопросы.

Хороший менеджер продукта относится к представителям прессы и аналитикам как к умным и проницательным людям, плохой же считает и журналистов, и аналитиков тупыми, потому что те не понимают нюансов специфической применяемой менеджерами технологии.

Хороший менеджер всегда предпочитает прозрачность. Плохой никогда не объясняет даже очевидных фактов. Хороший менеджер продукта планирует свою карьеру и будущий успех, а плохой постоянно ждет рекомендаций, как ему действовать дальше.

Хороший менеджер продукта отправляет еженедельные отчеты о проделанной работе вовремя, потому что он дисциплинирован. Плохой постоянно опаздывает с представлением этих отчетов, поскольку не слишком ценит это качество.

Допустимо ли приглашать на работу сотрудников компании вашего друга?

Каждая высокотехнологичная компания нуждается в блестящих специалистах. Лучшие компании инвестируют время и деньги в создание рекрутинговых служб мирового уровня. Но как далеко при этом можно заходить? Честно ли переманивать сотрудников из компании вашего друга? И останетесь ли вы после этого друзьями?

Во-первых, давайте определимся, кого называть друзьями. Существует две категории людей, которые могут иметь отношение к этому понятию:

- важные деловые партнеры;
- просто друзья.

Для целей нашего обсуждения друзья и важные деловые партнеры – это примерно одно и то же.

Большинство CEO никогда не станут рассматривать компанию своего друга как источник талантов. У каждого CEO, как правило, не так уж много настоящих друзей в мире бизнеса, а пытаться переманить сотрудников из компании друга – верный способ его потерять. Тем не менее почти каждый CEO обычно сталкивается с этой проблемой. Когда это случается? Допустимо ли это? Обязательно ли после этого терять друга?

Но они и так смотрели на сторону

Это всегда начинается одинаково. В компании вашего доброго друга Кэти работает блестящий программист по имени Фред. В один прекрасный момент оказывается, что Фред дружит с одним из ваших ведущих программистов, который приводит Фреда на интервью без вашего участия, и тот благополучно проходит этап за этапом. На последнем этапе Фреду предстоит интервью с CEO, то есть с вами. Вы немедленно обнаруживаете, что в настоящее время Фред работает в компании Кэти, и устраиваете допрос своих сотрудников из отдела персонала, чтобы удостовериться, что приглашение Фреда не было их инициативой. Они уверяют, что Фред все равно искал другую работу и ушел бы из фирмы Кэти – если не в вашу компанию, так в другую. И что делать дальше?

К этому моменту вы наверняка думаете: «Если Фред все равно увольняется, то Кэти наверняка предпочла бы, чтобы он ушел в мою компанию, чем в компанию одного из ее прямых конкурентов или руководимую CEO, которого она недолюбливает». Возможно, Кэти отнесется к ситуации именно так, но, возможно, и нет.

Люди обычно увольняются из компаний, дела в которых идут не блестяще, поэтому можно предположить, что Кэти борется за выживание своего бизнеса. В подобной ситуации ничто не подкосит ее больше, чем потеря одного из лучших сотрудников, поскольку она прекрасно понимает, что остальные воспримут его увольнение как отчетливый сигнал надвигающегося краха. Еще более опасен для Кэти тот факт, что ее сотрудники могут оценить ваши действия как предательство: так называемый друг Кэти разоряет ее компанию. Они могут решить, что Кэти настолько неэффективный CEO, что не в состоянии даже предотвратить переманивание сотрудников ее же друзьями. В таких условиях логическое осмысление ситуации очень быстро вытесняется эмоциями.

Вы не хотите потерять дружбу с Кэти, поэтому уверяете ее, что случай с Фредом – исключительный, что тот сам проявил инициативу и что он останется первым и единственным

ее сотрудником, перешедшим в вашу компанию. Скорее всего, эти объяснения сработают, и Кэти поймет и оценит вашу позицию. Она простит вам этот эпизод, но, будьте уверены, не забудет о нем.

Ее воспоминания о Фреде важны, потому что история с ним – лишь первый шаг в разрушении ваших отношений. Поскольку Фред – один из лучших специалистов, то его бывшие коллеги из компании Кэти наверняка позвонят ему, чтобы поинтересоваться, почему он ушел и где собирается работать. Он объяснит причины, которые наверняка покажутся убедительными. Возможно, коллеги Фреда захотят последовать его примеру и тоже присоединиться к вашей компании. К тому моменту, когда вы осознаете опасность ситуации, Фред уже успеет пригласить нескольких лучших друзей и договориться насчет приглашения их на интервью.

В каждом таком случае ваш отдел персонала будет доказывать, что это сотрудники фирмы Кэти обратились к ним, а не наоборот. Они подчеркнут, что у этих сотрудников есть предложения и от других компаний, поэтому они все равно уволятся, так что вам остается только воспользоваться их решительным настроем. Но менеджеры Кэти наверняка преподнесут ей эту историю совсем иначе. Они начнут умолять ее заставить вас прекратить переманивать их лучших людей, иначе им никогда не удастся выполнить поставленные задачи. Кэти наверняка расстроится и придет в ярость. В итоге общественное давление перевесит блестящую логику ваших возражений.

Можно проиллюстрировать развитие отношений с вашим другом в подобной ситуации на таком примере: если бы от вас ушел муж, вы бы хотели, чтобы ваша лучшая подруга начала с ним встречаться? Ведь все равно он будет устраивать свою жизнь, так почему бы не с вашей подругой? Это звучит очень логично, но в данной ситуации логика бессильна, поэтому, скорее всего, вы просто потеряете еще одного друга.

Как же вы собираетесь поступить?

Во-первых, учтите, что желающие перейти к вам сотрудники наверняка одни из лучших в своем деле, иначе вы все равно не захотели бы их брать. Поэтому перед вами стоит выбор: взять специалистов экстра-класса из компании вашего друга или взять посредственных сотрудников со стороны. Не сомневайтесь: если вы им откажете, то без работы они не останутся.

В таких случаях я руководствуюсь своим правилом под названием «взаимный принцип переманивания персонала», которое гласит: «Если вы будете шокированы и разозлитесь из-за перехода нескольких ваших сотрудников в компанию X, то воздержитесь от приема на работу людей из этой компании». Количество таких компаний X наверняка окажется очень небольшим, а то и вообще равным нулю.

Чтобы не попадать в такие щепетильные ситуации, многие организации разрабатывают специальные задокументированные или неписанные нормы, в которых указываются компании, сотрудники которых не могут перейти в вашу компанию без согласия их CEO или другого топ-менеджера. Имея такие нормы, вы сможете дать вашему другу последний шанс удержать своих сотрудников или, по крайней мере, высказать возражения против их перехода к вам.

С учетом всего вышесказанного можно сделать вывод, что подобные проблемы лучше всего решать прозрачными и открытыми методами. Как только вы узнали о конфликте интересов между наймом высококлассного специалиста и деятельностью вашего друга как CEO, немедленно выложите карты на стол, сообщив потенциальному сотруднику, что у вас имеются серьезные деловые связи с его нынешней компанией. Поэтому, прежде чем сделать конкретное предложение о работе, вам придется согласовать вопрос перехода с его нынешним руководством. Уведомьте соискателя, что, если он этого не хочет, вы просто оставите все как есть, а все уже

состоявшиеся переговоры сохраните в тайне. Обсудив со своим другом возможность перехода сотрудника, вы сможете точнее оценить, как эта история отразится на ваших отношениях. Кроме того, возможно, это спасет вас от приглашения на работу неподходящего сотрудника: зачастую люди, блестяще проходящие собеседования, оказываются далеко не лучшими.

Несколько слов в заключение

В фильме «Хороший, плохой, злой» Клинт Иствуд, играющий роль «хорошего парня», и Илай Уоллак в роли «злого» вместе собираются совершить преступление. За голову известного преступника герою Уоллака обещана награда, и они с персонажем Иствуда договариваются, чтобы присвоить эти деньги. «Хороший парень» задерживает «плохого» и получает награду. Герой Уоллака приговорен к смертной казни через повешение. Когда он уже сидит на лошади со связанными за спиной руками и петлей на шее, герой Иствуда метким выстрелом с дальнего расстояния перебивает веревку. Приговоренный бежит, а затем сообщники делят деньги. Эту комбинацию они повторяют не один раз, и все проходит отлично, пока герой Иствуда, передав «партнера» властям в очередной раз, не заявляет ему: «Не думаю, что твоя голова стоит больше трех тысяч долларов». Тот спрашивает: «Что ты имеешь в виду?» И тогда «хороший парень» сообщает: «Я хочу сказать, что наш договор разорван. Ты останешься связанным. Я получу деньги, а ты получишь веревку». Далее следует одна из самых длительных историй мести, когда-либо показанная на телеэкранах.

Поэтому, заявляя своему другу-СЕО, что вы не думаете, что ваша дружба стоит дороже принятого к вам суперспециалиста, не рассчитывайте остаться с ним друзьями.

Почему трудно привлечь в стартап топ-менеджеров из крупных компаний

Итак, вы разработали продукт, удовлетворяющий потребностям рынка, и готовы приступить к наращиванию масштабов деятельности вашей компании. Совет директоров рекомендует пригласить на работу нескольких топ-менеджеров, «работавших там-то, сделавших то-то», то есть обладающих необходимым опытом в области крупномасштабных финансов, сбыта и маркетинга. Они помогут вам перейти от продукта мирового класса к компании мирового класса. Вы знаете нескольких подходящих кандидатов, но венчурный инвестор на заседании совета говорит: «Вы мелко мыслите. Это будет грандиозная компания. Нам надо привлечь лучших из лучших». Что ж, вы берете выше и приглашаете на работу директора по продажам с блестящим резюме. У него рекомендации звезд бизнеса мировой величины, да и сам он почти звезда. У него фантастическое резюме, поэтому ваш вице-президент полюбил его с первого взгляда.

Шесть месяцев спустя

Полгода пролетают быстро, и каждый сотрудник в компании удивляется, почему новый директор по продажам (или финансам, или маркетингу, или продукту), пока что ничего не сделавший для компании, получил такой колоссальный опцион на акции. И это при том что люди, на которых лежит основная нагрузка, имеют гораздо менее внушительные бонусы. Еще хуже то, что, не получив адекватной отдачи за потраченные на «звезду» деньги, вы поняли, что компанию ждут большие неприятности – об этом говорят цифры в отчетности, а ваш супердорогой топ-менеджер и не думает шевелиться. Что за чертовщина творится?

Самое важное в данной ситуации – понять, что работа топ-менеджера в большой компании очень отличается по характеру от работы топ-менеджера в маленькой. Когда после продажи Opsware я управлял тысячами сотрудников в Hewlett-Packard, там существовал огромный спрос на мое время. Каждый хотел получить его часть. Маленькие компании хотели вступить с нами в партнерство или продать нам себя, сотрудники требовали санкции на те или иные действия, подразделения нуждались в помощи, потребители хотели моего внимания и т. п. В результате я тратил большую часть своего времени на совершенствование и оптимизацию уже существующего бизнеса. Большинство выполняемой мной работы относилось к категории «входящей». По сути дела, более опытные топ-менеджеры из больших компаний наверняка скажут, что если у вас появляется более трех начинаний в квартал, то вы стараетесь сделать слишком много. В результате они обычно работают в режиме прерывания.

В противоположность этому, если вы руководите стартапом, то в нем ничего не произойдет, пока вы лично не приложите к этому руку. На первых этапах существования компании вам придется инициировать от восьми до десяти начинаний в день, или компания просто остановится. Стартап не обладает инерцией движения, характерной для крупной компании. Если вы не придадите ему ускорение, он просто не сдвинется с места.

В чем же причина?

Если вы приглашаете на работу топ-менеджера, ранее работавшего в крупной компании, то есть риск, что он столкнется с двумя опасными несоответствиями своему предыдущему опыту.

1. Различие в ритме деятельности. Такой топ-менеджер привык ждать, что электронные письма придут на его почту, телефон зазвонит, встречу кто-нибудь назначит. В вашем стартапе ему придется этого ждать долго. Если ваш новый топ-менеджер сидит и ждет, то у остальных сотрудников зарождаются смутные подозрения. Проходя по коридору, вы можете услышать что-то вроде: «Интересно, что этот парень делает весь день напролет?» или «Почему ему предоставлен такой большой опцион?»

2. Несоответствие в наборе навыков. Управление большой компанией требует совсем не тех навыков, что создание и развитие компании с нуля. Если вы работаете топ-менеджером крупной компании, то, скорее всего, очень хорошо умеете принимать сложные решения, определять приоритеты, улучшать организационную структуру, совершенствовать бизнес-процессы и создавать систему внутрикорпоративной коммуникации. Если вам предстоит создать компанию с нуля, то вам нечего улучшать и совершенствовать, а внутрикорпоративная коммуникация предельно проста. С другой стороны, вы должны уметь организовывать высокоэффективный процесс найма персонала, иметь высочайшую квалификацию в отдельных сферах деятельности (например, вы лично отвечаете за контроль качества), знать, как создать бизнес-процесс с нуля, а также проявлять невероятную креативность в открытии новых направлений и постановке задач.

Можно ли предотвратить негативный сценарий развития событий?

Чтобы предотвратить катастрофу, следует выполнять два основных правила:

- 1) отслеживать разрушительные несоответствия в процессе интервью при приеме на работу;
- 2) относиться к задаче интегрирования сотрудника в коллектив так же серьезно, как и к интервьюированию.

Отслеживать несоответствия в процессе интервьюирования

Как определить, являются ли несоответствия в ритме деятельности или наборе необходимых навыков слишком глубокими, чтобы возможно было их преодолеть? Приведу некоторые вопросы, задаваемые при собеседовании, которые считаю очень полезными.

Что вы предпримете в первый месяц на новой должности?

Обращайте внимание на частое повторение в ответах слова «учиться». Это может свидетельствовать о том, что у кандидата преувеличенное представление о том, какой объем информации о вашей компании ему предстоит освоить. Точнее говоря, он считает, что ваша компания так же сложна, как и та, где он раньше работал.

Отмечайте любые признаки того, что кандидат нуждается в установленном извне ритме деятельности, а не сам его определяет. Никто не будет устанавливать этот ритм для него.

Выделяйте кандидатов, которые предложили больше инноваций, чем могли придумать вы. Это хороший признак.

Чем ваша новая работа отличается от нынешней?

Положительный признак – осознание этих различий самим кандидатом. Если у него есть необходимый вам опыт и навыки, то при ответе на этот вопрос он об этом упомянет.

Обратите внимание на тех кандидатов, кто считает, что значительная часть их опыта и навыков вполне применима в условиях вашей компании. Скорее всего, это полностью окупится,

но не сразу.

Почему вы решили перейти на работу в маленькую компанию?

Отклоняйте тех кандидатов, главный мотив которых – получение в собственность существенного пакета акций. Один процент от нуля равен нулю – именно этого многие топ-менеджеры больших компаний почему-то не понимают.

Гораздо лучше, если кандидат ссылается на желание иметь большой простор для творчества. Наиболее существенное различие между большой и маленькой компаниями состоит именно в том, что в последней топ-менеджер тратит гораздо большую часть своего времени на творческую деятельность, а не на рутинные управленческие обязанности. Желание иметь творческую работу – наиболее резонная причина для желания присоединиться к вашей компании.

Интенсивно интегрировать новичка в коллектив

Наиболее критичный этап при найме топ-менеджера – его интеграция в коллектив. Вы должны отвести на это очень много времени в своем личном рабочем графике. Поговорим о том, что следует иметь в виду на этом этапе.

- **Побуждайте новичка к творчеству.** Давайте ему задания на месяц, неделю и даже день, чтобы удостовериться, что он сразу же начал приносить пользу компании. Коллектив это заметит, и ассимиляция пройдет быстрее и легче.

- **Удостоверьтесь, что новичок понимает, чего вы хотите.** Топ-менеджеры общего профиля не представляют ценности для стартапов. Каждый топ-менеджер обязан понимать особенности продукта, технологии, знать потребителей и рынок в целом. Побуждайте вашего новичка как можно быстрее ознакомиться с этими аспектами бизнеса. Уделите внимание назначению ежедневных встреч с новым топ-менеджером и требуйте, чтобы он приходил туда с подготовленным списком вопросов обо всем, что в этот день слышал, но не вполне понял. Старайтесь отвечать на эти вопросы максимально исчерпывающе, начиная с базовых принципов. Побуждайте новичка быстро войти в курс дела. Если у топ-менеджера нет никаких вопросов, подумайте о его увольнении. Если по истечении месяца вы чувствуете, что он так и не вошел в курс дела, увольняйте его без сожалений.

- **Содействуйте его вхождению в коллектив.** Убедитесь в том, что новый топ-менеджер контактирует с коллегами и ключевыми специалистами в вашей компании. Составьте список людей, с которыми ему надо познакомиться и у которых ему есть чему поучиться. Когда он это сделает, потребуйте представить отчет с указанием, чему именно он научился у каждого человека в списке.

Несколько слов в заключение

Ничто не ускорит развитие вашей компании в такой же мере, как приглашение на работу менеджера, имевшего опыт создания аналогичной компании, но большего масштаба. Однако здесь есть и свои опасности. Удостоверьтесь, что вы уделяете достаточное внимание мониторингу ключевых показателей успеха или провала.

Наем менеджеров: можно ли нанять подходящего менеджера, не имея опыта работы в его области

Огромное различие между отличным функциональным и отличным топ-менеджером – и в том числе CEO – состоит в том, что топ-менеджеру приходится заниматься наймом и управлением людьми, которые куда более компетентны в определенной области, чем он сам. По сути дела, ему приходится нанимать людей и руководить ими в процессе выполнения работы, которую ему никогда делать не приходилось. Кто из CEO успел поработать директором по персоналу, по продажам, маркетингу, финансовым и техническим директором, руководителем юридического отдела? Наверное, никто. Как же вам удастся нанять подходящего специалиста для выполнения работы, которую самому делать не приходилось?

Шаг 1. Знать, чего хочешь

Это определенно самый важный этап во всем процессе, которым пренебрегают чаще всего. Как говорит великий тренер Тони Роббинс^[22], «сделавший себя сам», «если вы не знаете, чего хотите, шансов на то, что вы это получите, практически нет». Если вы никогда не делали эту работу, откуда вам знать, чего вы хотите?

Во-первых, вам следует осознать всю глубину своего невежества и удержаться от соблазна узнать все, что нужно, о работе, задавая вопросы кандидатам. Хотя процесс интервьюирования кандидатов может быть весьма познавательным, но использовать его как единственный источник информации опасно. Вас подстерегают сразу несколько различных ловушек.

- *Нанимать сотрудника из-за его внешнего вида и ваших симпатий.* Идея нанимать топ-менеджера, исходя лишь из его внешнего вида и поведения во время интервью, может показаться глупой, но, по моему опыту, именно эти факторы играют решающую роль во многих подобных ситуациях. А каких критериев еще можно ожидать от CEO, не знающего, чего он хочет, и совета директоров, который вообще не слишком задумывается над проблемами найма топ-менеджеров?

- *Искать топ-менеджера исключительно среди топ-менеджеров первой величины.* Если бы я пошел по этому пути, то никогда не нанял бы Марка Крэни и вы не читали бы эти строки. Этот глубоко ошибочный подход можно сравнить в моральном плане лишь с поиском платоновского совершенного человека на должность директора по продажам. Вы создаете в своем воображении образ идеального директора по продажам, а потом пытаетесь примерить его на реальных кандидатов. Идея очень неудачная по целому ряду причин. Во-первых, вы ищете отнюдь не абстрактного топ-менеджера для работы в абстрактной компании. Вам необходим хороший кандидат для работы именно в вашей компании, именно в этот момент времени. Директор по продажам, назначенный на должность в Oracle в 2010 году, возможно, потерпел бы неудачу в 1989-м. Вице-президент Apple по техническим вопросам наверняка оказался бы неподходящей кандидатурой для социальной сети Foursquare. Детали и специфика имеют в этом деле очень большое значение. Во-вторых, ваши представления об идеальном менеджере почти наверняка ошибочны. Исходя из чего вы его создали? Наконец, будет очень сложно обучить команду менеджеров, занимающихся проведением интервью, принимать решения на основе набора таких расплывчатых критериев. В результате у каждого из них будет свое представление об идеальном менеджере.

- *Ценить отсутствие недостатков выше, чем наличие преимуществ.* Чем больше у вас опыта, тем отчетливее вы понимаете, что у каждого сотрудника вашей компании имеются те или иные недостатки (в том числе и у вас). Никто не совершенен, именно поэтому обязательное

условие – приглашение на работу, исходя из наличия преимуществ, а не отсутствия недостатков. Последние имеются у каждого, просто у кого-то они более заметны, а у кого-то менее. Наем кандидата, исходя из отсутствия видимых недостатков, лишь означает, что вы предпочитаете бесконфликтность. Но на самом деле вам следует определить, какие преимущества требуются, и найти специалиста мирового класса, у которого они есть, даже если в чем-то другом он проигрывает.

Лучший способ выяснить, чего вы хотите, состоит в том, чтобы попробовать себя в той или иной роли, причем не только в должности, но и в реальной работе. На протяжении моей карьеры я был вице-президентом по персоналу, финансовым директором, вице-президентом по сбыту. Часто СЕО не хотят тратить время на выполнение функциональных ролей, поскольку считают, что не обладают необходимыми знаниями. Но в действительности попробовать себя в большем количестве ролей – это единственный способ приобрести необходимые знания для эффективного рекрутинга.

Помимо всего прочего, выполнение функциональных ролей позволяет привлекать высококлассных специалистов в узких областях. Если вы знаете отличного директора по продажам, сначала поговорите с ним о том, что, по его мнению, делает его выдающимся специалистом. Определите, какое из этих качеств в наибольшей степени необходимо вашей компании. Если возможно, привлечите к процессу специалистов именно в области продаж. Но помните, что узкий специалист обладает лишь частью знаний, необходимых для поиска топ-менеджеров должного уровня. В частности, они мало знают о вашей компании, о том, как она функционирует и в чем состоят ее потребности, поэтому вы не можете порекомендовать принятие решения узкому специалисту.

Наконец, уже в процессе рекрутинга точно определите, чего вы ждете от нового менеджера. Что этот человек должен сделать в первый месяц? Какие мотивы его присоединения к вашей компании вы бы хотели видеть? Хотите ли вы, чтобы он начал создавать крупную компанию с завтрашнего дня, или ожидаете, что в течение следующего года он наймет всего лишь одного-двух сотрудников?

Шаг 2. Внедрить процедуру найма, ориентированную на выявление подходящего кандидата

Чтобы найти нужного топ-менеджера, следует обобщить всю собранную информацию и реализовать ее в процессе отбора. Далее описан процесс отбора, который я чаще всего использую в собственной практике.

Запишите желаемые преимущества и терпимые недостатки

Чтобы обеспечить необходимую системность поиска, я считаю полезным включить ряд критериев отбора, сгруппированных по следующим направлениям.

- Является ли кандидат специалистом мирового уровня в своей сфере компетенции?
- Способен ли он обеспечить операционную деятельность подразделения или направления на высочайшем уровне?
 - Сможет ли топ-менеджер определять стратегические направления развития компании? Это так называемый критерий «достаточно ли он умен».
 - Сможет ли топ-менеджер эффективно действовать в команде? В данном случае ключевое слово – «эффективно». Бывает, что топ-менеджер пользуется симпатией коллег, но при этом

абсолютно неэффективен в сравнении с остальными членами команды. Случается и наоборот – когда топ-менеджер высокоэффективен и очень влиятелен, но при этом его дружно ненавидит весь коллектив. Последний вариант намного предпочтительней.

Эти критерии имеют неодинаковое значение для разных должностей. Убедитесь в том, что они адекватно сбалансированы. В общем и целом способность организовать операционную деятельность компании имеет намного большее значение для таких должностей, как вице-президент по техническим вопросам или директор по продажам, чем, скажем, для вице-президента по маркетингу или финансового директора.

Разработайте список вопросов для тестирования по каждому критерию

Это важно сделать, даже если до заготовленных вопросов в реальных интервью дело так ни разу и не дойдет. Записав вопросы, касающиеся ваших ожиданий, вы сможете отразить такую специфику конкретной должности, какую другими способами отразить невозможно (пример такого списка – в разделе «Вопросы для интервью с директором по продажам»). Соберите соответствующую команду для проведения интервью и курируйте эту работу.

Создайте команду для проведения интервью

Формируя команду, надо иметь в виду ряд обстоятельств.

1. Кто наилучшим образом сможет помочь вам определить, соответствует ли кандидат установленным критериям? Это могут быть как сотрудники компании, так и внешние специалисты, в частности члены совета директоров, другие топ-менеджеры или просто эксперты.

2. Чья поддержка вам потребуется после принятия решения и приглашения топ-менеджера на работу? Эта группа людей не менее важна, чем первая. Не имеет значения, насколько выдающийся менеджер приглашенный специалист – ему будет трудно добиться успеха, если окружающие саботируют все его распоряжения. Лучший способ предупредить такое развитие событий – выявить потенциальные проблемы еще до того, как человека пригласили на работу.

Очевидно, некоторые люди окажутся в обеих группах, и мнения каждой из них очень важны. Группа 1 поможет вам выбрать лучшего кандидата, а группа 2 – оценить, насколько легко кандидат интегрируется в коллектив. Будет логично, если группа 2 проведет интервью только с кандидатами, вошедшими в короткий список.

Далее распределите вопросы между интервьюерами в зависимости от их талантов и навыков. В частности, убедитесь, что, задавая вопрос, они хорошо понимают, как должен выглядеть ответ.

После проведения собеседования обязательно обсудите его с интервьюером. Используйте эту возможность, чтобы достигнуть общего понимания критериев и собрать наиболее адекватную информацию.

Гласные и негласные рекомендации

Очень важно, чтобы CEO лично проверял рекомендации кандидатов, вошедших в шорт-лист. Причем оценивать рекомендации следует исходя из тех же критериев, которые применялись в процессе интервьюирования. Проверка негласных рекомендаций (то есть от людей, которые знают кандидата, но не были указаны им самим как возможные рекомендатели) – это полезный способ получить непредвзятое мнение. Однако не следует недооценивать и мнения тех рекомендателей, которых указал сам кандидат. Хотя понятно, что их рекомендации заведомо

будут положительными (иначе эти люди просто не попали бы в список, представленный кандидатом), вас интересует не их характер, а соответствие содержащейся в них информации вашим критериям. Очень часто эти рекомендации даются людьми, лучше всех знакомыми с деловыми качествами кандидата, и могут оказаться весьма полезными для ваших целей.

Шаг 3. Принять окончательное решение

Несмотря на то что в процесс найма сотрудников вовлечено множество людей, окончательное решение СЕО всегда принимает в одиночку. Только он имеет всю необходимую информацию о том, что собой представляет система критериев отбора и на чем они основаны, ему известны данные интервьюеров и рекомендателей, а кроме того, он может оценить сравнительную важность отзывов различных заинтересованных лиц. Решения на основе консенсуса практически всегда принимаются по критерию отсутствия видимых недостатков, а не наличия необходимых достоинств, поэтому СЕО следует принимать эти решения в одиночку – должен же кто-то взять на себя эту ответственность.

Если сотрудники не понимают менеджеров

В первое время работы в Loudcloud многие сотрудники делали много глупостей, объясняя это так: «Бен сказал». Зачастую оказывалось, что ничего подобного я не говорил, а еще чаще – говорил, но не в том смысле, в каком это было понято. Принципы управления, о которых пойдет речь далее, основаны как раз на этих случаях из практики.

Когда я руководил компанией Opsware, у нас часто в конце квартала возникала проблема с количеством продаж, ласково называемая «закономерность хоккейной клюшки». Такое название она получила потому, что график продаж за квартал приобретает именно форму хоккейной клюшки. Наша «клюшка» оказывалась настолько крутой, что в один из кварталов мы получили 90 % всей выручки в самый последний день. Подобная динамика продаж очень затрудняет планирование деятельности компании и вызывает особую тревогу, если ваша компания акционирована (как наша на тот момент).

Естественно, я был полон решимости выпрямить нашу «хоккейную клюшку» и сделать деятельность компании более предсказуемой и ритмичной. С этой целью агентам по сбыту были предложены специальные премиальные бонусы за сделки, заключенные в первые два месяца квартала. В результате в следующем квартале наш график приобрел более линейную форму, а объем продаж немного уменьшился за счет того, что сделки третьего месяца плавно переместились на первые месяцы следующего квартала.

Руководя большой командой программистов в Netscape, я оценивал один из наших программных продуктов по показателям качества, потребительским свойствам и соблюдению сроков выпуска. Моя группа вовремя выпустила обладающий всеми необходимыми качествами и с очень небольшим количеством багов программный продукт. К сожалению, он оказался довольно посредственным, поскольку не обладал ни одним выдающимся потребительским свойством.

Во времена моей работы в НР там существовали очень жесткие требования к выполнению плана по показателям объема продаж и валовой прибыли. Некоторые подразделения выполняли эти планы ценой систематического недофинансирования исследований и разработок. Они сильно ослабили свои конкурентные позиции в долгосрочном аспекте, что и привело их в конце концов к катастрофе. Во всех трех случаях менеджеры обеспечили требуемый, но отнюдь не желаемый результат. Как это могло случиться? Давайте посмотрим.

Выпрямление «хоккейной клюшки» – ложная цель

Оглядываясь, могу с уверенностью утверждать, что никогда не просил сотрудников выпрямлять «хоккейную клюшку». Если бы я хотел от них именно этого, то по крайней мере временно молча согласился бы на снижение абсолютных квартальных показателей. У нас имелось ограниченное количество агентов по сбыту, в основном обеспечивающих выполнение квартального плана по продажам. Чтобы сделать график продаж линейным, они должны были изменить свои методы работы и пересмотреть приоритеты. К несчастью, прежняя приоритетная цель – максимизация объема продаж – нравилась мне куда больше. Я довольно удачно справился с ситуацией. Сунь-цзы^[23] в своем знаменитом труде «Искусство войны» предупреждал, что команда будет деморализована, если поставить перед ней невыполнимую цель. В моем случае до этого не дошло, но все равно пришлось пересмотреть порядок приоритетов. Правильное решение состояло в том, чтобы заблаговременно принять тяжелое решение по более важной проблеме – либо максимизировать квартальные продажи, либо повысить предсказуемость

деятельности компании. Рекомендации имели смысл, только если считать более важной вторую проблему.

Зацикленность на цифрах

Во втором примере я управлял людьми, ориентируясь на ряд показателей, которые далеко не полностью отражали мои истинные устремления. Я стремился создать превосходный высококачественный продукт, который понравится покупателям, причем сделать это вовремя – в таком порядке.

К сожалению, выбранные для контроля показатели не отражали этих приоритетов. На базовом уровне показатели играют роль стимулов. Мы постоянно оценивали качество продукта, его потребительские свойства и график разработки, обсуждали все это на каждой встрече. Стоит ли удивляться, что сотрудники сфокусировались на достижении заданных показателей в первую очередь, забыв об остальных целях. Показатели не отражали эти реальные цели, а в результате я просто сбил свою команду с толку. Интересно, что эта проблема часто всплывает во многих стартапах, работающих в области обслуживания интернет-пользователей. Мне часто приходилось видеть команды, которые маниакально стремились добиться установленных показателей по привлечению и удержанию клиентов. Обычно привлечь клиентов им удавалось, а вот с тем, чтобы удержать их, дело обстояло хуже. Почему?

Для многих продуктов показатели привлечения потребителей описаны весьма подробно, что дает менеджерам достаточно материала для организации их выполнения. В противоположность этому показатели удержания потребителей рассматриваются менее подробно, и менеджерам гораздо сложнее контролировать их выполнение. В результате многие недавно созданные компании придают большое значение показателям удержания потребителей, но при этом уделяют явно недостаточно времени изучению реального мнения потребителей об их продукте. Таким образом, давление на менеджеров выливается в гонку за показателями, но не приводит к совершенствованию продукта. Очень важно добавить к видению превосходного продукта еще и строгую дисциплину выполнения показателей, но, если эта задача заслоняет собой видение продукта, вы не сможете получить то, чего хотите.

Управлять компанией по показателям – то же, что раскрашивать картину по нумерованным сегментам

Некоторые цели компании можно выразить количественно, а некоторые нет. Если вы требуете отчетности по количественным показателям и игнорируете качественные, можно поручиться, что последние реализованы не будут, а ведь именно они могут оказаться наиболее важными. Управление исключительно на основе показателей напоминает раскрашивание картины по нумерованным сегментам – это только для любителей.

НР стремилась обеспечить высокую прибыль сейчас и в долгосрочной перспективе. Но, сосредоточившись на краткосрочных показателях прибыли, компания пожертвовала прибылью в будущем. Заметьте, что помимо прибыли можно было бы использовать множество других показателей – как количественных, так и качественных.

- Растет или падает наша доля рынка по сравнению с долями основных конкурентов?
- Растет или падает уровень удовлетворенности потребителей?
- Что наши собственные программисты думают о наших продуктах?

Управляя организацией так, будто бы она была «черным ящиком», некоторые подразделения НР оптимизировали текущие показатели прибыли за счет снижения своей конкурентоспособности в будущем. В свою очередь, компания поощряла менеджеров за достижение заданных показателей прибыли в краткосрочном аспекте, что обернулось большими потерями в долгосрочном. Лучше было бы ориентироваться на «белый ящик». Это означает, что необходимо учитывать не только динамику финансовых показателей, но и то, каким образом они достигаются. Следует штрафовать менеджеров, жертвующих будущим компании ради сиюминутных прибылей, и поощрять тех, кто инвестирует в перспективу, даже если отдачу от таких инвестиций пока трудно оценить.

Несколько слов в заключение

Нетрудно заметить, что слова лидеров могут быть неправильно поняты по многим причинам. Чтобы этого избежать, вам надо иметь в виду, что любой измеримый показатель стимулирует менеджеров к определенной модели поведения. Если вы решили, какого результата хотите добиться, самое время сопоставить описание этого результата и ту модель поведения сотрудников, которую это описание стимулирует. Иначе можно создать нежелательные стимулы поведения, эффект которых перевесит даже те недостатки, что вы пытаетесь устранить.

Управленческий долг

Благодаря автору технологии [wiki^{\[24\]}](#) программисту Уорду Каннингему понятие «технический долг» получило широкое распространение. Если вы, экономя время, быстро пишете «грязный» код со многими ошибками, то в итоге вам придется вернуть это время назад с процентами. Иногда подобные компромиссы оправданны, но если вы станете прибегать к ним постоянно, то столкнетесь с серьезными неприятностями. Существует еще одна похожая, но менее понятная концепция, которую я назову управленческим долгом.

Как и технический, управленческий долг возникает, когда вы принимаете управленческое решение, обоснованное в краткосрочном аспекте, но грозящее большими дополнительными затратами в долгосрочной перспективе. Как и технический долг в области программирования, управленческий долг иногда имеет смысл, но часто – нет. Еще важнее то, что, накапливая управленческие долги и не желая вести их тщательный учет, вы рискуете рано или поздно потерпеть профессиональное банкротство.

Как и технический, управленческий долг приобретает слишком много разнообразных форм, чтобы разобрать их все, но некоторые, наиболее яркие, помогут понять смысл этого понятия. Рассмотрим три чаще всего встречающиеся в стартапах формы управленческого долга.

1. Двое на одном стуле.
2. Повышение зарплаты ключевому сотруднику, получившему предложение от другой компании.
3. Отсутствие системы управления деятельностью или оценки труда сотрудников.

Двое на одном стуле

Как вы поступаете, если у вас есть два одинаково блестящих сотрудника, идеально подходящих на одну и ту же должность в организационной структуре? Допустим, один из них – разработчик архитектуры компьютерной системы мирового уровня, отлично руководящий группой программистов, но не имеющий опыта в выведении компании на следующий уровень развития. Другой – выдающийся операционный директор, который не слишком силен в технических вопросах. Вы бы хотели сохранить для компании обоих, но вакансия только одна. У вас появляется блестящая идея посадить обоих на один стул и взять небольшой управленческий долг. Краткосрочные выгоды очевидны: вы сохраняете обоих сотрудников; никого из них не надо специально обучать, поскольку теоретически они будут обучать друг друга, и вы мгновенно решите проблему с необходимыми навыками и знаниями. К сожалению, за эти преимущества придется заплатить очень дорого и с процентами.

Прежде всего, такое решение намного усложнит работу каждого программиста. Если программисту требуется получить санкцию руководства, к кому из начальников он должен идти? Если один босс примет положительное решение, может ли второй отменить его? Если это сложное решение, требующее предварительного обсуждения, то должен ли программист приглашать на встречу обоих боссов? Кто определяет направление развития организации? Будет ли это направление вообще определено, если для этого потребуется целый ряд встреч?

Кроме того, взяв на должность сразу двух человек, вы уничтожите систему ответственности за результаты. Если сорван график работ, кто будет нести ответственность? Если операционный директор отвечает за соблюдение графика, а директор по техническим вопросам – за производительность программного приложения, то все понятно. Но если операционный директор вынуждает программистов соблюдать график работ даже ценой срыва технического

задания по производительности продукта, то кто будет отвечать? И кто сообщит вам об этом? Хуже всего то, что со временем оба описанных негативных последствия имеют свойство усиливаться. На какое-то очень короткое время вы можете их сгладить, увеличив количество деловых встреч или попытавшись в деталях прописать сферу ответственности каждого менеджера. Однако в процессе работы эти когда-то скрупулезно выписанные разграничения сотрутся, и организация начнет постепенно деградировать. В итоге вам все равно придется выплатить немалую сумму «управленческого долга» и уволить одного из двух менеджеров, или ваша высокотехнологичная компания придет в упадок.

Повышение зарплаты ключевому сотруднику, получившему предложение от другой компании

Отличный программист решает уволиться, поскольку получил более привлекательное предложение от другой компании. По целому ряду причин вы не оплачивали его труд, как программист того заслуживал, а в предложении другой компании указана сумма, которую в вашей фирме не получает никто из программистов, и предложена она отличному, но не лучшему вашему специалисту. Однако он работает над критически важным проектом и вы не можете позволить себе его потерять, поэтому увеличиваете его зарплату до уровня, предложенного другой компанией. Критически важный проект спасен, но вы опять влезли в управленческие долги.

Рассмотрим, каким образом вам придется их выплачивать. Должно быть, вы считаете, что ваше контрпредложение по зарплате останется конфиденциальным, поскольку вы заставили программиста поклясться, что он будет об этом молчать. Позвольте объяснить, почему вы ошибаетесь. У программиста в компании есть друзья. Получив предложение от другой компании, он наверняка обсудил его с ними. Один из лучших друзей порекомендовал не упускать удобный случай. Решив остаться у вас, программист должен как-то объяснить свое решение другу, иначе он потеряет его доверие. Поэтому он рассказывает о вашем контрпредложении и просит друга дать слово, что тот никому не расскажет. Тот, конечно, дает слово, но он в ярости из-за того, что единственный способ добиться достойной оплаты труда – это пригрозить уволиться. Более того, этот сотрудник в ярости, что друг добился самой высокой оплаты труда в компании. Поэтому он рассказывает эту историю нескольким своим друзьям, опустив имя главного героя, чтобы не нарушать данное слово. Теперь все до единого программисты знают, что лучший способ получить повышение зарплаты – инициировать предложение о переходе на работу от другой компании и пригрозить увольнением. Чтобы выплатить этот управленческий долг, вам придется потратить массу времени и сил.

Отсутствие системы управления деятельностью или оценки труда сотрудников

Теперь в вашей компании работают уже 25 сотрудников, и вы понимаете, что пришло время формализовать систему оценки их труда. Но вам не хочется переживать последствия этого шага. Вы опасаетесь, что внедрение формальных процедур оценки результатов труда приведет к тому, что люди будут себя чувствовать «как в большой компании». Более того, вы не хотите обижать людей вероятными негативными отзывами, поскольку не можете позволить себе потерять кого-нибудь из них прямо сейчас. Да и люди счастливы, так зачем раскачивать лодку? Почему бы не взять небольшой управленческий долг?

Первые заметные признаки необходимости его выплаты появятся тогда, когда кто-то из сотрудников перестанет оправдывать возложенные на него ожидания.

СЕО: Он прекрасно работал, когда мы его наняли. Что случилось?

Менеджер: Он просто не делает того, чего мы от него ожидаем.

СЕО: А мы ему говорили четко и ясно, чего мы от него ожидаем?

Менеджер: Ну, наверное, не совсем четко и ясно...

Однако еще большим платежом может стать плата за молчание. Компании функционируют эффективно, когда все сотрудники действуют согласованно для достижения общей цели и постоянно совершенствуются. Если вы не оцениваете их труд, то у вас нет шансов добиться ни одного из этих условий. Если не корректировать направление движения, то скоро оно станет трудноразличимым и непонятным. Люди редко стремятся избавиться от недостатков, о которых не знают. В итоге ценой, которую вы заплатите за этот долг, станет перманентно неэффективная работа компании.

Несколько слов в заключение

Все действительно успешные и опытные СЕО, которых я знаю, обладают одной общей чертой: они стремятся сразу же решать даже самые сложные проблемы, возникающие в компании. Если приходится выбирать между выплатой всем сотрудникам одинаковой премии или выплатой явно незаслуженной зарплаты и осложнением отношений с кем-то из сотрудников – они, не задумываясь, выбирают последнее. Если стоит вопрос о прекращении популярного среди сотрудников проекта, поскольку он не вписывается в долгосрочные планы компании или потому что вы взялись за него, исходя из моральных соображений, – они прекращают его немедленно. Почему? Потому что им уже приходилось выплачивать управленческий долг с процентами и они не хотят оказаться перед необходимостью делать это снова.

Оценка эффективности менеджмента

Любой работающий в высокотехнологичной отрасли согласится с тем, что люди здесь – самый ценный актив, но, по всей видимости, единого мнения о том, как должна выглядеть идеальная организация труда персонала, не существует.

Проблема в том, что, когда речь заходит о трудовых ресурсах, многие СЕО просто не знают, чего они хотят добиться в этой области. Теоретически они хотят хорошо управляемую компанию с выдающейся корпоративной культурой. Инстинктивно они понимают, что одной только организацией труда персонала этого не добьешься. В результате СЕО обычно отказываются от глобальной идеи и устраивают какие-либо мероприятия, если не совсем бесполезные, то решающие проблему лишь частично.

По иронии судьбы, первое, что вы узнаете, заняв должность СЕО компании по разработке программного обеспечения, – это то, что отличная организация контроля качества вовсе не гарантирует создания высококачественного продукта, но зато сигнализирует о создании продукта низкого качества. Аналогично отличная организация труда персонала не делает компанию хорошо управляемой и не гарантирует выдающейся корпоративной культуры. Но она способна сигнализировать о том, что вы и ваши менеджеры не достигли желаемого результата.

Жизненный цикл сотрудника

Лучший способ организовать оценку качества управления – использовать понятие жизненного цикла сотрудника. Насколько эффективно функционирует ваша компания на каждом этапе от найма на работу до увольнения сотрудника? На всех ли этапах ваша управленческая компания действует на уровне мировых стандартов? И как это выяснить?

Отличная организация труда поможет в работе, даст основу для оценки и совершенствования управленческой команды. Приведем некоторые вопросы, которые помогут вам найти ответ.

Рекрутинг и наем на работу

- Есть ли у вас четкое понимание, какие именно способности и навыки необходимы для успешной работы на каждой свободной должности?
- Хорошо ли подготовлены ваши интервьюеры?
- Насколько эффективно ваши менеджеры и сотрудники представляют компанию потенциальным коллегам?
- Приходят ли интервьюеры на встречи вовремя?
- Соблюдают ли менеджеры и рекрутеры график встреч и собеседований с кандидатами?
- Насколько эффективно вы конкурируете за лучших сотрудников с другими компаниями?

Компенсации

- Соответствует ли оплата труда и пакет компенсаций этапу развития вашей компании?
- Сопоставима ли зарплата и пакеты опционов на акции с аналогичными условиями в компаниях, с которыми вы непосредственно конкурируете за таланты?
- Насколько эффективность деятельности вашей компании соответствует уровню оплаты труда и компенсационному пакету?

Обучение и интеграция в коллектив

- Если вы нанимаете сотрудника, то сколько времени, с его собственной точки зрения, по мнению его сослуживцев и его непосредственного руководителя, ему требуется на то, чтобы выйти на максимальную производительность труда?
- Насколько хорошо понимают новички вскоре после присоединения к компании, чего от них ожидают?

Менеджмент деятельности

- Дают ли менеджеры последовательную и ясную оценку работе своих подчиненных?
- Настолько качественно составляются письменные отзывы о проделанной работе?
- Все ли сотрудники получают отзывы о своей работе вовремя?
- Ведете ли вы планомерный отсев неэффективно работающих сотрудников?

Мотивация

- Стремятся ли ваши сотрудники утром на работу?
- Верят ли ваши сотрудники в миссию компании?
- Получают ли ваши сотрудники удовольствие от работы?
- Есть ли у вас сотрудники, держащиеся в стороне от коллег?
- Насколько ясно ваши сотрудники понимают, чего от них ожидают?
- Задерживаются ли сотрудники после окончания рабочего дня или уходят раньше положенного?
- Каковы причины увольнения сотрудников?

Требования к выдающемуся директору по персоналу

Какими качествами должен обладать директор по персоналу, чтобы постоянно и тщательно оценивать эффективность деятельности управленческой команды? Приведем некоторые требования.

- *Высокопрофессиональные навыки организации процесса отбора сотрудников.* Во многом так же, как и руководитель отдела контроля качества, директор по персоналу должен мастерски уметь разрабатывать процесс поиска и найма сотрудника. Один из надежных параметров оценки качества управления компанией – анализ того, как разработаны процесс и система контроля его функционирования.

- *Дипломатические способности.* Никто не любит доносчиков, и служба персонала не может считаться эффективной, если управленческая компания в это не верит. Менеджеры должны доверять ей и считать помощником, а не надзирателем. Выдающиеся директора по персоналу искренне стремились помогать менеджерам и не имели проблем с кредитом доверия от них, в том числе и для выявления существующих проблем. Они могли работать с менеджерами напрямую над совершенствованием управления и обращаться к CEO только в случае необходимости. Если директор по персоналу скрывает информацию, давит на сотрудников или плетет интриги, то он бесполезен для компании.

- *Знание ситуации в отрасли.* Компенсационный пакет, привилегии, наиболее эффективные технологии рекрутинга – это все быстро меняющиеся параметры. Директор по персоналу должен хорошо знать ситуацию в отрасли и быть в курсе всех прогрессивных изменений.

- *Достаточный интеллектуальный уровень, чтобы стать доверенным советником CEO.* Если CEO не полагается на директора по персоналу в вопросах совершенствования управления, то любые деловые качества последнего окажутся бесполезными. Чтобы действия директора по персоналу были эффективными, CEO должен доверять его суждениям.

- *Умение читать невысказанные мысли.* Когда качество управления в компании падает, вряд ли это кто-то заметит, но супервосприимчивые люди обращают внимание, что компания медленно деградирует. Вам как раз нужен такой человек.

Глава 6

О концепции непрерывной деятельности

*Это не для чертовых ниггеров,
И если ты настоящий ниггер, пошли их подальше вместе со мной.*

Тринидад Джеймс (американский рэпер), All Gold Everything

На одной из встреч сотрудников еще во времена Loudcloud/Opsware кто-то поднял уже некоторое время многих беспокоивший вопрос. «В этой компании слишком часто слышны непарламентские выражения. Из-за этого многие сотрудники чувствуют себя неуютно». Остальные поддержали оратора: «Это делает атмосферу в компании непрофессиональной. Надо с этим покончить». Хотя конкретные имена в жалобах не упоминались, но в первую очередь речь шла обо мне, поскольку я был самым большим сквернословом не только в компании, но и, наверное, в отрасли. В те дни, находясь под гигантским давлением со всех сторон, я редко умудрялся произнести хотя бы несколько предложений без того, чтобы не вставить какое-нибудь бранное слово.

Иногда это делалось преднамеренно. Времени на общение с каждым сотрудником постоянно не хватало, и было критически важно, чтобы мои слова были абсолютно понятными. Ничто не делает речь более доходчивой, чем несколько удачно подобранных нелитературных выражений. «Это не входит в число наших приоритетов» звучит гораздо слабее, чем «Это не входит в число наших чертовых приоритетов». Но когда СЕО налево и направо сыплет крепкими словечками, сотрудники начинают их повторять. И это неплохо, если вы хотите, чтобы ваш месседж дошел до всех сотрудников компании. (С другой стороны, это очень плохо, если вы не желаете, чтобы ваши сотрудники разговаривали, как шайка бандитов в подворотне.) Но отчасти мое сквернословие было ненамеренным. На тот момент мне стало трудно постоянно контролировать себя. Я управлял очень непростой компанией и в результате приобрел синдром Туретта^[25] – сквернословие сделалось частью натуры.

Однако жалобы становились все более настоятельными и частыми, и приходилось относиться к ним серьезно. Тем вечером я долго размышлял над ситуацией и пришел к следующим выводам.

- В высокотехнологичном бизнесе некоторые сотрудники спокойно относятся к нецензурной лексике, а другие считают ее неприемлемой.
- Если мы начнем всерьез бороться со сквернословием на рабочем месте, часть сотрудников уволится или откажется наниматься к нам на работу, поскольку сочтет компанию старомодной и ханжеской.
- Если мы сохраним сложившийся стиль общения, некоторые сотрудники уволятся.
- Мое мнение может быть предвзятым, поскольку я главный сквернослов в компании.

После долгих размышлений я понял, что лучшие высокотехнологичные компании нашего времени, Intel и Microsoft, отличались большой терпимостью к нецензурной лексике, поэтому мы выпадем из общеотраслевого тренда, если объявим сквернословие вне закона. Понятно, что это не означало его поощрения, но запреты будут столь же малоэффективными, сколь и контрпродуктивными. Мы стремились привлечь лучших программистов, а они могли прийти из компаний, где сквернословие считалось нормой. Таким образом, мы окажемся перед выбором между возможностью привлечения лучших специалистов и соблюдением норм этики, и он

очевиден.

Я продолжал сквернословить, но чувствовал, что следует сделать программное заявление для коллектива. Ведь сотрудники продолжали жаловаться, и этот вопрос постоянно возникал в компании. Люди заслуживали объяснений, но это обещало стать непростым делом, поскольку сквернословие срабатывало отнюдь не в любой ситуации. Мы определенно не собирались мириться со сквернословием, направленным на унижение личности или имевшим сексуальный подтекст, и требовалось предельно ясно об этом заявить. Но оправдание применения бранных слов только в определенных ситуациях достаточно сложно обосновать.

В тот вечер я смотрел увлекательный фильм конца 1970-х годов под названием Short Eyes, рассказывавший о подростке-хулигане, попавшем в тюрьму и столкнувшемся там с простым тюремным законом: в его возрасте человек в тюрьме не может выжить. Одним из героев фильма был юноша, которого все остальные звали Кексом.

В это трудно поверить, но именно тот фильм позволил мне найти решение проблемы.

На следующий день я пригласил на встречу всех сотрудников и произнес такую речь: «Я обратил внимание на то, что многие чувствуют себя некомфортно в компании из-за постоянно звучащих нецензурных слов. Поскольку я ругаюсь чуть ли не больше всех, эти жалобы заставили меня взглянуть на собственное поведение со стороны, а также внимательнее проанализировать эту сторону нашей работы. Насколько я понимаю, у нас есть два выхода: а) можно запретить сквернословие на рабочем месте; б) можно смириться с ним. Любое половинчатое решение вряд ли сработает. Мы не сможем внедрить требование “минимально допустимой брани”. Я много раз говорил, что мы не добьемся успеха, если не привлечем к работе лучших из лучших программистов. Но в высокотехнологичных отраслях почти все лучшие специалисты сформировались в корпоративных культурах, очень терпимых к сквернословью. Таким образом, запретив его, мы, скорее всего, ограничим наши возможности нанимать на работу первоклассных исполнителей. Если же мы ее разрешим, то этого не произойдет. Нам ничего не остается, как смириться со сквернословием. Тем не менее это не значит, что позволительно использовать бранные слова для унижения личности, сексуальных домогательств и прочих недопустимых целей. Если принять такой подход, то брань становится чем-то вроде еще одного языка. Например, что означает слово “кекс”? Если я говорю Шеннону: “Кексы, которые ты испек, выглядят очень аппетитно”, то это вполне нормально. Но обращение к Энтони “Эй, Кекс, ты выглядишь потрясающе в этих новых джинсах” – неприемлемо».

На этом я и закончил.

После встречи мне больше не приходилось слышать ни единой жалобы на сквернословие, и не думаю, что мы потеряли хотя бы одного сотрудника в результате такой корпоративной политики. Иногда организации нужно не решение – нужна просто ясность. Поскольку я ясно заявил, что брань вполне допустима до тех пор, пока она не унижает личность и не связана с сексуальными домогательствами, то ни у кого больше проблем с этим не возникало. По крайней мере, насколько мне известно. В итоге результаты такой корпоративной политики оказались удовлетворительными: комфортный моральный климат, отсутствие конфликтов и никаких жалоб. Иногда правильная политика – это та, которую проводит СЕО.

* * *

По мере роста компании понимание корпоративной политики может меняться. Не имеет значения, насколько правильно сформирована корпоративная культура, воодушевляет ли она сотрудников или, наоборот, сдерживает развитие. Компания, где работает десять человек, не

может быть такой же, как если бы в ней была тысяча человек. Это не означает, что компания, нанявшая на работу тысячу, десять тысяч или даже сто тысяч человек, не может быть хорошим местом для работы – она просто будет другой. Оптимизировать ее масштабы означает признать, что она должна стать другой, а также определить изменения, необходимые для того, чтобы удержать компанию от катастрофы. В этой главе мы рассмотрим некоторые такие изменения.

Как свести к нулю интриги в вашей компании

За все годы в бизнесе я ни разу не слышал, чтобы кто-то любил интриги в компании. С другой стороны, я встречал множество людей, горько жаловавшихся на корпоративные интриги, иногда даже в той же компании, которой они руководили. Возникает вопрос: если никто не любит интриги, почему же они так широко распространены?

Очень часто интриги в компании возникают с легкой руки самого CEO. В настоящий момент вы, возможно, думаете: «Я ненавижу интриги и никогда в них не участвую, при этом они широко распространены в моей компании. Но это уж точно не моя вина». Как ни грустно, CEO не обязательно любить интриги самому, чтобы способствовать их появлению. По сути дела, очень часто встречаются случаи, когда совершенно несклонные к интригам CEO возглавляют наиболее отличившиеся в этом плане компании.

Что я имею в виду под интригами? Продвижение кого-то по служебной лестнице не за личные заслуги и вклад в общее дело. Возможно, есть и другие виды интриг, но, по моим наблюдениям, именно эти больше всего раздражают людей.

Как это происходит

CEO стимулирует интриги, поощряя, а то и провоцируя соответствующее поведение сотрудников, иногда непреднамеренно. В качестве очень простого примера рассмотрим оплату труда топ-менеджеров. Если вы CEO, то топ-менеджеры будут время от времени приходить к вам и требовать повышения заработной платы. Возможно, они считают, что вы платите им гораздо меньше, чем они реально стоят на рынке труда в настоящий момент. Иногда дело в том, что они получили предложение о переходе на работу в другую компанию. Услыхав нечто подобное, вы должны глубоко изучить ситуацию, конечно, если считаете требования топ-менеджера заслуживающими внимания. В некоторых случаях вы даже можете решить повысить заработную плату этому менеджеру. Звучит вполне невинно? Но, приняв такое решение, вы стимулировали дальнейшее плетение интриг.

В частности, причина состоит в том, что вы поощрили поведение, ничего общего не имеющее с вкладом в развитие бизнеса. Сотрудник получает прибавку к заработной плате просто потому, что он этого попросил, а не потому, что заслуживает поощрения за отличные результаты труда.

Почему это плохо? Тому есть целый ряд причин:

1. Другие амбициозные члены вашей команды немедленно сделают соответствующие выводы и тоже начнут требовать повышения зарплаты. Подобные новости распространяются очень быстро. Отметим, что результаты труда ни в одном случае никак не связаны с требованиями повышения зарплаты. Теперь вам придется тратить время на то, чтобы стабилизировать ситуацию вместо повышения эффективности деятельности компании. Важно отметить, что если у вас в компании имеется компетентный совет директоров, то вы не сможете внепланово повысить заработную плату всем его членам, поэтому повышение зарплаты будет осуществляться по принципу «кто рано встает...».

2. Менее напористые (зато, возможно, более компетентные) члены команды внепланового повышения зарплаты не получают именно по причине своей несклонности к интригам.

3. У вашего персонала и компании в целом будет опыт того, что скрипучее колесо смазывают раньше других: повышение зарплаты в первую очередь получают наиболее изворотливые сотрудники. Приготовьтесь к целому хору скрипучих колес!

Теперь перейдем к более сложному случаю. К вам приходит финансовый директор и говорит, что хочет развиваться в профессиональном плане, как менеджер. В будущем он хотел бы стать операционным директором и решил уточнить, какими навыками следует овладеть, чтобы получить эту должность в вашей компании. Как позитивный лидер вы хотите поощрить его реализовать мечту. Вы сообщаете, что, по вашему мнению, в будущем он станет прекрасным операционным директором, но придется немало потрудиться, чтобы освоить некоторые новые навыки и знания. В дополнение вы говорите, что ему следует стать сильным лидером, чтобы остальные топ-менеджеры в компании захотели работать под его руководством. Через неделю к вам в панике прибегает другой топ-менеджер и сообщает, что финансовый директор только что спросил, не хочет ли он работать под его руководством. Он сообщает также, что финансовый директор сказал, что вы готовите его к должности операционного директора и достижение договоренности с остальными топ-менеджерами – последний шаг к его назначению. Неужели это правда?! Ну что ж, вас ждут нелегкие времена.

Как устранить интриги

Иногда кажется, что полностью устранить интриги просто невозможно. Это противоречит прогрессивным управленческим принципам, например широте и открытости мышления, а также поощрению развития сотрудников.

Различие в том, чтобы руководить топ-менеджерами и более молодыми сотрудниками, состоит примерно в том же, в чем и различие между выходом на арену против начинающего боксера без особой подготовки и против опытного профессионала. Если вы боретесь с неподготовленным человеком, то можете поступать естественным образом, и это не приведет к большим неприятностям. Например, если вы хотите отойти назад, то должны сначала поднять выдвинутую вперед ногу. Но если вы это сделаете в бою с профессионалом, то немедленно будете нокаутированы. Профессиональные боксеры годами учатся использовать малейшие ошибки в технике соперника. Поднимая ногу, чтобы сделать шаг назад, вы на долю секунды потеряете равновесие, и этого вполне достаточно вашему опытному сопернику.

Точно так же, руководя молодыми сотрудниками, вы можете отвечать на вопросы о профессиональном развитии то, что действительно думаете, и, скорее всего, на этом вопрос будет закрыт. Как мы уже убедились, дело обстоит совершенно иначе, если вы руководите амбициозными и многоопытными профессионалами. Тогда, чтобы уберечься от последствий корпоративных интриг, вам придется усовершенствовать свою технику.

Процедуры управления

Приобретя некоторый опыт работы в должности СЕО, я понял, что для устранения интриг очень полезны три основных приема.

1. Нанимайте на работу людей с правильно ориентированными амбициями. В описанных выше случаях речь шла о людях, обладающих здоровыми амбициями, но совсем не обязательно склонных к интриганству. Однако бывают совсем другие случаи. Самый надежный способ превратить вашу компанию в некое подобие сената США с его тенденцией к интриганству – это принять на работу людей с неправильно ориентированными амбициями. Энди Гроув утверждает, что правильно ориентированные амбиции связаны с успехом компании в целом, результатом которого становятся достижения менеджера. Неправильно ориентированные амбиции – это

стремление добиться личного успеха вне связи с успехом или провалом компании.

2. Разработайте строгую процедуру для всех потенциально опасных в отношении интриг вопросов. Некоторые вопросы чаще порождают интриги, чем другие. В частности, к ним относятся:

- оценка эффективности деятельности и поощрение;
- организационная структура и распределение полномочий;
- продвижение по служебной лестнице.

Рассмотрим каждый из этих вопросов подробнее и определим, как построить процедуру его решения, чтобы максимально обезопасить компанию от интриг и неприемлемого поведения сотрудников.

Оценка эффективности деятельности и поощрение. Зачастую компании откладывают разработку и внедрение управления деятельностью и системы оплаты труда на неопределенный срок. Это не значит, что они не проводят оценку работы сотрудников или не повышают им оплату – это означает, что указанные вопросы решаются в индивидуальном порядке, что делает их крайне зависимыми от интриг и махинаций. Внедрив хорошо сбалансированную и структурированную систему регулярных оценок труда сотрудников как основу для повышения заработной платы и премирования, вы можете быть уверены, что все выплаты деньгами и ценными бумагами компании осуществляются настолько справедливо, насколько это возможно. Это особенно важно, когда речь идет об оплате труда топ-менеджеров, поскольку способствует сокращению количества интриг. В вышеописанном примере CEO должен был позаботиться о внедрении в компании объективной и сбалансированной системы оценки эффективности труда и материального стимулирования и просто сказать топ-менеджеру, что его вклад в деятельность компании, а также зарплата будут оценены во время общей аттестации персонала. В идеале к решению вопросов об оплате труда топ-менеджеров привлекается совет директоров. Это обеспечивает надежное администрирование процесса и затрудняет индивидуальные пересмотры оплаты труда.

Организационная структура и распределение полномочий. Если вы руководите амбициозными людьми, то время от времени сталкиваетесь с попытками расширения индивидуальных сфер влияния и ответственности. В приведенном выше случае финансовый директор хотел перейти на должность операционного директора. В других случаях директор по маркетингу может претендовать на общее управление маркетингом и продажами, а руководитель группы программистов – на управление не только программистами, но и продуктовой линией. Если кто-то обращается к вам с подобной просьбой, то следует тщательно следить за своими высказываниями, иначе все, что вы скажете, может быть искажено и использовано в борьбе за руководящие должности. Откровенно говоря, лучше ничего не говорить, можно лишь спросить: «Почему?» Но в этом случае приготовьтесь не проявлять своей реакции, что бы вам ни ответили. Если вы озвучите то, что думаете по этому поводу, то неминуема утечка информации, а вслед за ней и распространение слухов. Таким образом, вы сами посеете зерна разнообразных непродуктивных дискуссий. Организационную структуру компании следует анализировать и совершенствовать на регулярной основе, собирая при этом необходимую информацию и не посвящая сотрудников в свои планы. Если вы приняли решение, надо приступать к его реализации немедленно: не оставляйте времени для утечки информации и формирования лобби.

Продвижение по служебной лестнице. Каждый раз, когда компания продвигает одного из своих менеджеров на следующую должность, все сотрудники, находившиеся с ним на одной ступени карьерной лестницы, обсуждают это решение и спорят, было ли оно сделано на основе личных заслуг менеджера или по каким-то тактическим мотивам. В последнем случае

остальные сотрудники могут отреагировать одним из трех способов:

- злятся и чувствуют, что их недооценивают;
- открыто критикуют назначение, организуют кампанию против менеджера, получившего повышение, и пытаются саботировать его в новой должности;
- пытаются повторить интриги, которые принесли счастливчику повышение.

Очевидно, что ни одна из этих трех моделей поведения вас не устраивает, поэтому следует внедрить формализованную, открытую и прозрачную процедуру продвижения по службе, неуклонно применяемую в каждом отдельном случае. Иногда эта процедура может иметь особенности для ваших непосредственных подчиненных. (Общая процедура предполагает участие менеджеров различного уровня, знакомых с работой кандидата, а в случае продвижения топ-менеджеров – совета директоров.) Эта процедура направлена на реализацию двух возможных целей. Во-первых, она внушает уверенность, что компания по крайней мере попыталась организовать продвижение сотрудников в зависимости от их деловых качеств. Во-вторых, во время процедуры продвижения собирается информация, необходимая для обоснования окончательного решения.

Будьте осторожным с явлением «он сказал, она сказала». Если ваша компания разрослась до серьезных масштабов, то сотрудники время от времени будут ходить к вам с жалобами друг на друга. Иногда эти жалобы становятся действительно агрессивными. Надо обращать внимание даже на то, как вы их выслушаете, поскольку это тоже посылает определенный месседж коллективу. Простое выслушивание сообщения без попыток защиты сотрудника, о котором идет речь, воспринимается как согласие с жалобами на него. Если сотрудники думают, что вы согласны с тем, что один из топ-менеджеров отнюдь не звезда, то эта информация распространится очень быстро. В результате люди перестанут воспринимать указания этого менеджера, и он не сможет эффективно выполнять свои обязанности.

Существует два основных типа жалоб, с которыми вы можете столкнуться.

1. Жалобы на поведение топ-менеджера.
2. Жалобы на некомпетентность или неэффективную деятельность топ-менеджера.

В общем случае лучшая реакция на первый тип жалоб – приглашение того, у кого есть претензии к топ-менеджеру, и самого топ-менеджера, о котором идет речь, на встречу и предложение объясниться напрямую. Обычно такая встреча сама по себе помогает разрешить конфликт, скорректировать поведение обоих сотрудников и наладить отношения между ними (если они действительно были разрушены). Не пытайтесь обсуждать вопросы поведения сотрудника в его отсутствие, поскольку это приведет лишь к интригам и попыткам манипулирования.

Жалобы второго типа одновременно более редкие и более сложные в урегулировании. Если один из топ-менеджеров набирается мужества оспорить компетентность своего коллеги, то обычно это означает, что у кого-то из них имеются серьезные проблемы. Если вам поступает жалоба такого рода, то, как правило, выясняется одно из двух: либо вам рассказывают то, что вам и так уже известно, либо рассказ становится для вас шокирующей новостью.

В первом случае это обычно означает, что вы упустили ситуацию из-под контроля и она зашла уже достаточно далеко. Каковы бы ни были мотивы ваших попыток реабилитировать ошибившегося топ-менеджера, все равно вы потеряли время, это стало для компании проблемой, и ее надо решать быстро. Почти всегда это означает увольнение топ-менеджера. Хотя мне приходилось видеть топ-менеджеров, сумевших существенно повысить эффективность своей деятельности и освоить новые навыки, но я еще не встречал топ-менеджеров, потерявших

поддержку коллектива, а потом сумевших вернуть ее.

Если же в жалобе содержится неизвестная вам ранее информация, тогда вы должны немедленно прекратить разговор и сообщить жалующемуся топ-менеджеру, что не разделяете его точку зрения и не собираетесь принимать какие бы то ни было меры к его коллеге до тех пор, пока не будет проведена регулярная оценка деятельности топ-менеджеров. Вы не хотите, чтобы эта жалоба превратилась в пророчество. Но, решительно прекратив разговор, вы должны немедленно провести экспресс-оценку деятельности менеджера, на которого жаловались. Если результаты его работы убедительны, хорошо бы выяснить мотивы того, кто жаловался, и решить связанные с этими мотивами проблемы. Не позволяйте обвинениям разрастаться и множиться. Если окажется, что тот, на кого пожаловались, плохо работает, то вы еще сможете предоставить ему некоторое время для улучшения результатов, но следует постоянно отслеживать ситуацию, чтобы в случае необходимости быстро его уволить.

Как СЕО, вы должны понимать, какие последствия могут иметь ваши слова и действия. Вполне вероятно, что непосредственно в момент события вам покажется правильным вести себя открыто, отзывчиво и активно, однако помните, что ваше поведение может спровоцировать и нежелательные последствия.

Правильно ориентированные амбиции

Нанимая управленческую команду, многие стартапы фокусируются почти исключительно на IQ, но группа людей с высоким IQ и неправильно ориентированными амбициями вряд ли чего-то добьется. Я уже говорил, что CEO должен стремиться нанимать сотрудников с правильно ориентированными амбициями. Выступая с рассказами об этих идеях в последние несколько лет, я столкнулся с неоднозначной реакцией. Некоторые считают, что это правильные советы, другие в этом сомневаются.

На макроуровне компания будет наиболее успешной, если старшие менеджеры нацелены на корпоративный успех (считайте, что это глобальная оптимизация персонала), а не на личный (локальная оптимизация). Не важно, насколько удачную систему индивидуального материального стимулирования разработал CEO, – такие системы никогда не бывают совершенными. Кроме того, нематериальные стимулы вроде продвижения по службе или наделения дополнительными полномочиями не входят в бонусные планы и прочие приоритетные управленческие методы. В большей мере согласованность задач успеха компании и индивидуального поощрения сотрудников достигается в различных программах безвозмездного предоставления прав собственности. Как обычно говорил мой директор по продажам в Opsware Марк Крэнни, «процент от нуля равен нулю».

Особенно важно, чтобы менеджеры обладали правильно ориентированными амбициями, поскольку в противном случае их подчиненные несомненно утратят мотивацию. Почему у меня, как подчиненного, должно возникнуть желание упорно трудиться многие часы подряд только для того, чтобы мой руководитель получил повышение? Если менеджер больше беспокоится о собственной карьере, чем об успехе компании, то и я буду поступать точно так же. Ничто не мотивирует выдающегося сотрудника больше, чем миссия компании, намного более важная, чем любые персональные амбиции. В результате менеджеры с правильно ориентированными амбициями гораздо ценнее для компании, чем те, кто беспокоится лишь о личном успехе. Чтобы глубже разобраться в негативных последствиях работы менеджеров с неправильными амбициями, я настоятельно рекомендую своего рода шедевр в области менеджмента – книгу доктора Сьюза «Ертель-Тертель»^[26].

Как найти менеджеров с правильно ориентированными амбициями

Как и в случае с другими сложными личностными характеристиками, точно определить, на что ориентированы амбиции кандидата, во время интервью невозможно. Но некоторые соображения, которые изложены ниже, могут оказаться полезными.

В глобальном смысле каждый из нас видит мир сквозь призму собственного мировоззрения. Проводя интервью с кандидатами, полезно обращать внимание на мелкие особенности, позволяющие понять, видят ли эти люди мир лишь с индивидуалистической позиции или склонны отстаивать интересы команды.

Те, кто видит мир лишь с точки зрения собственных интересов, могут примерно так рассказывать о причинах банкротства предыдущей компании, где они работали: «На предыдущем месте я занимался разработкой игрушек для электронной коммерции. Мне казалось, что это важно для моего резюме». Обратите внимание на употребление слов «мой, мои» в контексте, который никто из сотрудников его предыдущей компании не одобрил бы. По сути, они могли бы даже обидеться на такие рассуждения. Люди с правильно ориентированными амбициями никогда бы не назвали «игрушками» усилия целой команды сотрудников по

созданию весьма серьезного продукта. Наконец, те, кто сконцентрирован на собственных интересах, считают нормальным и естественным говорить о «важности работы для резюме», а люди, ориентированные на командные интересы, предпочитают так не говорить, поскольку это ясно указывает на предпочтение личных целей командным.

С другой стороны, люди, для которых приоритетны командные интересы, очень редко употребляют слова «я» или «мой», говоря о своих личных достижениях. Даже во время интервью они стараются отдать должное своим бывшим коллегам и демонстрируют гораздо больший интерес к тому, как может преуспеть компания, чем к тому, как будут компенсированы их личные усилия или как это отразится на карьере. Если спросить их об обанкротившейся компании, в которой они до этого работали, то становится очевидно, что они так глубоко переживают собственную ответственность за это, что детально описывают свои ошибки и неправильные решения.

Когда мы нанимали директора по глобальным продажам для Opsware, вышеописанные приемы оказались весьма полезными. Хотя эта позиция относится к сфере сбыта, я специально упомянул в инструкции для интервьюера, что особенно важной чертой успешного кандидата должно быть умение ставить интересы компании выше собственных. Это важно по многим причинам.

- Агенты по сбыту особенно ориентированы на материальные стимулы, поэтому сбалансировать их интересы с корпоративными особенно сложно.
- Организация сбыта – лицо компании, повернутое к окружающему миру. Если специалисты по продажам заботятся в первую очередь о собственных интересах, это становится большой проблемой для компании.
- В высокотехнологичных компаниях мошенничества обычно случаются именно в сбытовых подразделениях, где менеджеры преследуют только собственные интересы.

Проводя интервью, мы видели множество кандидатов, приписывавших исключительно себе заслуги заключения невероятно крупных контрактов, достижения впечатляющих результатов и успеха компании. Но неизменно оказывалось, что именно те кандидаты, которые присваивают себе львиную долю заслуг в подписании крупных контрактов, испытывают наибольшие трудности, когда их просят раскрыть детали – каким образом были достигнуты соглашения и организовано их подписание. При проверке рекомендаций таких кандидатов многие рекомендатели, принимавшие участие в заключении тех же сделок, рассказывали совсем другую историю.

Когда я проводил собеседование с Марком Крэнни, его было очень трудно заставить рассказать о личных достижениях. Некоторые наши интервьюеры, видя его реакцию на определенные вопросы, нашли его чопорным и даже неприятным человеком. Один интервьюер пожаловался: «Бен, я знаю, что он увеличил сумму контракта с Nike с 1 до 5 миллионов долларов – мне об этом рассказал мой знакомый, который там работает. Но сам Марк не пожелал сообщить никаких деталей относительно этой сделки». Когда я интервьюировал Марка, он хотел говорить только о том, каким образом выиграла его прежняя компания. Он в деталях описал, как его команда выявила слабости продукта по сравнению с продуктом конкурента и как он работал с другим топ-менеджером над продвижением продукта. Затем он рассказал о совместной деятельности по пересмотру организации обучения и взаимодействия агентов по сбыту с СЕО компании.

Когда зашел разговор об Opsware, оказалось, что Марк уже успел переговорить с агентами по сбыту нашего основного конкурента и знал, над какими сделками они работают. Он неустанно задавал мне вопросы о том, как именно мы собираемся выиграть у них эти сделки и

как планируем получать информацию о готовящихся сделках в будущем. Он хотел знать сильные и слабые стороны каждого сотрудника нашей компании. Его интересовало, как мы собираемся преуспеть. Вопросы его будущей карьеры и оплаты труда были озвучены лишь в самом конце разговора. И в этом случае он хотел лишь получить гарантии, что зарплата и компенсации будут определяться эффективностью его деятельности, а не какими-либо посторонними факторами. Было ясно, что Марк занят исключительно проблемами команды и ее успеха.

За время его работы в нашей компании объем продаж возрос более чем в десять раз, а наша рыночная капитализация – в двадцать. Более того, причина увольнения по собственному желанию среди агентов по сбыту упала до рекордно низкого уровня, а в общении с потребителями господствовали честность и справедливость. Наши юристы и финансисты не раз говорили, что Марк всегда в первую очередь защищает интересы компании.

Несколько слов в заключение

Действительно, иногда сотрудники-индивидуалисты, стремящиеся сделать карьеру, могут принести пользу компании, но рассчитывать, что старшие менеджеры с неверными мотивами могут делать правильные вещи, – очень опасная идея.

Должности и продвижение по службе

Очень часто в стартапах должности сотрудников не имеют определенных названий. В этом есть смысл, поскольку главная обязанность каждого – делать все для создания компании. В таких условиях точного определения должностных обязанностей не требуется, да по сути это и невозможно, поскольку каждый сотрудник понемногу занимается всем, что необходимо. В такой деловой среде отсутствуют интриги, никто не мошенничает ради получения должности или дополнительных полномочий. Это очень здорово. Но почему все компании в конце концов вводят официальные названия должностей и проводят распределение полномочий между сотрудниками? (Выражаю благодарность Марку Цукербергу за расширение моего кругозора по этому вопросу.)

Почему названия должностей имеют значение?

Все компании рано или поздно вводят официальные названия должностей по двум основным причинам.

1. *Этого хотят сотрудники.* Вы, возможно, планируете работать в вашей компании всю жизнь, но, по крайней мере, часть сотрудников видит свое будущее и вне ее. Когда ваш директор по продажам придет на интервью в следующую компанию, ему не захочется говорить, что, несмотря на то что фактически он руководил глобальной сетью агентов по сбыту с сотнями сотрудников, те его называли просто – «пижон».

2. *Со временем люди хотят знать, кто есть кто.* Когда компания достигает определенных масштабов, каждый сотрудник уже не может лично знать всех остальных. Что еще важнее, сотрудники не знают, чем занят каждый их коллега и с кем им следует наладить взаимодействие, чтобы выполнить свою работу. Названия должностей обеспечивают краткий и понятный формат для обозначения рода деятельности каждого сотрудника. Кроме того, потребителям и деловым партнерам тоже полезно знать, кто есть кто, чтобы наилучшим образом организовать работу с вашей компанией.

Помимо этих основных причин сотрудники используют должности для определения своей ценности и уровня оплаты труда относительно коллег. Если сотрудник в должности младшего программиста считает, что он гораздо более компетентен, чем его коллега, занимающий должность старшего разработчика архитектуры компьютерной системы, то это наведет на мысль, что его недостаточно ценят и оплачивают. Поскольку должности используются для оценки относительной ценности, то управлять назначениями на них следует осторожно.

Риски: принцип Питера и правило дураков

Исходный пункт рассуждений кажется бесспорным, поэтому возникает вопрос: почему почти каждая компания совершает ошибки, определяя перечень должностей? Если вы когда-либо работали в компании, то наверняка вам иногда приходили в голову мысли о причинах бурного карьерного роста ничем не примечательных менеджеров: «Как он умудрился получить должность вице-президента? Я бы не доверил ему и киоск по продаже лимонада».

Одна из причин – так называемый принцип Питера, сформулированный доктором Лоуренсом Питером и Реймондом Халлом в вышедшей в 1969 году книге «Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось»^[27]. Принцип Питера гласит, что в иерархической организации

сотрудники продвигаются по служебной лестнице до тех пор, пока работают компетентно. Рано или поздно они назначаются на должность, для которой не обладают необходимой компетентностью (это их «уровень некомпетентности»), и остаются на ней, поскольку не в состоянии заслужить дальнейшее повышение. Как указывает Энди Гроув в уже упоминавшейся нами книге «Высокоэффективный менеджмент», принцип Питера действует неотвратимо, потому что нет возможности заранее определить, на каком именно уровне организационной иерархии сотрудник достигнет уровня некомпетентности.

Еще один фактор – это феномен, который я называю правилом дураков. Оно гласит: *«Независимо от занимаемой должности в крупной компании талантливый сотрудник с течением времени превращается в дурака при должности».*

Логика этого правила состоит в следующем: сотрудники обычно сравнивают себя с самыми глупыми коллегами на уровне выше. Например, если Джаспер – самый слабый вице-президент компании, тогда все директора будут сравнивать себя именно с ним и требовать продвижения, поскольку они тоже достигли того невысокого уровня компетентности, который есть у Джаспера.

В соответствии с принципом Питера лучшее, что вы можете сделать, – смягчить последствия правила дураков. И это чрезвычайно важно для эффективной деятельности вашей компании.

Процедуры продвижения по службе

Лучший способ смягчить последствия и принципа Питера, и правила дураков – разработать и внедрить правильно построенную и тщательно соблюдаемую процедуру повышения по службе. В идеале она должна давать примерно тот же результат, что и процедура отбора в лучших школах карате. Там, чтобы получить следующий уровень (например, после коричневого получить черный пояс), требуется победить соперника соответствующего уровня (например, владеющего черным поясом). Это дает гарантию, что новый обладатель черного пояса ни в коем случае не слабее худшего обладателя такого пояса.

К сожалению, в бизнесе нет прямой аналогии поединку в карате. Так как же нам поддерживать уровень компетентности сотрудников без их прямого противостояния?

Для начала можно разработать очень жесткие описания не только обязанностей на каждом уровне, но и знаний и навыков, необходимых для той или иной должности. Описывая знания и навыки, избегайте общих слов вроде «обязательно умение управлять финансовыми результатами» или «требуется отличные управленческие навыки». По сути, наиболее ценные качества менеджера довольно специфичны, а иногда даже имеют имена собственные, например «должен быть суперзвездой рекрутинга – таким же классным, как и Дженни Роджерс».

На следующем этапе утвердите формальную процедуру продвижения по службе. Одно ключевое требование к этой процедуре состоит в том, чтобы перечень и количество соответствующих должностей утверждались централизованно и унифицированно во всей компании. Если вы позволите отдельно взятому менеджеру или управленческой цепочке определять количество и наименования должностей, то очень скоро окажется, что у вас, скажем, пять вице-президентов по персоналу и всего один – по производству.

Избежать этого можно, в частности, создав постоянно действующую комиссию по вопросам продвижения по службе, которая будет отслеживать все значимые назначения и продвижения. Если менеджер желает повысить своего подчиненного, то направляет его на заседание этой комиссии с кратким обоснованием, почему тот удовлетворяет критериям, предъявляемым к менеджерам следующего уровня. Затем комиссия сопоставляет навыки и знания сотрудника

одновременно с требуемыми по описанию должности, на которую он претендует, и с навыками и знаниями других сотрудников. После этого принимается решение о повышении по службе. При всей своей справедливости и беспристрастности эта процедура также помогает менеджерам изучить критерии продвижения на следующую должность, в том числе необходимые навыки и личные достижения кандидата.

Андрессен против Цукерберга: как правильно называть должности?

Должна ли ваша компания сделать должность вице-президента высшей (не считая CEO) или лучше ввести должности старшего менеджера по маркетингу, старшего менеджера по персоналу, старшего менеджера по финансам, старшего менеджера по закупкам и так далее? Существует две основные точки зрения по этому поводу. Одну из них представляет Марк Андрессен, а вторую – Марк Цукерберг.

Андрессен доказывает, что люди требуют от компаний многого: заработной платы, бонусов, опционов на акции, полномочий и должностей. Из всего этого должности обходятся компании дешевле всего, поэтому имеет смысл внедрять максимально высокие должности. В должностной иерархии должны значиться президент, старший менеджер, вице-президент. Если это позволяет людям чувствовать себя лучше, почему бы не дать им такую возможность? Название должности ничего не стоит. Зато в ходе конкуренции за лучших сотрудников концепция Андрессена всегда позволяет обойти конкурентов хотя бы в отдельных сферах деятельности компании.

В противоположность этому глава Facebook Марк Цукерберг преднамеренно внедряет должности ниже по рангу, чем в среднем по отрасли. Старшие вице-президенты из других компаний при переходе в Facebook получают более скромные должности директоров или старших менеджеров. Почему Цукерберг так поступает? Во-первых, он сразу предупреждает, что после присоединения к компании должности новичков могут быть пересмотрены. Так он страхуется от возможности назначения новичков на более высокие должности, чем лучше работающие и более компетентные «старожилы». Это способствует сохранению здорового морального климата в компании, да и просто справедливо. Во-вторых, это стимулирует всех менеджеров Facebook изучать и осваивать систему требований к кандидатам на те или иные должности, которая уже доказала свою высокую эффективность при продвижении сотрудников и определении уровня оплаты труда.

Цукерберг также считает, что названия должностей должны иметь смысл и отражать степень влияния соответствующего менеджера в организации. Поскольку компания быстро растет, очень важно сделать организационную структуру максимально ясной и прозрачной, а это трудно, если у вас имеется 50 вице-президентов и еще десять старших вице-президентов.

Кроме того, Цукерберг пришел к выводу, что очень часто менеджеры экономического и финансового направлений имеют обесцененные по сравнению с менеджерами по производству названия должностей. Хотя он признаёт, что более громкие титулы облегчают им взаимодействие с коллегами из других компаний, тем не менее считает, что задача формирования организации, где ведущую роль играют специалисты по производству и менеджеры продукта, более важна. Именно к этому он стремится в первую очередь.

Случалось ли Facebook терять отличных кандидатов на те или иные должности из-за того, что их названия менее престижны, чем в других компаниях? Да, определенно. Но можно возразить, что по этой причине компания теряет именно тех сотрудников, которые вряд ли соответствуют ее требованиям корпоративной культуры. По сути дела, процедура найма и интеграции сотрудников в коллектив разработана в компании таким образом, чтобы способствовать привлечению нужного типа людей, в то время как те, кто не вписываются в

корпоративную культуру, отсеиваются сами еще на этапе найма.

Итак, чья точка зрения более правильна – Андрессена или Цукерберга? Правильный ответ: в зависимости от обстоятельств. Facebook имеет столько преимуществ как работодатель, что соблюдение равенства названий должностей с другими компаниями не оказывает особого влияния на способность компании привлекать лучших специалистов. Возможно, ваша компания не обладает такими преимуществами, поэтому громкие названия должностей станут выигрышной тактикой.

Несколько слов в заключение

Вы можете подумать, что уделять так много времени и внимания вопросам продвижения и названия должностей – неправильно. Но верно как раз обратное. В отсутствие тщательно продуманной и жестко соблюдаемой процедуры продвижения и организации системы должностной иерархии ваши сотрудники непременно займутся выяснением того, кто выше по служебной лестнице и почему. Если же вы всё организуете правильно, то, кроме вас, никому не придется тратить время на размышления о должностях и званиях – разве что за исключением того, кому достанется звание сотрудника месяца.

Когда умные люди оказываются плохими сотрудниками

В деловом мире интеллект – ключевое качество каждого сотрудника, поскольку мы занимаемся сложным делом, а у конкурентов работают толковые люди. Но интеллект не единственное важное качество. Быть ценным сотрудником означает также умение упорно трудиться, надежность и способность работать в команде. Когда я работал CEO, мне было труднее всего понять именно это. Я чувствовал, что моя обязанность – создание в компании такой деловой среды, в которой блестящие люди с разным жизненным опытом, типом личности и стилем работы могли бы проявить лучшие качества. И это было правильно. Компании, в которых преуспевают сотрудники с разным опытом и стилем работы, имеют колоссальное преимущество в рекрутинге и удержании наиболее ярких талантов перед теми компаниями, кому это не удастся. На данном этапе можно принять это за истину. Так же поступил и я в свое время.

Но давайте рассмотрим три примера, как самые умные сотрудники в компании одновременно могут оказаться худшими.

Пример № 1. Еретик

Любая более или менее крупная компания совершает некоторое количество ошибок, разрабатывая бессмысленные стратегии и проекты, неправильно назначая на должности и постоянно совершая другие заведомо неудачные операции. Никакая крупная организация не может быть совершенной. В результате компании необходимо множество умных и мотивированных сотрудников, способных вовремя распознать подобные ошибки и приложить все усилия для того, чтобы устранить их.

Однако иногда действительно умные сотрудники создают компании проблемы, а вовсе не совершенствуют ее деятельность. Вместо выявления ошибок и недочетов для последующего исправления такие сотрудники ищут промахи, чтобы извлечь из них для себя выгоду, например продвинуться по карьерной лестнице. В частности, они утверждают, что компания безнадёжна и управляется кучкой глупцов. Чем умнее сотрудник, тем более разрушительными могут стать последствия подобного поведения – ведь не пользуясь он уважением в коллективе, остальные не стали бы его слушать.

Но почему умнейшие сотрудники стараются разрушить компанию, где они работают? Существует множество причин такого поведения. Рассмотрим некоторые из них.

Отсутствие достаточных полномочий. Сотрудник чувствует, что не может быть услышан руководством, поэтому ему остается только жаловаться, чтобы добиться справедливости.

Человек – бунтарь по натуре. Такие люди счастливы, только когда заняты деструктивной деятельностью, – это характерная черта личности. Иногда они достигают больших успехов на посту CEO, чем в должности рядового сотрудника.

Человек незрелый и наивный. Такие сотрудники не могут понять, что топ-менеджеры не в состоянии ежеминутно контролировать все операции и действия компании, поэтому обвиняют их во всех недочетах и ошибках.

Зачастую уладить такие проблемы бывает очень трудно. Когда сотрудник приобретает определенный социальный статус, он чувствует большой социальный прессинг в отношении последовательности своих заявлений и действий. Если он рассказал 50 знакомым, что CEO его компании – самый тупой менеджер на всей планете, то отступление от этой точки зрения будет стоить ему доверия окружающих. В следующий раз его утверждения уже никто не поверит, поэтому сотрудник вряд ли изменит свое мнение на этот счет. Но большинство людей стремятся

любим путем избежать утраты доверия окружающих.

Пример № 2. Ненадежный человек

На некоторых блестящих людей совершенно невозможно положиться. В Opsware мы как-то наняли на работу самого настоящего гения – назовем его Роджер (имя изменено). Он был специалистом в такой области программирования, где любому новичку требовалось не менее трех месяцев, чтобы войти в курс дела. Роджер сделал это за два дня. На третий день его работы у нас в компании ему поручили проект, рассчитанный на месяц. Роджер закончил работу через три дня, причем выполнил ее практически безошибочно. Точнее, он выполнил ее за 72 часа непрерывного труда – не отвлекаясь на сон, еду или что-то другое; 72 часа непрерывного программирования. В первый же квартал своего пребывания у нас он стал лучшим сотрудником из всех, кто у нас работал, и мы, конечно, немедленно его повысили.

Но потом Роджер изменился. Он мог несколько дней подряд не появляться на работе, причем даже не позвонив и не предупредив об этом. Потом он стал пропадать уже на недели. Появившись наконец на рабочем месте, он искренне извинялся, но через некоторое время все повторялось. Качество его работы тоже сильно снизилось. Он стал небрежным и невнимательным. Я не мог понять, как такой блестящий профессионал может работать настолько плохо. Непосредственный руководитель Роджера хотел его уволить, поскольку команда больше не могла на него ни в чем положиться. Я возражал, потому что знал, что его гениальность никуда не пропала, и уж очень хотелось помочь человеку проявить ее снова. Но нам так и не удалось этого добиться. Оказалось, что Роджер страдает биполярным аффективным расстройством и у него большие проблемы с лекарствами: во-первых, он не желал принимать лекарства от своей болезни, а во-вторых, пристрастился к кокаину. В итоге нам пришлось его уволить, но даже сейчас мне больно вспоминать о его загубленных невероятных способностях.

Это не означает, что все ненадежные люди страдают биполярными расстройствами, но обычно необязательность и легкомыслие имеют под собой какие-то серьезные причины. Эти причины могут варьировать от склонности к саморазрушению и проблем с наркотиками до работы по совместительству для других работодателей. Компания – это всегда результат командных усилий, поэтому не имеет значения, насколько высок потенциал отдельного сотрудника, если его невозможно реализовать из-за крайней ненадежности человека.

Пример № 3. Грубиян

Этот тип умных, но все разрушающих сотрудников может встретиться где угодно в компании, но больше всего вреда он приносит на руководящих должностях. Большинство менеджеров время от времени вполне можно назвать самодовольными идиотами, тупицами и еще десятком более или менее литературных слов. Крайняя невежливость может быть следствием стремления добиться абсолютной ясности или подчеркнуть важный урок. Но это не тот случай, о котором я хочу рассказать.

Если агрессивное поведение демонстрируется постоянно, то оно превращается в разрушительное. По мере роста компании ее главной проблемой неизбежно становится коммуникация. Когда огромное количество людей пытаются согласовать действия по достижению общей цели, это никогда не бывает легкой задачей. Но если топ-менеджер ведет себя как сорвавшийся с цепи медведь, это может оказаться невозможным. Некоторые люди предпочитают столь агрессивный стиль общения, что собеседники начинают просто избегать

их. Если каждый раз, когда кто-нибудь поднимает вопрос об организации маркетинга, вице-президент по маркетингу срывается с места и затыкает рот говорящему, угадайте, какая тема вскоре перестанет упоминаться в его присутствии? Иногда такое поведение настолько подавляет сотрудников, что при грубияне вообще не обсуждаются никакие вопросы. В результате коммуникации между топ-менеджерами разрушаются, и вся компания медленно деградирует. Заметьте, что такие разрушительные последствия наступают лишь в том случае, если грубиян на должности топ-менеджера действительно блестящий специалист. Если это не так, то на него просто перестанут обращать внимание. Мы боимся укуса, только если нападает большая собака. Если одна из ваших «больших собак» разрушает коммуникацию в компании, вам придется от нее избавиться.

Когда имеет смысл задержать автобус?

Великого футбольного тренера Джона Мэддена как-то спросили, стал бы он терпеть в команде такого игрока, как Террелл Оуэнс. Оуэнс был одновременно одним из самых талантливых игроков и одним из самых невозможных грубиянов. Мэдден ответил: «Если вы будете задерживать автобус из-за каждого опаздывающего игрока, то в конечном итоге вам будет уже некуда торопиться – вы пропустите игру. Вы просто не можете себе этого позволить. Автобус должен отправиться вовремя. Но иногда появляется настолько классный игрок, что вы задерживаете ради него автобус – но только ради него одного».

Фил Джексон – это тренер, выигравший большинство чемпионатов НБА^[28]. Однажды его спросили об известном своей крайней ненадежностью суперзвездном игроке Дэннисе Родмане: «Если Родману позволено пропускать тренировки, то значит ли это, что другие звезды, вроде Майкла Джордана или Скотти Пиппена, тоже могут на них не ходить?» Джексон ответил: «Нет, конечно. В моей команде есть место только для одного Дэнниса Родмана. По сути дела, и в обществе терпимо очень небольшое количество Дэннисов Родманов, иначе мы очень скоро скатимся к анархии».

Вы можете столкнуться со случаем, когда в компании появляется сотрудник, подпадающий под один из описанных выше типов и тем не менее приносящий компании очень большую пользу. Вполне вероятно, вы решите, что сумеете личными усилиями смягчить негативные последствия отрицательных черт его характера и тем самым нейтрализовать отрицательное влияние на корпоративную культуру. Что ж, попробуйте, только помните: задерживать автобус можно только для одного такого сотрудника.

Ваш стартап успешно развивается, и по мере расширения масштабов бизнеса вы слышите от кого-нибудь из членов совета директоров очень опасные слова: «Вам надо нанять нескольких опытных топ-менеджеров. Кого-то из тех, кто действительно “был там-то, делал то-то”. Они помогут вам вывести компанию на следующий уровень». Это правда? Уже пришло время сделать это? Если да, то с чего начать? И если я таких найду, то как с ними потом поступить? И как я узнаю, что они действительно делают нужную работу?

Первый вопрос, который вам захочется задать, звучит так: «Зачем мне вообще нужны опытные топ-менеджеры? Может быть, они просто разрушат нашу корпоративную культуру своими модными костюмами, интригами и регулярным желанием пораньше уйти домой к семьям?» В некоторой степени на этот вопрос можно дать положительный ответ, по каковой причине и стоит отнестись к нему очень серьезно. Тем не менее привлечение людей с нужным опытом и в нужное время вполне может стать той соломинкой, которая удержит компанию от банкротства и поможет добиться славы.

Вернемся к первой части этого вопроса. Почему стоит нанимать опытных старших менеджеров? Короткий ответ: «*Время*». Как высокотехнологичный стартап, со дня возникновения и до последнего дыхания вы будете в постоянной гонке со временем. Ни один подобный стартап не может похвастаться долгой и спокойной жизнью. Даже самые блестящие идеи с течением времени устаревают. Какие результаты показал бы Facebook, реши Цукерберг основать его на прошлой неделе? Netscape мы вывели на IPO через 15 месяцев после дня основания. Если бы мы учредили эту компанию позже на полгода, то уступили бы место на рынке 37 другим компаниям, которые занимались разработкой браузеров. Даже если никто не обошел вас на повороте, все равно не имеет значения, насколько хороша ваша идея. Большинство сотрудников потеряют веру в возможность ее реализации, если этого не удалось добиться за пять-шесть лет. Нанять того, кто уже прошел то, что вы с таким трудом пытаетесь сделать сейчас, означает резко ускорить ваше движение к успеху.

Но СЕО должен помнить, что наем опытных менеджеров в стартап напоминает прием атлетом допинговых средств. Если все пойдет хорошо, то вы достигнете невиданных высот. Если же дела пойдут плохо, ваша компания начнет деградировать изнутри.

Если вы рассматриваете возможность найма старшего топ-менеджера и хотите направить деятельность компании в правильное русло, не соблазняйтесь общими рассуждениями вроде «руководство опытного специалиста» или «стать настоящей компанией». Нечеткое определение цели приведет к отрицательному результату. Правильная причина найма опытного топ-менеджера звучит так: *привлечь знания и опыт в определенной области*.

Например, как технический специалист и основатель компании, вы, скорее всего, не обладаете обширными знаниями о том, как создать глобальную сеть сбыта и запоминающийся бренд, сформулировать и организовать заключение сделки, меняющей правила игры и обеспечивающей развитие бизнеса. Приглашение на работу топ-менеджера мирового уровня резко повысит шансы вашей компании на успех в этих областях.

Хороший тест к вопросу, приглашать ли опытного специалиста со стороны или отдать предпочтение продвижению своих сотрудников, состоит в том, чтобы определить, какие знания более ценные для этой должности – внутренние или внешние. Например, для должности менеджера группы программистов глубокое знание базовых кодов и способностей сотрудников группы обычно более важное и трудно осваиваемое, чем знания о том, как управлять растущей высокотехнологичной компанией. В результате вы отдадите предпочтение продвижению

собственных сотрудников, обладающих этим знанием, а не привлечению сторонних специалистов.

Но если стоит задача нанять человека, способного организовать продажу вашего продукта крупным компаниям, то верно обратное. Знание того, как функционируют и мыслят потенциальные клиенты, каковы особенности их корпоративной культуры, как правильно организовать рекрутинг и оценку деятельности нужных людей в нужных регионах мира так, чтобы максимизировать объем продаж, – все это гораздо более ценно, чем знание вашего продукта и культуры. Поэтому, если руководителя группы программистов назначают из числа своих же сотрудников, чаще всего это оказывается удачным выбором. Если же кого-то из собственных сотрудников назначают директором по продажам, это часто оказывается неправильным решением. Задайте себе вопрос: «Для этой должности нужнее внутренние или внешние знания?» – и это поможет вам сделать правильный выбор между молодостью и опытом.

Когда они прибыли

Привлечение опытных топ-менеджеров из крупных компаний – достаточно сложная задача, как я уже писал в разделах «Почему трудно привлечь в стартап топ-менеджеров из крупных компаний» и «Наем менеджеров: можно ли нанять подходящего менеджера, не имея опыта работы в его области?» ([глава 5](#)).

Но не менее сложно эффективно руководить ими после того, как они влились в коллектив. Работая с опытными топ-менеджерами, можно столкнуться с целым рядом важных особенностей.

- **Они приносят в компанию собственную культуру.** Топ-менеджеры приходят со своими привычками, стилем общения и ценностями, сформировавшимися на их прежнем месте работы. Маловероятно, что все это идеально впишется в деловую среду вашей компании.

- **Они привыкли работать в системе.** Поскольку опытные менеджеры приходят из крупных компаний, они обычно обладают навыками коммуникации и эффективной деятельности в своей деловой среде. Эти навыки могут показаться вашим сотрудникам интриганством, неприемлемым в вашей деловой среде.

- **Вы не знакомы с особенностями их сферы деятельности так же хорошо, как они.** По сути, вы нанимаете их именно потому, что не знаете, как правильно выполнять порученную им работу. Но тогда каким образом вы собираетесь контролировать их работу, чтобы убедиться, что она эффективна?

Чтобы предотвратить внутреннюю деградацию компании, о которой говорилось выше, важно знать об этих проблемах и вовремя предпринять контрмеры, чтобы не позволить им распространиться.

Во-первых, вы можете потребовать от новичка соответствовать вашей корпоративной культуре. Это хорошо, что люди приносят навыки, приобретенные в другой культурной среде. Верно и то, что некоторые из этих корпоративных культур обладают более привлекательными чертами, чем ваша. Но это ваша компания, ваша культура и ваш способ вести бизнес. Не позволяйте запугать вас обширным опытом в этой области, отстаивайте свою культуру. Если вы хотите интегрировать в корпоративную культуру вашей компании кое-какие новые идеи, то делайте это недвусмысленно и не отступайте. Кроме того, отслеживайте попытки вовлечь ваш персонал в интриги и пресекайте их.

Наверное, наиболее важно установить понятные и высокие стандарты деятельности. Если вы хотите создать компанию мирового уровня, то должны быть уверены, что на вас работают

специалисты мирового класса – не важно, пожилые они или молодые. Вовсе недостаточно, чтобы кто-то из вашего персонала делал свою работу лучше, чем вы, – ведь вы в ней совершенно некомпетентны. Именно по этой причине вы их и наняли. Опасайтесь установить слишком низкие стандарты их работы только потому, что не имеете опыта в их деле и не можете отличить профессиональное исполнение от недостаточно компетентного. Например, я видел немало молодых CEO, свято уверовавших в способности своего директора по маркетингу и связям с общественностью только потому, что тот сумел организовать в прессе несколько очень позитивных статей о создании компании. Это отнюдь не свидетельствует о высоком профессионализме – каждый может подать репортерам историю рождения милой, очаровательной компании как повод для написания позитивной статьи. Но только пиар-агенты мирового класса могут успешно работать с неуклюжей и страдающей многими подростковыми проблемами компанией. Они способны обернуть неблагоприятные факты на пользу компании – приготовить из куриного помета куриный салат. А для этого им необходимо иметь долгосрочные доверительные отношения с прессой и обширный опыт в проведении такого рода операций, а также уверенность в способности правильно использовать и то и другое. Начинающие пиар-агенты не обладают ни одним из этих трех качеств.

Отличный способ сформировать представление о высоких профессиональных стандартах состоит в том, чтобы регулярно беседовать с людьми, которые демонстрируют отличные результаты в своей профессиональной области. Попросите рассказать об их профессиональных стандартах и добавьте их к вашим. Решив, что именно можно считать высоким, но достижимым профессиональным стандартом деятельности в определенной области, требуйте от топ-менеджеров стремиться ему соответствовать, даже если вы понятия не имеете, как это им удастся. В ваши обязанности не входит решать, как создать запоминающийся бренд, разрушить прежние представления о бизнесе, заключив сделку века, или поднять продажи до уровня, который все считали нереальным, – именно за то, что топ-менеджеры это делают, вы им платите. Для этого вы пригласили их на работу.

Наконец, ваш новый топ-менеджер должен быть больше чем просто человек, способный реализовать поставленные цели. Он должен сделаться органичной частью коллектива. Билл Кэмпбелл разработал отличную методику для сбалансированной оценки топ-менеджеров, которая пригодится и вам. Он делит область деятельности топ-менеджеров на четыре части.

1. **Результаты против целей.** Установив однажды высокие стандарты, следует постоянно сравнивать с ними текущую деятельность топ-менеджеров.

2. **Менеджмент.** Даже если топ-менеджер успешно реализует поставленные перед ним цели, это еще не значит, что он создал крепкую и лояльную команду. Важно понимать, насколько искусно он ею управляет, даже если формальные цели реализованы.

3. **Инновации.** Топ-менеджер вполне может какое-то время успешно реализовывать текущие цели, принося в жертву будущее компании. Например, отличный способ реализовать поставленную цель по потребительским характеристикам и срокам сдачи продукта для руководителя группы программистов состоит в том, чтобы положить в основу никуда не годную архитектуру, которая не сможет поддерживать даже его следующую версию. Именно поэтому следует смотреть не только на готовые результаты, но и на качество продукта, а также на то, какими способами было достигнуто выполнение плана.

4. **Работа с людьми.** Возможно, взаимодействие с коллегами не сразу наладится на интуитивном уровне, но топ-менеджер обязан уметь эффективно работать в команде, поддерживать коллег и получать необходимый результат от своих подчиненных. Оцените их с этой точки зрения.

Приглашение первых опытных топ-менеджеров в вашу компанию может заставить вас почувствовать, что вы продали свою душу. Но если вы не будете осторожны, то не исключено, что все закончится тем, что вы продадите душу своей компании. Если вы хотите сделать что-то из ничего, то должны рисковать и выиграть вашу гонку со временем. Это означает, что абсолютно необходимо приглашать на работу лучших специалистов, обладающих талантом, знаниями и опытом, даже если это приведет к существенной диверсификации ваших сотрудников по возрасту.

Когда я в первый раз написал о проведении индивидуальных собеседований с сотрудниками, то был поражен бурной реакцией читателей. На меня обрушился вал ответных писем. Примерно половина читателей отрицала необходимость их проведения, отмечая полную бесполезность. Вторая половина хотела знать, как сделать индивидуальные собеседования более эффективными. Мне показалось, что обе группы говорят о двух сторонах одной медали.

Вероятно, наиболее важная обязанность СЕО в операционной деятельности – разработка и внедрение системы внутрикорпоративных коммуникаций. В качестве отдельных составляющих эта система включает организационную структуру коммуникаций, порядок проведения встреч, процессы обмена информацией, электронные рассылки, а также индивидуальные собеседования с менеджерами и сотрудниками. В отсутствие хорошо разработанной системы внутрикорпоративных коммуникаций обмен информацией и идеями приостановится, а ваша компания постепенно превратится в плохое место для работы. Хотя вполне возможно сформировать такую систему и без индивидуальных собеседований, но в большинстве случаев именно они представляют собой отличный инструмент регулирования потока информации и идей, поэтому целесообразно включить их в общую систему.

Очень часто люди, считающие индивидуальные собеседования бессмысленным занятием, сами становились жертвой их плохой организации. Ключ к правильному проведению индивидуальных собеседований – осознание того факта, что это в первую очередь собеседование для *сотрудника*, а не для менеджера. Это встреча свободного формата, предназначенная для обсуждения любых острых вопросов, блестящих идей и хронического недопонимания в отношениях коллег, что не вписывается в рамки отчетов о работе, электронной переписки и прочих менее личных и доверительных форм коммуникации.

Если вы сотрудник, то каким образом вы можете обсудить с менеджером многообещающую, но лишь на 20 % оформившуюся идею, если не уверены, что она пригодится компании, и при этом не желаете выглядеть идиотом? Как вам справиться с ситуацией, когда коллега, с которым вы не можете сработаться, мешает вашей карьере, и при этом избежать крайних средств, скажем, не столкнуть его под автобус? Как вам получить помощь, когда вы любите свою работу, но ваша личная жизнь летит под откос? Написать об этом в квартальном отчете? В электронном сообщении? Как вы себе это представляете? Для этих и других важных вопросов индивидуальные собеседования подходят как нельзя лучше.

Если вы предпочитаете заранее определить перечень вопросов для обсуждения, то сотрудник должен об этом позаботиться. Хороший ход – попросить его выслать вам эти вопросы заранее. Таким образом он получит возможность отказаться от собеседования, если проблема оказалась не настолько серьезной. Это также подчеркнет, что собеседование проводится по его инициативе и будет продолжаться столько времени, сколько ему потребуется. Во время собеседования, учитывая все вышесказанное, менеджер должен 90 % времени слушать и лишь 10 % говорить. Заметьте, что в процессе большинства индивидуальных собеседований все происходит совсем наоборот.

Хотя список обсуждаемых вопросов составляет сотрудник и инициатива в обсуждении принадлежит ему, менеджер все же должен поддерживать беседу так, чтобы не отвлекаться от ключевых вопросов. Чем более замкнут сотрудник, тем это важнее. Если вы руководите программистами, то можно с уверенностью утверждать, что умение вытягивать из них то, что они хотели сказать, вам очень и очень пригодится.

Приведем перечень вопросов, для обсуждения которых индивидуальные собеседования

весьма эффективны.

- Если мы можем что-то усовершенствовать, то как лучше это сделать?
- В чем состоит основная проблема нашей организации? Почему?
- Что мешает получать удовольствие от работы в нашей компании?
- Кто больше всего мешает нормальной работе в компании? Кем вы восхищаетесь?
- Будь вы на моем месте, что бы вы изменили в компании?
- Что вам не нравится в продукте?
- В чем состоит основная потенциальная возможность компании, которую мы, по вашему мнению, упускаем?
- Чего мы не делаем из того, что должны?
- Счастливы ли вы, работая в нашей компании?

В итоге самое важное состоит в том, что лучшие идеи, серьезнейшие рабочие вопросы и наиболее важные жизненные проблемы сотрудников таким путем доходят до тех, кто способен их разрешить. Индивидуальные собеседования – проверенный временем способ, но если у вас есть идеи получше, то почему бы и нет? Дерзайте!

Как создать корпоративную культуру

Спросите десять основателей компаний, что такое корпоративная культура и что она значит для компании, – и вы получите десять разных ответов. Наверняка будет упомянут дизайн офиса, методы выявления не разделяющих корпоративные принципы сотрудников, ценности компании, радость от работы, сплоченность коллектива, поиск сотрудников-единомышленников, сходство культуры с религией.

Так что же такое корпоративная культура? Имеет ли она какое-либо значение? Если да, сколько времени следует тратить на ее формирование?

Давайте начнем со второго вопроса. Главная задача любого технологического стартапа состоит в том, чтобы разработать продукт, способный по крайней мере в десять раз лучше выполнять какую-либо функцию по сравнению с наиболее распространенным на данный момент продуктом, предназначенным для тех же целей. Причем двукратное или трехкратное превосходство будет недостаточным для того, чтобы заставить потребителей переключиться на новый продукт достаточно быстро или в достаточном для вашей компании количестве. Вторая по значимости задача любого стартапа состоит в том, чтобы *захватить рынок*. Если есть возможность делать что-либо в десять раз лучше, чем раньше, то ваша компания наверняка окажется не единственной, сумевшей это понять. Поэтому вы должны захватить рынок прежде, чем это успеет сделать кто-либо еще. Очень немногие продукты действительно в десять раз лучше, чем продукты конкурентов, поэтому выиграть конкурентную борьбу у *нового* лидера рынка намного труднее, чем у старого.

Если вы не сумели решить обе эти задачи, то ваша корпоративная культура не будет стоить и цента. Мир полон обанкротившихся компаний с корпоративными культурами высочайшего уровня. Культура не делает компанию. Но тогда зачем вообще беспокоиться о ее формировании? На то есть три причины.

Культура имеет значение в той степени, в которой позволяет решить описанные выше основные задачи.

По мере роста масштабов компании корпоративная культура может помочь сохранить ключевые ценности, сделать компанию хорошим местом для работы и помочь трудиться эффективнее в будущем.

Но важнее всего то, что, пройдя через невероятные трудности и выполнив нереальный объем работы, чтобы создать успешную компанию, вы и ваши сотрудники можете пережить настоящую трагедию, если вдруг поймете, что в компании сложилась такая культура, что вам и самим не хочется ходить туда на работу.

Формирование корпоративной культуры

Говоря о корпоративной культуре, я не имею в виду связанные с ней важные вещи вроде корпоративных ценностей или удовлетворенности сотрудников. Конкретно под корпоративной культурой я имею в виду формирование способа работы, который:

- отличает вас от конкурентов;
- гарантирует существование постоянных операционных ценностей, таких как *восхищение потребителей* или *разработка великоленных продуктов*;
- помогает выявить сотрудников, которые соответствуют вашей миссии.

Кроме этого, культура может включать множество других вещей в другом контексте, но мы

поговорим именно об этом аспекте.

Приступая к формированию корпоративной культуры, имейте в виду, что большая часть того, что позже станут называть корпоративной культурой вашей компании, отнюдь не будет разработана в таковом качестве. Скорее, это возникнет с течением времени из воспоминаний о вашем поведении и поведении ваших первых сотрудников. В результате вы, возможно, захотите сфокусироваться на отдельных элементах культуры, которые в долгосрочном аспекте повлияют на поведение множества людей.

В своем бестселлере «Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением»^[29] Джим Коллинз писал, что одна из общих черт, характерных для всех успешных компаний, которые он изучал, – «культура, напоминающая культ». Я считаю это определение несколько сбивающим с толку, поскольку из него вытекает, что если ваша культура достаточно странная и вы достаточно ревностно к ней относитесь, то этого достаточно, чтобы преуспеть на культурном фронте.

Это имеет некоторое отношение к правде, но тем не менее довольно далеко от истины. В действительности Коллинз прав в том, что тщательно разработанная корпоративная культура иногда в ретроспективе кажется культом, хотя изначально никто к этому не стремился. Вам нет смысла размышлять над тем, как сделать корпоративную культуру причудливой в глазах окружающих, но стоит задуматься, как стать достаточно провокационной компанией, для того чтобы изменить повседневную жизнь людей.

В идеале корпоративная культура должна быть легкой для внедрения, но при этом иметь далеко идущие последствия в смысле влияния на поведение людей. Ключ к успеху – умение провоцировать дискуссии. Если в вашей культуре заложено нечто настолько возбуждающее, что всегда вызывает споры, это способно изменить поведение сотрудников. Как мы узнали из фильма «Крестный отец», если просить магната из Голливуда дать кому-то работу, он, скорее всего, даже не ответит. Но если подложить ему при этом в постель лошадиную голову, то работа не заставит себя ждать. Шок – отличный способ заставить изменить поведение.

Приведем три примера.

Столы из дверей. Когда-то давно основатель и CEO Amazon.com Джефф Безос сформировал видение компании, которая будет зарабатывать деньги на доставке ценности к потребителю вместо того, чтобы извлекать ценность из своих потребителей. Чтобы этого добиться, он решил стать одновременно лидером по цене и по качеству сервиса в долгосрочной перспективе. Этого нельзя добиться, если вы тратите много денег. Джефф мог годами анализировать издержки и призывать все силы ада на головы тех, кто допускал перерасход бюджета. Он решил сделать бережливость частью корпоративной культуры. Ему удалось этого добиться очень просто: все столы в Amazon.com сооружаются из купленных в сетевом супермаркете товаров для дома Home Depot дешевых дверей, к которым прикручиваются ножки. Эти столы не отличаются особой эргономичностью и не слишком соответствуют более чем стомиллиардной рыночной капитализации компании. Но когда шокированный новый сотрудник спрашивает, почему он должен работать за самодельным столом, собранным из дешевых запчастей, следует неумолимо логичный ответ: «Мы ищем любую возможность сэкономить деньги, чтобы предоставлять нашим потребителям лучшие продукты по самой низкой цене». Если вам не нравится работать на бывшей двери, то вы не задержитесь в Amazon.com надолго.

Десять долларов в минуту. Основав венчурный фонд Andreessen Horowitz, мы с Марком хотели воспитать в сотрудниках уважительное отношение к предпринимателям. Мы хорошо помнили, насколько психологически тяжело создавать собственную компанию. Венчурный фонд должен уважать тот факт, что для яичницы с беконом, которую готовит стартап, он доставляет бекон, а мы – лишь яйцо. Мы принимаем участие, а стартап делает основную работу. Мы

считали, что один из способов воспитания уважения к предпринимателям – обязательная пунктуальность в общении с ними. Многие венчурные инвесторы в свое время заставляли нас ждать в приемной по полчаса, пока они занимались более важными, по их мнению, вещами. Мы же требовали, чтобы встречи начинались точно в назначенное время, а сотрудники являлись на них подготовленными и сфокусированными на предстоящих переговорах. К сожалению, любой работавший в какой-либо организации знает, что это легче сказать, чем сделать. Чтобы побудить сотрудников выполнять эти требования, мы установили жестко соблюдавшееся правило десяти долларов за минуту – за каждую минуту опоздания на встречу с предпринимателем сотрудник получал штраф десять долларов. Например, это выглядело так: у вас очень важный телефонный звонок, и вы вынуждены задержаться на десять минут? Нет проблем, только прихватите с собой на встречу сотню долларов штрафа. Новые сотрудники обычно были шокированы этим правилом, что давало нам прекрасную возможность подробно объяснить, почему мы считаем необходимым относиться к предпринимателям уважительно. Если вы считаете, что предприниматели – менее важные люди, чем венчурные инвесторы, то не сможете работать в Andreessen Horowitz.

«Двигайся быстро и разрушай». Марк Цукерберг верит в инновации, а также в то, что без большого риска не бывает великих инноваций. Поэтому в первые месяцы работы Facebook он любил повторять шокирующее высказывание «Двигайся быстро и разрушай». Неужели СЕО действительно требовал от нас крушить все вокруг? Такое шокирующее высказывание каждого заставит остановиться и задуматься. А если человек задумается, то поймет, что быстрое движение вперед и инновации неразрывно связаны с разрушением привычных границ. Вы спрашиваете себя: «Должен ли я попытаться прорваться сквозь преграды? Результат обещает быть потрясающим, но в краткосрочной перспективе могут возникнуть некоторые проблемы». В вопросе уже содержится ответ: если вы предпочитаете все делать по правилам, даже если потребуется отказаться от инноваций, то вряд ли вы подойдете Facebook.

Прежде чем подобрать подходящую для вашей компании форму шоковой терапии, удостоверьтесь, что особенности вашего бизнеса соответствуют его ценностям. Например, Джек Дорси никогда бы не стал делать столы из дверей в Square, потому что приоритет его компании – изящный дизайн, а не бережливость. Если вы зайдете в центральный офис Square, то сразу почувствуете, как серьезно они подходят к разработке дизайна.

Почему Собак и йогу на работе нельзя считать признаками корпоративной культуры

Сегодня стартапы делают все, что только возможно, чтобы как-то выделиться среди себе подобных. Среди них попадаются выдающиеся, оригинальные или причудливые компании, но большинство не занимается проблемами корпоративной культуры. Да, занятия йогой для сотрудников сделают вашу компанию приятным местом для тех, кто увлекается йогой. Это может стать замечательным средством формирования командного духа, опять же, если сотрудники увлекаются йогой. Тем не менее вряд ли этим исчерпывается корпоративная культура. Такие вещи не помогают выделить базовые ценности, двигающие бизнес вперед, и не обеспечивают их постоянного повторения и утверждения. Они никак не связаны с миссией и задачами вашего бизнеса. Йога – это не более чем способ выделиться.

Если кто-то держит питбуля у себя под рабочим столом, то это шок для окружающих. Выводы, какие бы они ни были, что компания предпочитает привлекать на работу любителей животных или сотрудники имеют право жить, как они хотят, представляют собой некоторую

социальную ценность, но это никак не связано с особенностями и задачами вашего бизнеса. Любая вменяемая компания ценит своих сотрудников. Особенности вроде йоги или питбуля хороши, но они не заменяют культуру.

Что из этого следует

Я могу описать работу CEO как знание того, что нужно делать, и умение заставить людей делать то, что вы хотите. Разработка адекватной корпоративной культуры поможет компании двигаться в заданном направлении достаточно долгое время.

Откровенно о росте масштабов бизнеса

Если вы хотите создать влиятельную компанию, то на определенном этапе вам придется наращивать масштабы бизнеса. Люди в стартапах очень любят рассказывать легенды о том, как несколько человек когда-то создали Google или первую версию Facebook, но сегодня в Google работает 20 тысяч, а в Facebook около полутора тысяч человек. Поэтому, если вы собираетесь создать более или менее значимую компанию, придется овладеть темным искусством наращивания масштабов организации, состоящей из людей.

Зачастую члены совета директоров дают предпринимателям два основных совета по этому поводу:

- 1) найдите консультанта;
- 2) найдите кого-нибудь из топ-менеджеров, «кто был там-то и делал то-то», то есть знает, каким образом следует решать задачу наращивания масштабов бизнеса.

До некоторой степени это хорошие советы, но они имеют существенные ограничения. Во-первых, если у вас нет опыта в управлении компанией на этапе быстрого роста, то вам будет очень трудно оценить наличие навыков и знаний для такой работы у приглашенного менеджера. Представьте, что вы пытаетесь нанять на работу программиста экстра-класса, хотя сами никогда в жизни не писали программ. Во-вторых, многие члены совета директоров, так же как и вы, ничего не знают об управлении компанией на этапе быстрого роста. Естественно, они будут ориентироваться на наличие у кандидата соответствующего опыта, но не навыков. Если вам когда-либо приходилось работать в большой организации, то вы, наверное, знаете, что всегда есть множество людей с опытом управления подобными организациями, но при этом не добившихся в этом деле никаких успехов.

Эти советы по-прежнему неплохи, но следует помнить, что идеальный способ найти лучшего консультанта и лучших топ-менеджеров состоит в том, чтобы самому изучить хотя бы основы менеджмента растущего бизнеса. В литературе вы найдете множество всевозможных рекомендаций по тем или иным аспектам развития бизнеса и сможете использовать какие-то из них в зависимости от конкретной ситуации.

Основная идея: расширяйте бизнес шаг за шагом

Когда организация увеличивается, то, что раньше казалось простым, становится сложным. В частности, к аспектам деятельности компании, не вызывавшим проблем на этапе стартапа, но создающим массу препятствий на этапе роста, относятся:

- коммуникация;
- общеизвестные факты;
- принятие решений.

Чтобы яснее представить проблему, начнем с гипотетической ситуации. Представьте компанию с одним сотрудником. Он пишет и тестирует все коды, занимается маркетингом и сбытом, а также руководит сам собой. Он знает все, что происходит в компании, принимает все решения, не нуждается во взаимодействии с кем бы то ни было и находится в полной гармонии с самим собой. По мере того как компания растет, на каждом из этих этапов возникают все более серьезные проблемы.

С другой стороны, если компания не будет расти, то не сможет реализовать заложенные в

ней преимущества, поэтому выбор следующий: или расти, или по возможности медленно деградировать.

Можно найти очень близкую аналогию в американском футболе. Задача любого нападающего лайнмена^[30] состоит в том, чтобы защитить квотербека^[31] от стремительной атаки со стороны лайнбекера^[32]. Если нападающий лайнмен пытается сделать это, сохраняя за собой позицию, то лайнбекер легко обойдет его с фланга и сокрушит квотербека. В результате нападающих лайнменов учат проигрывать медленно или *отступать со своей позиции шаг за шагом*, позволяя нападающим продвигаться вперед, но тоже лишь по одному шагу за раз.

Расширяя масштабы деятельности компании, вам тоже придется наступать шаг за шагом. Специализация, организационная структура, бизнес-процессы – все это сложные вещи, и их внедрение заставит вас чувствовать, что вы шаг за шагом удаляетесь от знакомых понятий и качественных коммуникаций. Это очень напоминает тактическое отступление нападающего лайнмена. Вы уступаете территорию, но зато предотвращаете погружение вашей компании в хаос.

Как это сделать

К моменту, когда привлечение дополнительных сотрудников становится более трудоемким, чем та часть работы, которую можно будет передать новичкам, вам кажется, что нападающий лайнмен уже обошел вас и пора постепенно отступить назад.

Специализация

Первое, что следует внедрить при расширении масштабов компании, – специализация. В стартапах каждый начинает как мастер на все руки. Например, программисты пишут коды, разрабатывают архитектуру системы, тестируют продукты, потом внедряют их и помогают с эксплуатацией. На начальном этапе это срабатывает, поскольку каждый сотрудник – универсальный специалист, а потребность в коммуникации минимальна. Нет сложных конфликтов, поскольку для них нет поводов. Но когда компания растет, становится все трудней нанимать на работу новых программистов, поскольку обучающая кривая превращается в суперкрутую. Привлечение нового программиста, способного повысить производительность труда в компании, становится более сложным делом, чем выполнение работы своими силами. На этом этапе специализация необходима.

Привлекая людей и целые команды к решению таких задач, как создание деловой среды, ее тестирование и текущие операции, вы провоцируете определенные сложности: возникают конфликты между отдельными группами, непонимание между узкими специалистами и специалистами общего профиля. На обсуждение выносятся потенциально конфликтные вопросы. Чтобы уладить такие конфликты, надо рассмотреть возможность применения других процедур расширения масштабов бизнеса, например разработки *организационной структуры и бизнес-процессов*.

Организационная структура

Основная черта организационной структуры компании состоит в том, что не существует ее идеального варианта. Какой бы ни была организационная структура, вам потребуется оптимизировать коммуникации между отдельными подразделениями за счет других

подразделений. Например, если вы внедряете систему управления продуктом в компании, занимающейся разработками программного обеспечения, то коммуникацию между менеджерами продукта и группой программистов придется интенсифицировать за счет ослабления коммуникаций между менеджерами продукта и отделом маркетинга. В результате, когда вы внедряете новую организационную структуру, сотрудники обнаруживают в ней множество недостатков, и они правы.

Тем не менее на определенном этапе монолитная структура одной огромной организации начинает давать сбои, и вам приходится переходить к децентрализованной структуре, включающей меньшие подразделения. На некотором базовом уровне вам придется рассмотреть вопрос о назначении в специализированные группы их собственных руководителей. Например, вы хотите назначить менеджера по контролю качества. Это создает определенные сложности. Следует ли создавать группы контроля качества отдельно для команд, занимающихся разработкой программ для клиентов и для серверов, или их следует организовать по характеру отклонений и включить туда все технические компоненты? Когда компания становится по-настоящему большой, вам приходится решать, организовывать ее деятельность по функциям (например, продажи, программирование, маркетинг, менеджмент) или по задачам – самостоятельным производственным подразделениям, способным выполнять весь комплекс функций.

Вам необходимо выбрать меньшее из зол. Подумайте об организационной структуре как об архитектуре коммуникации для вашей компании. Если вы хотите, чтобы люди взаимодействовали, то лучший способ этого добиться – подчинить их одному менеджеру. Чем дальше сотрудники находятся от центра организационной структуры, тем меньше они взаимодействуют между собой. Кроме того, организационная структура определяет, каким образом компания будет взаимодействовать с внешним миром. Например, вы хотите организовать ваших агентов по сбыту в команды в зависимости от продукта, чтобы интенсифицировать взаимодействие агентов, занимающихся одним и тем же продуктом, а также повысить компетентность агентов в вопросах, касающихся продукта. Но в этом случае пострадают потребители, которые делают сложные заказы на несколько видов продукта, поскольку теперь им придется иметь дело с несколькими агентами.

С учетом всего вышеизложенного можно выделить несколько базовых этапов формирования организационной структуры.

1. Определите, какие подразделения компании должны взаимодействовать. Для начала запишите на лист бумаги наиболее ценные знания и их потенциальных обладателей. Например, знание архитектуры программного продукта необходимо программистам, менеджерам по контролю качества, менеджерам продукта, специалистам отдела маркетинга и сбыта.

2. Определите, какие решения необходимо принять. Определите круг решений, которые требуется принимать регулярно: выявление потребительских свойств, решения по архитектуре продукта, процедуры технической поддержки потребителей и т. п. Какой должна быть организационная структура, чтобы максимальное количество регулярных решений попадало в сферу деятельности назначенного менеджера?

3. Определите приоритеты наиболее важных процедур в области коммуникации и принятия решений. Что более важно для менеджеров продукта: знать архитектуру продукта или особенности рынка? Действительно ли программистам важнее понимать потребителей, чем разбираться в архитектуре продукта? Учтите, что эти приоритеты должны определяться с учетом текущих условий. Если ситуация меняется, то их следует пересмотреть.

4. Определите, кто будет руководить каждой группой сотрудников. Заметьте, что это

лишь четвертый этап, а не первый. Вы хотите оптимизировать деятельность компании для людей – для тех людей, которые непосредственно заняты выполнением работы, – а не для менеджеров. Большинство крупных ошибок в организационной структуре происходит, когда в первую очередь принимаются во внимание индивидуальные амбиции менеджеров, находящихся на вершине организационной пирамиды, в ущерб потребностям в коммуникации рядовых сотрудников. Реализация четвертого этапа, возможно, разочарует ваших менеджеров, но они сумеют это пережить.

5. Определите линии коммуникаций, которые вы не будете оптимизировать. Это не менее важно, чем выявление тех линий, которые вы будете оптимизировать. Если вы станете полностью игнорировать линии, не подлежащие оптимизации, то рано или поздно это приведет к негативным последствиям.

6. Разработайте план по предупреждению негативных последствий пятого этапа. Если определено, что именно вызывает негативные последствия, то можно прогнозировать, какие бизнес-процессы потребуется создать, чтобы нивелировать негативные последствия оптимизации.

Эти шесть этапов помогут вам достигнуть существенных результатов. Рассматривая вопросы совершенствования организационной структуры, следует учесть различные компромиссы, как, например, темпы или затраты, варианты проведения организационных преобразований, а также сроки их проведения.

Процесс

Цель процесса – взаимодействие. Если в вашей компании трудится всего пять человек, то разрабатывать процесс не нужно, поскольку они могут просто переговорить друг с другом. В такой ситуации можно решать задачи с четким пониманием ожидаемого результата, передавать важную информацию от одного сотрудника к другому и вообще действовать высокоэффективно и без излишней бюрократии. Но если сотрудников четыре сотни, то коммуникация становится настоящей проблемой. В таком случае коммуникации сотрудников один на один уже не работают. Требуется нечто более прогрессивное – коммуникационный канал, или, если использовать традиционную терминологию в области социальных коммуникаций, процесс.

Процесс – это формальный, хорошо структурированный инструмент коммуникации. Это может быть полностью автоматизированный процесс по методу «Шесть сигм»^[33] или просто периодически проводимые встречи с тщательно разработанной повесткой дня. Масштабы процесса могут увеличиваться или уменьшаться в соответствии с потребностями коммуникационной проблемы, для решения которой он разрабатывается.

Если информация должна распространяться через внутренние организационные границы, то процесс поможет обеспечить ее действительное распространение, причем без потери в качестве. Если вам предстоит внедрить первый коммуникационный процесс в компании, то обратите внимание на интервьюирование. Обычно оно осуществляется независимо от внутрикорпоративных границ в зависимости от того, кто занимается рекрутингом (группой найма персонала или отделом персонала – а также вспомогательными службами), с участием внешних по отношению к компании лиц (например, кандидатов на те или иные должности) и имеет критически важное значение для успешной деятельности компании.

Кто принимает участие в разработке процесса? Люди, которые уже выполняют соответствующую работу так, как они всегда это делали. Они знают, какую информацию надо передавать и кому именно. Естественно, эти люди лучше других справятся с формализацией

существующего процесса и его адаптацией к новым масштабам компании.

Когда следует начинать внедрять процесс? Хотя это существенно зависит от конкретных условий в компании, следует учитывать, что гораздо проще включить новых людей в старый процесс, чем заставить «старых» сотрудников обеспечивать функционирование нового процесса. Сначала формализуйте уже имеющийся процесс, чтобы новым работникам было проще его освоить.

О разработке процессов много написано, поэтому мне бы не хотелось повторять уже известные вещи. Думаю, что первая глава книги Энди Гроува «Высокоэффективный менеджмент», «Основы производства», будет в данном случае особенно полезна. Что касается новых компаний, то надо иметь в виду несколько обстоятельств.

- **Фокусирование прежде всего на наращивании выпуска продукта.** Каким должен быть результат функционирования процесса? Если это процесс интервьюирования, то его результат – приглашение на работу отличного специалиста. Если это цель, то каковы этапы ее достижения?

- **Разработка методики, по которой оценивается степень реализации поставленных целей на каждом этапе.** Приходит ли на собеседование достаточное количество кандидатов? Привлекаете ли вы именно тех кандидатов, которые вам нужны? Способен ли ваш процесс интервьюирования выявить именно тех кандидатов, которые лучше всего подходят для данной работы? Если вы определились с кандидатами, принимают ли они ваше предложение? Если да, то способны ли они выйти на достаточно высокий уровень производительности труда? Если они работают продуктивно, то останутся ли они в компании на долгое время? Каким образом можно оценить степень достижения цели на каждом из этих этапов?

- **Встраивание в систему рычагов контроля.** Какое подразделение и кто конкретно из сотрудников отвечает за реализацию каждого этапа? Что можно предпринять, чтобы повысить прозрачность их работы?

Несколько слов в заключение

Процесс расширения масштабов деятельности компании ненамного отличается от процесса наращивания объемов производства продукта. На разных этапах роста предъявляются различные требования к структуре компании. Если вы выдвинете требования следующего этапа преждевременно, то компания станет трудноуправляемой и медлительной. Если же требования следующего этапа будут выдвинуты слишком поздно, то компания начнет деградировать под внешним давлением. Поэтому следует правильно оценивать темпы роста компании прежде, чем добавлять в ее организационную структуру новые составляющие. Очень хорошо, если есть основания прогнозировать рост компании, но плохо, если вы переоцениваете его темпы.

Ловушка будущего роста

Как-то я беседовал с двумя друзьями, один из которых работает вице-президентом, а другой – CEO в коммерческих компаниях. В частности, мы говорили о деятельности одного из топ-менеджеров в компании, где работал CEO. Топ-менеджер, о котором шла речь, отлично справлялся с текущими обязанностями, но у него было мало опыта в управлении компанией на этапе быстрого роста. Мой друг вице-президент простодушно порекомендовал CEO всесторонне оценить потенциальные возможности этого топ-менеджера и его соответствие будущим потребностям компании. Я же отреагировал быстро, громко и агрессивно, заявив, что, с моей точки зрения, это очень плохая идея, не имеющая никакого смысла. Обоих собеседников мой эмоциональный взрыв несколько шокировал. Обычно я в достаточной степени контролирую себя, чтобы воздерживаться от необдуманных эмоциональных высказываний в дискуссии. Так почему же в этот раз моя реакция оказалась столь эмоциональной? Попробуем разобраться.

Будучи CEO, вы обязаны постоянно оценивать работу всех членов своей команды. Однако оценка сотрудников, исходя из будущих потребностей компании, а также из теоретических рассуждений о том, как они будут действовать в тех или иных условиях, по моему мнению, контрпродуктивна. Тому есть несколько причин.

- **Умение управлять компанией на этапе быстрого роста – скорее приобретаемый навык, чем природный талант.** Никто не рождается на свет с умением руководить тысячами людей. В определенный момент любому человеку приходится учиться.

- **Практически невозможно судить о способностях человека заранее.** Можно ли заранее сказать, сумеет менеджер управлять компанией на этапе быстрого роста или нет? Можно ли было угадать в Билле Гейтсе будущего CEO одной из самых быстрорастущих компаний мира в момент его выпуска из Гарвардского университета? Почему вы так считаете?

- **Склонность преждевременно выносить суждение о людях замедляет их профессиональный и личностный рост.** Если вы делаете вывод, что кто-то неспособен достичь тех или иных результатов, например в управлении крупной компанией, то имеет ли смысл тратить время на обучение этих людей премудростям менеджмента или хотя бы на выявление их слабых мест? Вероятно, нет. Вы ведь уже решили, что они на это неспособны.

- **Слишком раннее приглашение на работу менеджеров, привыкших работать в крупных компаниях, может стать серьезной ошибкой.** Такого понятия, как выдающийся топ-менеджер, нет вообще. Есть выдающийся топ-менеджер для данной компании в данный период времени. Марк Цукерберг – феноменальный CEO для компании Facebook. Но вряд ли он стал бы феноменальным CEO для Oracle. Точно так же Ларри Эллисон делает фантастическую работу в Oracle, но вряд ли он станет подходящим CEO для Facebook. Если вы делаете выводы о людях преждевременно и склонны опережать события, то наймете топ-менеджеров, специализирующихся на управлении крупными компаниями, еще до возникновения реальной потребности в их услугах. К сожалению, скорее всего, вы проигнорируете их способность управлять небольшой компанией в течение следующих 12 месяцев, что можно считать лишь относительным показателем. В результате вы замените хороших топ-менеджеров на посредственных.

- **Вам по-прежнему потребуется вынести суждение о менеджерах в тот момент, когда ваша компания действительно выйдет на новый уровень.** Даже если вы избежите искушения пригласить высококлассного менеджера преждевременно или не откажетесь от новых топ-менеджеров как неспособных реализовать поставленные цели, это не означает, что вы не совершите ошибок в будущем. Независимо от того, что вы решили в момент времени А, все

равно придется оценивать ситуацию еще раз с новыми, более полными данными в момент Б.

- **Трудно сохранить веру в людей и остаться эффективным руководителем.** Мысль (на основании очень неполных данных) о том, что сотрудники, упорно трудившиеся для вас, проделавшие невероятный объем работы и лояльно пытавшиеся реализовать миссию компании, в течение трех лет вас покинут, переносит вас в темный и мрачный мир. Это мир сокрытия информации, нечестности и лицемерного общения. Это мир, в котором предубеждение заменяет обоснованное суждение. Это мир, где суждение важнее опыта. Это мир, в котором командные усилия превращаются в междоусобную войну. И в этот мир лучше не попадать.

Итак, каким образом можно определить будущую способность сотрудника управлять быстрорастущей компанией, если отказаться от предвзятого суждения? Вам потребуется оценивать вашу команду по меньшей мере раз в квартал по нескольким критериям. Избежать необоснованных ожиданий от роста масштабов компании вам помогут два основных совета.

- **Не выделяйте оценку эффективности управления быстрорастущей компанией из системы остальных критериев.** Не следует задаваться вопросом, может ли менеджер управлять быстрорастущей компанией, – лучше сформулировать его так: способен ли топ-менеджер эффективно управлять компанией в ее нынешнем виде. Оценивать сотрудников следует комплексно, и это поможет вам не концентрироваться на проблеме управления в условиях роста, что часто приводит к ошибочным выводам относительно эффективности их будущей работы.

- **Оценивайте сотрудников применительно к конкретным условиям, а не в целом.** Очень трудно ответить на вопрос, можно ли считать топ-менеджера выдающимся. Лучше поставить вопрос так: «Для этой компании в этот конкретный момент времени можно ли найти и нанять топ-менеджера, который сумеет действовать более эффективно? Если мой самый опасный конкурент наймет этого топ-менеджера, как это повлияет на способность нашей компании выиграть в конкурентной борьбе?»

Попытки прогнозировать успешность топ-менеджера в условиях быстрорастущей компании вредят вашей способности руководить, они нечестные, да и просто не работают.

Глава 7

Как остаться лидером, не зная, куда идешь

*Это для гетто
Супер кот и дон Нэс.
Понятно...*

Нэс, The Don

Продав бизнес Loudcloud компании EDS, мы немедленно попали в очередной кризис. Наши инвесторы не могли понять, что достойного для инвестирования могло остаться у компании после продажи продукта, генерировавшего практически весь объем сбыта и привлекавшего всех покупателей. В результате институциональные инвесторы продали все принадлежавшие им акции Opsware, курс которых упал до 35 центов за единицу. Этот показатель заслуживает внимания еще и потому, что рассчитанная на его основе рыночная капитализация была равна половине суммы наличности, лежавшей на нашем счете в банке. Это говорило о том, что инвесторы считали бизнес Opsware не имеющим никакой ценности и думали, что половину оставшейся наличности мы еще успеем пустить на ветер, прежде чем спохватимся и вернем им оставшиеся деньги. Чтобы сделать жизнь совсем невозможной, NASDAQ прислала извещение, гласившее, что, если в течение следующих 90 дней я не сумею поднять курс наших акций выше 1 доллара, нас исключат из листинга и отнесут акции к бросовым ценным бумагам.

Я сообщил эти «радостные новости» совету директоров и предложил три варианта на выбор.

1. *Консолидация акций.* Мы можем консолидировать акции в пропорции 10:1 и получить в десять раз меньше акций с одновременным увеличением стоимости каждой из них в десять раз.
2. *Отказ от борьбы.* Мы можем согласиться на переход наших акций в разряд бросовых.
3. *Борьба.* Я могу попытаться найти покупателей на наши акции в количестве, достаточном для трехкратного роста курса.

Совет директоров проявил большое понимание ситуации и был открыт к обсуждению любых предложений. Энди Раклефф подчеркнул, что негативные последствия консолидации акций с точки зрения влияния на поведение инвесторов значительно ослаблены благодаря их большой численности. Марк предположил, что в эпоху интернет-экономики факт исключения компании из листинга фондовой биржи уже не имеет прежнего значения.

Тем не менее я не хотел проводить консолидацию акций. Такой шаг более чем что-либо другое походил на капитуляцию и наглядно свидетельствовал о слабой позиции компании. Консолидация акций даст понять рынку, что я действительно считаю, что наша компания стоит не более половины суммы наличности, находившейся на наших счетах. Кроме того, я не хотел исключения компании из листинга фондовой биржи. Я считал, что, возможно, когда-нибудь в будущем точка зрения Марка возобладает, но также знал и то, что на сегодняшний день многим институциональным инвесторам запрещено приобретать бросовые акции. Я решил бороться.

Это означало, что требовалось решить первый серьезный вопрос: «За кого следует бороться?» На тот момент большинство институциональных инвесторов не рискнули бы вкладывать средства в акции стоимостью менее 10 долларов за единицу, не говоря уже об акциях стоимостью менее 1 доллара. Поэтому мы с Марком позвонили нашему гуру по сетевым технологиям, знаменитому предпринимателю и бизнес-ангелу Рону Конвею, чтобы услышать его

совет. Мы рассказали ему все, особенно подчеркнув, что сам по себе контракт с EDS, приносящий 20 миллионов долларов в год, уже придает нашему бизнесу некоторую ценность, а ведь у нас есть еще отличная команда и интеллектуальная собственность на огромную сумму. Поэтому мы не видим причины, по которой наша капитализация должна оцениваться всего лишь в половину суммы наличности на счетах. Рон внимательно выслушал и сказал: «Я думаю, вам стоит встретиться с Гербом Алленом».

Мне приходилось слышать об инвестиционном банке Герба Allen & Company, но о нем самом я знал очень немного. Allen & Company славился проведением лучших деловых конференций в мире. На них можно было попасть только по специальному приглашению, поэтому там бывают люди, которых вы никогда не встретите на какой-либо другой конференции, например, в числе их постоянных гостей – Билл Гейтс, Уоррен Баффет^[34] и Руперт Мердок^[35]. Allen & Company привлекает больше VIP-гостей, чем все остальные деловые конференции вместе взятые, – так хорошо они организованы.

Мы с Марком прибыли в офис Allen & Company на Манхэттене, расположенный в здании компании Coca-Cola. Отец Герба Герберт проработал в совете директоров этой компании много лет. Если можно описать офис Allen & Company одним словом, то это будет слово «классный» – прекрасно, но без излишней роскоши декорированный, он смотрелся элегантно и комфортабельно.

Герб выглядел под стать своему офису – одновременно скромно и элегантно. Он начал разговор с комплимента Рону, сказав, что любая его рекомендация для него особенно важна. Затем мы с Марком подробно рассказали Гербу историю Loudcloud – как мы продали сервисный бизнес EDS, сохранив за собой право собственности на программное обеспечение, ключевых сотрудников, а также контракт на 20 миллионов долларов ежегодно за право использования программного обеспечения. Помимо этого, компания свободна от долгов, и, уж конечно, ее акции стоят больше тех 35 центов, которые платят на бирже. Герб внимательно выслушал наш рассказ до самого конца, а затем сказал: «Мне бы хотелось вам помочь. Посмотрим, что я могу сделать». Я понятия не имел, что он имел в виду: то ли, как большинство инвесторов Кремниевой долины, что-то вроде «Убирайтесь, я не покупаю бросовые акции», то ли именно то, что сказал. Но очень скоро это стало ясно.

Через пару месяцев Allen & Company и лично Герб купили акции Opsware, а несколько клиентов Allen & Company стали нашими крупнейшими акционерами. Все это привело к тому, что курс наших акций возрос с 35 центов до 3 долларов за единицу буквально за несколько месяцев. Мы избежали исключения из листинга фондовой биржи, опять заручились поддержкой акционеров и внушили сотрудникам надежду на светлое будущее. Все это случилось во многом благодаря одной-единственной встрече с Гербом Алленом.

Несколько лет спустя я спросил Герба, почему он поверил в нашу компанию тогда, когда никто больше в нее не верил. Я заметил, что на тот момент Allen & Company не занималась высокотехнологичными компаниями, не говоря уже о такой узкой области, как автоматизация управления базами данных. Герб ответил: «Я ничего не понимал в вашем бизнесе и очень мало знал об отрасли, в которой вы работаете. Все, что я видел, – это двух парней, пришедших поговорить со мной, когда все остальные инвесторы отказались иметь с ними дело. Но вы не просто решились прийти, но и были куда больше уверены в успехе и убедительны, чем те, кто руководит гигантскими компаниями. Мне было нетрудно решиться инвестировать в мужество и решимость».

Это и есть способ ведения бизнеса от Герба Аллена. Именно поэтому только идиот откажется от шанса делать с ним бизнес.

Наверное, самую важную вещь, которую я узнал как предприниматель, можно выразить

одним предложением: главное в бизнесе — сосредоточиться на том, что надо сделать, и перестать беспокоиться о том, какие ошибки вы уже совершили или еще совершите в будущем. В этой главе мы рассмотрим эту идею с нескольких точек зрения и попробуем дать рекомендации насчет того, как правильно относиться к некоторым важным вещам.

Самый ценный талант CEO

Вплоть до сегодняшнего дня я считаю самым ценным талантом CEO уметь справиться с собственными психологическими мотивами. Организационная структура компании, разработка бизнес-процессов, выбор показателей, наем и увольнение сотрудников – всему этому не так уж трудно научиться по сравнению с умением держать под контролем свой разум и эмоции. Начиная предпринимательскую деятельность, я думал, что тверд как камень. Но оказалось, что это не так. Я был мягким.

В течение многих лет я беседовал с сотнями CEO, обладавшими примерно таким же опытом, как и я. Но лишь несколько человек сказали об этой проблеме, и я не встречал упоминания о ней в деловой литературе. Это напоминает бойцовский клуб менеджмента: главное правило CEO в состоянии психологического упадка – не говорить о своей слабости.

Рискуя нарушить это священное правило, я попытаюсь описать состояние психологического упадка CEO и некоторые способы борьбы с ним, которые помогли мне. В конце концов, это ведь самая важная и личная битва, которую должен выиграть CEO.

Если я отлично работаю, почему я так плохо себя чувствую?

В целом CEO не становятся те, кто не имеет четкого понимания стоящих перед ним целей и не чувствует глубокой личной причастности к тому, что делает. Кроме того, CEO должен быть достаточно опытным или достаточно умным, чтобы люди захотели работать под его руководством. Никто не стремится стать плохим CEO, руководить неэффективной компанией или погрязнуть в бюрократии, рано или поздно приводящей компанию к краху. Но ни один CEO не может похвастаться гладкой и проторенной дорогой к управлению великой компанией. На данном пути многое обычно идет не так, как планировалось, причем по большей части этого можно было бы избежать.

Первая проблема состоит в том, что научиться работать как CEO можно, только заняв эту должность. Никакая стажировка на должности менеджера, топ-менеджера или любой другой не может подготовить вас к управлению компанией. Это означает, что вы неминуемо столкнетесь с целым рядом проблем, для которых у вас нет решений и, кроме того, нет необходимых навыков для их решения. Тем не менее окружающие ожидают, что вы знаете, как это делается, – вы ведь CEO. Помню, когда я впервые стал CEO, инвестор попросил меня прислать ему «таблицу капитализации». Я смутно понимал, чего он хочет, и понятия не имел, как эта таблица должна выглядеть, какие показатели надо включить или исключить. Я потратил впустую много времени, составляя эту глупую таблицу.

Но даже если вы знаете, что делать, добиться желаемого бывает трудно. Трудности возникают неминуемо, поскольку создать многофункциональную организацию – это очень сложно. Если бы можно было построить график успешности выборки CEO по стобалльной шкале, то его средним значением стало бы 22 балла из 100. Человеку, окончившему университет на пятерки, трудно это воспринять. Но особенно трудно это воспринять потому, что никто вам не сообщит, что среднее значение равно 22.

Если вы управляете командой из десяти человек, то, вполне возможно, вам удастся не совершить серьезных ошибок и не столкнуться с дурными поступками. Если вы руководите организацией с тысячей сотрудников, это практически невозможно. После достижения определенных масштабов деятельности в компании начинают происходить настолько негативные события, что вы и представить не могли, что будете связаны с подобными случаями

некомпетентности. Ситуации, когда сотрудники выбрасывают на ветер деньги компании, бесцельно тратят время друг друга и делают бесполезную работу, наверняка становятся причиной вашей депрессии. Если вы CEO, то от всего вышеперечисленного можете даже заболеть.

Но добавит вам соль на рану и сделает жизнь невыносимой осознание того, что все это – ваша вина.

Некого винить

Нельзя винить джазменов

Или Дэвида Стерна^[36] с его проблемами в НБА.

Нэс, Hip Hop is Dead

Если сотрудники моей компании время от времени жалуются, что та или иная вещь, например дорогой в исполнении процесс отчетов вышестоящим менеджером, не работает, как надо, я обычно шучу, что это моя вина. Шутка звучит особенно забавно потому, что в ней есть доля истины. Любая проблема в компании – это моя вина. Как основатель и CEO, я оказываю влияние на принятие любого решения, наем любого сотрудника и на все, что происходит в компании. В отличие от наемного руководителя, который приходит в компанию и первым делом обвиняет предшественников во всех возможных ошибках и просчетах, мне просто некого винить.

Если кого-то повысили в должности незаслуженно, значит, это моя вина. Если мы не смогли выполнить квартальный план по прибыли, это моя вина. Если лучший программист уволился, то это тоже моя вина. Если специалисты по продажам выдвигают необоснованные претензии к структуре продукта, это моя вина. Если в программе обнаруживается слишком много багов, это моя вина.

Нести ответственность за все в компании и получить по шкале успешности всего 22 балла – это очень сложно психологически.

Слишком много проблем

Учитывая постоянное состояние стресса, CEO часто делают одну из двух ошибок:

- 1) принимают все на свой счет;
- 2) не принимают ничего на свой счет в достаточной мере.

В первом случае CEO воспринимает любую проблему крайне серьезно и как собственную вину, вследствие чего немедленно пытается ее решить. Учитывая количество проблем, в этой ситуации возможны два исхода. Если CEO направляет свою энергию на окружающих, то рано или поздно его террор обернется тем, что никто уже не захочет работать в его команде. Если CEO старается все сделать сам, то впадет в депрессию и поймает себя на мысли, что ему не хочется утром идти на работу, где столько проблем.

Во втором случае CEO пытается как-то приглушить чувство надвигающегося на компанию кризиса и занимает позицию Поллианны^[37], искавшей причины для радости даже в самых бедственных ситуациях. Возможно, это не самый плохой вариант. Исходя из такого подхода, ни одна проблема не серьезна настолько, насколько представляется сначала, поэтому не требует немедленного решения. Эмоционально отстранившись от трудностей, CEO чувствует себя

лучше. Но в этом случае проблема состоит в том, что CEO и не решает вовремя ни одной проблемы, а сотрудники, видя это, чувствуют все возрастающее раздражение, потому что руководство игнорирует даже самые серьезные конфликты интересов. В итоге такая политика может привести компанию к краху.

В идеале CEO должен действовать быстро, но при этом обдуманно. Он может проявлять напор и решительность без того, чтобы чувствовать себя виноватым во всех трудностях. Если ему удастся отделить осознание серьезности проблемы от личной вины за ее появление, то, скорее всего, он избежит обвинений во всех грехах в свой адрес или в адрес своих сотрудников.

Эта работа приносит одиночество

В самые мрачные моменты работы в должности CEO обсуждение базовых вопросов выживания компании с сотрудниками имеет очевидные негативные последствия. С другой стороны, обсуждение этих вопросов с советом директоров компании или внешними консультантами может дать полезные результаты. Информационный провал между вами и ими настолько велик, что вряд ли удастся заставить их в полной мере поставить себя на ваше место и дать рекомендации по выходу из положения. Вы оказываетесь одиноки.

Когда случился массовый крах доткомов и большинство наших потребителей обанкротились, это подорвало наш бизнес в Loudcloud и резко снизило ликвидность и устойчивость компании. Вернее, это один из вариантов описания нашего положения в то время. Второй, официальный вариант выглядел следующим образом: на нашем счете в банке по-прежнему находится более чем достаточная сумма средств, и подписание контрактов с нашими традиционными заказчиками из промышленного сектора идет впечатляющими темпами.

Какой из этих вариантов изложения ситуации ближе к правде? Не имея человека, с которым можно было бы откровенно обсудить наши проблемы, я бесчисленное множество раз задавал этот вопрос самому себе. (Если смотреть со стороны, то снова и снова задавать кому-то один и тот же вопрос – это плохая идея.) Вернее, в данном случае у меня было два одинаково сложных вопроса.

1. Что если официальная интерпретация нашего положения слишком далека от правды? Что если я ввожу в заблуждение всех окружающих – начиная от сотрудников и заканчивая инвесторами? Тогда меня следует убрать с должности CEO немедленно.

2. Но что если официальная интерпретация все же верна и я понапрасну свожу себя с ума, думая исключительно о проблемах? Возможно, я сбиваю компанию с правильного пути, без конца подвергая сомнению избранное направление? Тогда меня следует убрать с должности CEO немедленно.

Как это обычно бывает, выяснить, какой из двух вариантов правильный, удалось только много времени спустя. Оказалось, что оба в той или иной степени ошибочны. Новые заказчики нас не спасли, но зато мы нашли другой способ выжить и в итоге преуспеть. Для того чтобы получить нужный результат, следовало воздерживаться от окончательных решений, не важно, по каким причинам.

Мой друг Джейсон Розенталь стал CEO компании Ning три года назад. Сразу после назначения на эту должность он столкнулся с острой нехваткой наличности и должен был выбрать один из трех вариантов: 1) резко сократить масштабы деятельности компании; 2) продать компанию; 3) привлечь капитал за счет значительного разводнения акций^[38].

Давайте рассмотрим плюсы и минусы каждого варианта.

1. В первом случае ему пришлось бы уволить значительную часть талантливых сотрудников,

и это при том что на их поиск и приглашение на работу он потратил много времени, сил и денег. Понятно, что моральное состояние оставшихся в этом случае очень сильно пострадало бы.

2. Во втором случае он потерял бы всех своих сотрудников, с которыми работал бок о бок несколько последних лет (Джейсон был продвинут на должность CEO с должности топ-менеджера в этой же компании). Продажа компании лишала его и сотрудников всех шансов на реализацию их миссии.

3. В третьем случае резко сократилась бы доля акций, принадлежащая сотрудникам компании, что сделало бы их труд экономически бессмысленным.

Именно в ситуации столь трудного выбора проверяется зрелость человека. Маленький совет честолюбивым предпринимателям: если вы не любите выбирать между очень плохим и катастрофическим, не становитесь CEO.

Джейсон обратился за советом к одному из наиболее известных экспертов в отрасли, однако на нем одном лежал груз принятия окончательного решения. Никто не мог дать ему единственно правильный совет, и, каким бы ни было решение, именно Джейсону предстояло жить с его последствиями. Но на данный момент уже понятно, что его решение сократить персонал, уволив в первую очередь недавно нанятых сотрудников, оказалось правильным. Объем продаж Ning уверенно растет, и моральный климат в коллективе отличный. Однако если бы преодолеть кризис не удалось, то ответственность легла бы исключительно на Джейсона и именно ему пришлось бы искать другие возможности. Когда я встречаю Джейсона, то всегда говорю ему: «Добро пожаловать на шоу». В итоге Джейсон продал Ning компании Glam.

В тяжелые времена очень важно помнить, что в истории любой компании бывают моменты, когда решается, выживет она или нет. Мой партнер по Andreessen Horowitz Скотт Вайсс считал, что это настолько неоспоримая истина, что существует даже специальное обозначение для таких моментов – WFIO, что означает «Мы летим в тартарары, игра окончена»^[39]. Это произносится как «уифф-ии-ооу». По его словам, любая компания за свою историю переживает такие моменты минимум дважды, а максимум пять раз (хотя лично я уверен, что у Opsware их было не меньше десятка). Во всех случаях сотрудники переживают WFIO намного тяжелей, чем стоило бы, а особенно это касается CEO.

Несколько способов успокоить нервы

Психологическое состояние в такие моменты у каждого свое. Учитывая эту истину, я в течение многих лет выработал несколько способов, действенных для меня. Надеюсь, вы тоже найдете их полезными.

Поддерживайте дружеские отношения. Хотя почти невозможно получить компетентный совет относительно трудных проблем, с психологической точки зрения крайне полезно время от времени обсуждать их с людьми, которым тоже приходилось принимать подобные судьбоносные решения.

Постарайтесь перенести ваши соображения на бумагу. Когда передо мной встала необходимость объяснить совету директоров, что поскольку мы акционерная компания, то будет лучше продать всю нашу клиентскую базу, подавляющую часть продукта и радикально изменить бизнес; это просто сводило меня с ума. Чтобы сформулировать это решение, я подробно изложил логику своих рассуждений на бумаге. Процесс написания этого документа помог отделить логическую составляющую от эмоций и быстро принять решение.

Сосредоточьтесь на возможностях, а не на препятствиях. Когда вы учитесь водить гоночную машину, то один из первых уроков состоит в том, что, проносясь по кругу на скорости более 300

километров в час, нельзя думать о стене – надо думать о дороге. Если вы будете думать о препятствиях, то не сумеете их преодолеть. Если же будете думать о дороге, то она поведет вас за собой. Управление компанией напоминает езду на гоночном автомобиле. Всегда есть тысяча дел, которые могут пойти не так и потопить корабль. Если вы чрезмерно сосредоточитесь на них, то сойдете с ума сами и приведете компанию к краху. Лучше думайте о том, чего надо достигнуть, а не о том, чего следует избежать.

Ничего не бойтесь и не сдавайтесь

На протяжении вашей карьеры CEO вам наверняка много раз захочется все бросить и уйти. Я видел CEO, пытавшихся справиться со стрессом при помощи выпивки, ухода с должности и даже увольнения. В каждом случае они могли логично и убедительно объяснить причины, побудившие их уйти, но никто из них не относился к числу выдающихся CEO.

Выдающиеся CEO умеют держать удар. Им тоже приходится проводить ночи без сна, обливаться холодным потом и терпеть то, что мой друг, легендарный основатель и CEO компании BEA Systems, Альфред Чуанг называет пытками. Каждый раз, когда мне доводилось встречаться с успешными CEO, я спрашивал, как им это удается. Посредственные CEO говорили о своих гениальных стратегических ходах, или глубокой деловой интуиции, или о каких-нибудь еще уникальных собственных качествах. Выдающиеся CEO оказались на редкость однообразны в своих ответах. Все они говорили: «Я отказался сдаваться».

Тонкая грань между страхом и отвагой

Я объясняю моим детям, в чем заключается разница между героем и трусом. Какая разница между страхом и отвагой? Абсолютно никакой. Только лишь то, что ты делаешь. Но в остальном и герои, и трусы чувствуют себя одинаково. Они все боятся смерти и травмы.

Трус отказывается противостоять тому, чему он должен противостоять. Герой более дисциплинирован, способен преодолеть чувство страха и сделать то, что должен сделать. Но и трус, и герой чувствуют себя одинаково. Окружающие судят о вас по тому, что вы делаете, а не по тому, что вы чувствуете.

Кус д'Амато (Легендарный тренер по боксу)

Когда мы с партнерами встречаемся с предпринимателями, ищущими финансирования, то обращаем внимание на два основных качества: мужество и талант. На основе собственного опыта работы CEO я понял, что наиболее важные решения в гораздо большей степени требуют мужества, чем интеллекта.

Зачастую правильное решение очевидно, но страх совершить ошибку подавляет волю. Обычно это начинается с малого.

Когда собственники стартапа – один в должности CEO, а другой президента – обращаются к нам за финансированием, то разговор зачастую складывается следующим образом:

- Кто руководит компанией?
- Мы, – отвечают они хором.
- За кем остается последнее слово?
- За нами.
- И как долго вы собираетесь так руководить компанией?
- Всегда.
- Но вы фактически затрудняете работу своих сотрудников, поскольку никак не можете решить, кто из вас главный. Вы считаете, это правильно?

Обычно этот вопрос остается без ответа.

С точки зрения логики понятно, что сотрудникам легче иметь дело с одним человеком, принимающим решения, чем с двумя. Сделать такой вывод несложно. К несчастью, явное и ощутимое давление общественного мнения затмевает долгосрочные преимущества правильной организации управления компанией. Поскольку у собственников не хватает мужества решить, кто возьмет на себя всю полноту ответственности, каждый сотрудник вынужден тратить лишние силы и время на согласование решений с двумя руководителями.

Что еще хуже, страх перед принятием решений только возрастает по мере роста масштабов деятельности компании. Когда мы решили акционировать Loudcloud, несмотря на то что объем продаж составлял всего лишь 2 миллиона долларов, то умом понимали, что это единственно возможное решение и альтернативой может стать лишь банкротство. И все равно было очень страшно делать что-то такое, что большинство сотрудников, почти все журналисты и многие инвесторы считали совершенно безумной затеей.

Когда принятие правильного решения требует интеллекта и мужества

Иногда решение само по себе достаточно сложно, и его принятие требует еще большего мужества, чем обычно. CEO располагает уникальным набором данных, знаний и видения будущего по сравнению с любым другим сотрудником компании. Зачастую некоторые члены совета директоров и сотрудники обладают большим опытом, а иногда и просто умнее CEO. Единственная причина, по которой CEO способен все-таки принять более обоснованное, чем кто-либо другой, решение, – его уникальные знания.

Еще хуже, что, когда CEO приходится принимать особенно важное решение, ему бывает сложно решить, какой вариант лучше. Например, 54 % за прекращение продуктовой линии, а 46 % – за сохранение выпуска продукта. Если действительно умный человек в совете директоров или кто-то из сотрудников выскажется за другой вариант, чем тот, который выбрал CEO, то это серьезная проверка его характера. Как он может остановить выпуск продукта, если и сам не уверен в правильности этого решения, а его лучшие сотрудники против? Если он ошибется, то его обвинят в том, что не послушал мудрого совета, а если окажется прав – кто об этом узнает?

Не так давно крупная компания предложила купить акции одной из наших портфельных компаний. Сделка обещала стать очень выгодной и привлекательной, если учесть прогресс портфельной компании и динамику ее объема продаж. Основатель, он же CEO (назовем его Гамлет – имя изменено), считал, что продажа компании в настоящий момент нецелесообразна, поскольку перед ней открываются грандиозные перспективы завоевания рынка. Тем не менее он хотел быть уверенным в том, что это наилучшее решение для сотрудников и инвесторов. Гамлет хотел отклонить предложение о покупке, но как бы не от своего имени, а по причине сторонних обстоятельств. Ситуацию усложнял еще и тот факт, что большинство членов совета директоров и топ-менеджеров придерживалось противоположного мнения. Более того, и те и другие имели куда больший опыт предпринимательской деятельности, чем Гамлет. В результате Гамлет провел немало бессонных ночей, размышляя, не совершает ли он ошибку. Он понял, что невозможно знать это наперед, но обрести покой и сон все равно не смог. В конце концов Гамлет принял лучшее и наиболее смелое решение в своей жизни: он отказался продать компанию. Думаю, в скором времени станет ясно, что это был переломный момент в его карьере.

Интересно, что совет директоров и топ-менеджеры сразу же восприняли объявление о принятом Гамлетом решении положительно. Почему? Если в стремлении поскорее продать компанию они настаивали на том, чтобы CEO отказался от своей мечты, то почему же они так быстро сдались и поменяли точку зрения? Оказалось, что наиболее серьезным аргументом в пользу их первоначального мнения о необходимости продажи компании стали как раз колебания и неуверенность самого CEO – команда поддерживала то решение, к которому, *по их мнению*, склонялся CEO. Не понимая этого, Гамлет решил, что их желание продать компанию основано на глубоком анализе ситуации. К счастью для всех заинтересованных лиц, у него нашлось достаточно мужества, чтобы принять правильное решение.

Глобальная проблема в данном случае заключается в матрице социального доверия, представленной ниже. Ожидаемое общественное поощрение в случае принятия лоббируемого окружением решения куда больше того, которое последует за принятием решения, правильного на ваш взгляд.

	Вы оказываетесь правы	Вы ошибаетесь
Решение вопреки мнению окружения	Лишь немногие помнят, что вы приняли это решение, но компания преуспевает	Каждый помнит, что решение было вашим. Вы оказываетесь в изоляции, с подпорченной репута- цией, а то и уволены
Решение, лоббируемое окружением	Каждый принимавший участие в обсуждении помнит, что решение было общим, и компания преуспевает	Вас не слишком винят за ошибку, но компания терпит неудачу

Со стороны кажется, что если решение влечет за собой слишком серьезные последствия, то безопаснее пойти на поводу у окружения. Но в действительности, если вы угодите в эту ловушку, то попадете под влияние общественного мнения и окажется, что соотношение аргументов «за» и «против» 70:30 в пользу принятия решения выглядит уже как 51:49. Именно поэтому мужество имеет решающее значение для CEO.

Мужество, как и характер, можно развивать

Принимая все трудные решения во времена работы в Loudcloud и Opsware, я никогда не чувствовал в себе достаточно мужества. По сути дела, довольно часто я был до смерти напуган. Это ощущение так никуда и не исчезло, но с течением времени я научился не обращать на него внимания. Этот процесс обучения можно также назвать *процессом воспитания в себе мужества*.

В жизни каждому из нас приходится сталкиваться с необходимостью выбора между легким, популярным и тем не менее ошибочным решением, с одной стороны, и трудным, непопулярным, но правильным – с другой. Проблема обостряется во много раз, если вы управляете компанией, поскольку и последствия ваших решений становятся многократно более значимыми. Как и у обычных людей, у CEO всегда найдется множество причин, позволяющих оправдать принятие ошибочного решения.

Оправдания в жизни	Оправдания для CEO
И другие умные люди совершали эту ошибку	Это была очень сложная ситуация
Все мои друзья этого хотели	Моя команда выступила против моего намерения, а я не мог пойти против команды
Все крутые ребята это делают	Все компании отрасли так поступают; я не знал, что это незаконно
Я знал, что несовершенен, потому и отказался от борьбы	Нам никогда не удавалось разработать продукт, полностью соответствующий требованиям рынка, поэтому мы и не пытались его продавать

Каждый раз, принимая трудное, но правильное решение, вы становитесь немного храбрее. Каждый раз, соглашаясь на легкое и ошибочное решение, вы становитесь чуть трусливее. Если вы CEO, то ваш выбор определит, будет ваша компания трусливой или отважной.

Несколько слов в заключение

За последние десять лет научно-технический прогресс резко снизил финансовый барьер для создания новой компании, но барьер необходимого мужества для создания выдающейся компании остается таким же высоким, как и всегда.

«Первые» и «вторые»

В бестселлере «От хорошего к великому»^[40] Джим Коллинз на основе обширных исследований и углубленного анализа показал, что с точки зрения успешности CEO кандидаты, выдвинутые из числа сотрудников компании, гораздо предпочтительнее, чем сторонние претенденты, и ключевая причина – в наличии знаний. Знания о технологии, принимавшихся ранее решениях, культуре, сотрудниках и тому подобном намного труднее получить, чем навыки, необходимые для управления более крупной компанией. Однако Коллинз не уделяет столь же пристального внимания анализу причин, по которым иногда не справляются «доморощенные» CEO. Я попробую восполнить этот пробел. Ограничимся анализом двух ключевых навыков, необходимых для управления компанией. Во-первых, CEO должен знать, что делать. Во-вторых, уметь заставить компанию делать то, что считает необходимым. Выдающийся CEO обязан обладать обоими навыками, но большинство CEO считают, что вполне достаточно любого из них. Топ-менеджеров, у которых лучше получается определять направление движения компании, я называю «первыми», а тех, кто лучше справляется с организацией текущей деятельности компании, – «вторыми».

Что любят и чего не любят «первые»

«Первые» любят проводить основную часть времени, собирая информацию из самых разных источников, начиная от сотрудников, потребителей и заканчивая конкурентами.

«Первые» любят принимать решения. Хотя они предпочитают иметь исчерпывающую информацию для принятия решения, но при необходимости могут делать это и на основе очень небольшого объема данных.

«Первые» обладают выдающимся стратегическим мышлением и ничего так не любят, как хорошую партию в восьмимерные шахматы с наиболее сильными конкурентами.

Иногда «первым» скучно принимать многочисленные важные текущие решения, необходимые для обеспечения деятельности компании, в частности такие, как разработка бизнес-процессов, постановка целей, разграничение сфер ответственности менеджеров, обучение персонала и управление текущей эффективностью деятельности компании.

Большинство основателей-CEO относятся к числу «первых». Если CEO-«первый» терпит неудачу, то чаще всего потому, что не захотел тратить время на то, чтобы глубоко разобраться в задачах, решаемых «вторым», и эффективно направлять его деятельность на решение глобальных задач. В результате деятельность компании становится слишком хаотичной для того, чтобы реализовать свой потенциал, и рано или поздно CEO увольняют.

Что любят и чего не любят «вторые»

«Вторые» очень любят заниматься обеспечением текущей эффективности деятельности компании. Они настаивают на постановке ясных и понятных целей и предпочитают не менять их, равно как и направление движения компании, без крайней необходимости.

«Вторые» любят участвовать в обсуждении стратегических вопросов, но часто затрудняются выработать стратегию развития компании самостоятельно. Если «первые» с удовольствием проводят один день в неделю за чтением, изучением и размышлениями, то «вторых» такая деятельность нервирует, поскольку они вообще не считают ее работой. «Вторых» крайне раздражают мысли обо всех бизнес-процессах, нуждающихся в совершенствовании,

сотрудниках, требующих контроля для того, чтобы действовать в соответствии с установленными требованиями, и звонках потребителям, которые следовало бы сделать, вместо того чтобы просто сидеть и размышлять о стратегии.

Глобальные решения беспокоят «вторых» куда больше, чем «первых». Обстоятельства часто заставляют и тех и других принимать важные решения на основе недостаточного объема данных, но «первые» обычно принимают это гораздо спокойнее и не склонны слишком переживать о последствиях. «Вторые», в противоположность этому, нервничают, попав в такую ситуацию, и иногда склонны до невозможности усложнять процесс принятия решения только для того, чтобы получить видимость тщательного анализа вариантов.

СЕО, принадлежащие к числу «вторых», несмотря на свою любовь к действиям, могут иногда задержать процесс принятия решений в компании вплоть до его полной остановки.

Выдающимся СЕО нужно быть «первым» и «вторым» одновременно

Хотя каждый человек скорее или «первый», или «второй», но при должной дисциплине и упорной работе те, кто от природы относится ко «вторым», смогут достаточно хорошо освоить задачи, обычно решаемые «первыми». А те, в свою очередь, могут разобраться в сути деятельности «вторых». Если СЕО игнорирует ту сторону деятельности топ-менеджера, в которой он менее силен, то обычно терпит неудачу. «Первые» ввергают компанию в хаос, а «вторые» не могут определить направление движения, когда это необходимо.

Функциональные «первые»

Зачастую «вторые» действуют как «первые» по отношению к своим непосредственным обязанностям СЕО, но как «вторые» в качестве членов управленческой команды. Например, директор по продажам единолично принимает решения, касающиеся организации сбыта на местах, но предпочитает выбирать направление развития в соответствии с общим планом компании. Это лучший из возможных типов лидера, поскольку направления развития ясны, а текущие решения принимаются быстро и эффективно.

Как устроены компании

Главная цель построения организационной иерархии в компании заключается в обеспечении эффективной процедуры принятия решений. Так сложилось, что большинство СЕО по характеру являются «первыми». Если человек на вершине организационной иерархии не любит принимать исключительно сложные и трудные решения, бизнес-процессы компании станут медленными и негибкими.

Если вы «первый», то приглашать на должность топ-менеджера еще одного «первого», возможно, нецелесообразно, поскольку он обязательно захочет навязать компании свое видение направлений развития компании, вместо того чтобы следовать вашему. Такая стратегическая рассогласованность сбивает компанию с толку и направляет усилия сотрудников в разные стороны. В результате многие выдающиеся «первые» СЕО имеют в своем подчинении преимущественно «вторых» или функциональных «первых».

Что произойдет при ваших преемниках?

Все это подводит нас к вопросу о преемственности. Поскольку большинством компаний управляют «первые» при поддержке подотчетной им команды «вторых» (иногда функциональных «первых»), то заменить CEO бывает очень трудно. Будете ли вы продвигать на эту должность кого-то из топ-менеджеров, несмотря на то что они в основном являются «вторыми»? Microsoft это сделала в 2000 году, заменив Билла Гейтса, классического «первого», на Стива Балмера, традиционного «второго» при ярком лидере. Или вы проведете более подробный анализ сотрудников компании и найдете потенциального «первого» где-нибудь в нижележащих слоях организационной иерархии? Это сделала General Electric, назначившая в 1981 году на пост CEO Джека Уэлча. На редкость смелый шаг со стороны компании, продвинувшей в обход всех руководителей менеджера, не только находившегося на тот момент двумя уровнями организационной иерархии ниже, но и к тому же самого молодого CEO за всю историю General Electric. Большинство членов советов директоров просто не допускают вероятности существования где-то глубоко в организационной структуре «первого», да еще более компетентного в деле управления компанией, чем кто-либо из находящихся на самом верху.

Оба метода выбора CEO имеют свои недостатки. Первый метод предполагает, что компания переходит под управление «второго». По мере того как она сталкивается с трудностями, процесс принятия решений замедляется, и компания может потерять устойчивость. Кроме того, работающие в ней «первые» от природы (в случае с Microsoft это звездные CEO Поль Мориц и Брэд Силверберг), скорее всего, уволятся.

Второй метод, то есть продвижение на высший пост кого-то с нижних уровней организационной иерархии, вероятно, приведет к массовому перемещению менеджеров с одних должностей на другие. По сути дела, в очень короткий срок после назначения Джека Уэлча в General Electric сменились почти все топ-менеджеры. В диверсифицированном конгломерате, каковым является эта компания, такая массовая ротация возможна. Но в высокотехнологичных компаниях, работающих в супердинамичной отрасли, высокая текучесть топ-менеджеров – гораздо более опасное явление.

Главный вывод

Боюсь, что главный вывод станет большим разочарованием для тех, кому нужен рецепт подбора CEO. Ответ состоит в том, что легких путей в этом деле нет. Заменить CEO всегда трудно. Приглашая постороннего человека, вы снижаете свои шансы на успех. Продвигая кого-то из «своих», сталкиваетесь с феноменом «первых» и «вторых». В идеале вы должны назначить на эту должность «первого», а остальная команда – бурно радоваться этому назначению. Слишком плохие вещи редко удается сделать идеально.

Следовать за лидером

Не существует идеального CEO. Они могут представлять собой совершенно разные типы личности – вспомните Стива Джобса, Билла Кэмпбелла, Энди Гроува – и, несмотря на это, добиваться одинаково превосходного результата. Возможно, наиболее необходимое для успешного CEO качество – умение быть лидером. Но что такое лидерство и как мы должны его понимать в контексте работы CEO? Великими лидерами рождаются или становятся?

Большинство людей определяют лидерство так же, как судья Верховного суда Поттер Стюарт в свое время определил порнографию, заявив: «Я ее узнаю, когда увижу». Но для наших целей критерием лидерства можно признать количество, качество и разнообразие личностей людей, которые захотят последовать за тем или иным лидером.

Но что заставляет людей следовать за лидером? Думаю, что это три основных качества:

- способность внятно сформулировать видение будущего;
- правильно ориентированные амбиции;
- способность реализовать видение будущего на практике.

Рассмотрим их в этом же порядке.

Способность внятно сформулировать видение будущего – отличительная черта Стива Джобса

Способен ли лидер сформулировать увлекательное, динамичное и притягательное видение будущего? Что еще важнее, способен ли он это сделать, когда вокруг все рушится? В частности, в ситуации, когда компания дошла до точки, после которой подавляющему большинству сотрудников не имеет финансового смысла продолжать работать, сможет ли лидер сформулировать видение, достаточно притягательное для того, чтобы побудить сотрудников остаться?

Я считаю, что величайшее достижение Джобса как лидера-провидца состояло в том, что он сумел заставить огромное количество суперталантливых людей в NeXT следовать за ним еще долгое время после того, как компания пошла на спад. Точно так же он сумел заставить сотрудников Apple верить в его видение будущего, даже когда компания была в двух шагах от банкротства. Трудно представить, что любой другой лидер оказался бы столь же вдохновляющим, чтобы реализовать эти задачи одну за другой. Именно поэтому мы считаем лидерство отличительной чертой Стива Джобса.

Правильно ориентированные амбиции – отличительная черта Билла Кэмпбелла

Одно из величайших заблуждений в нашем обществе состоит в том, что обязательные условия восхождения на должность CEO – эгоизм, грубость и бесчувственность. По сути дела, верно как раз обратное, и причина этого очевидна. Первое, что должен сделать любой успешный CEO, – привлечь на работу действительно выдающихся специалистов. Но такие специалисты вряд ли захотят работать на человека, не думающего о них и не принимающего их интересы близко к сердцу.

Большинство из нас убедились в этом на собственном опыте: яркие, амбициозные и

трудолюбивые топ-менеджеры, на которых, как ни странно, ни один хороший специалист не хочет работать, встречаются нередко. В итоге результаты их труда оказываются намного хуже, чем можно было бы ожидать.

Действительно великие лидеры создают атмосферу, в которой сотрудники чувствуют, что CEO куда больше заботится о них, чем о себе самом. В такой атмосфере иногда случаются чудесные вещи. Огромное количество сотрудников верят в то, что это *их* компания, и ведут себя соответственно. По мере роста масштабов деятельности эти сотрудники становятся своего рода системой внутреннего контроля для всей компании: устанавливают стандарты эффективной работы, и все позже поступившие на работу сотрудники вынуждены на них ориентироваться. Обычным явлением становится что-то вроде: «Эй, тебе надо обработать эти данные лучше, ты вредишь моей компании».

Я называю это свойство отличительной особенностью Билла Кэмпбелла, поскольку именно он умел создавать такую атмосферу лучше, чем кто-либо еще. Если вы поговорите с человеком, работавшим в одной из множества компаний, которыми управлял Билл на протяжении своей долгой карьеры, то наверняка не раз услышите «моя компания» или «моя организация». По большей части Кэмпбелл обязан этим успехом своей абсолютной естественности и искренности. Он совершенно спокойно и с радостью готов был пожертвовать благополучием, славой, популярностью и наградами ради своих сотрудников. Когда вы говорите с Биллом, то чувствуете его глубокую заботу о вас, интерес к тому, что вы скажете, потому что это так и есть. И эти чувства проявляются во всех его действиях и свершениях.

Способность реализовать видение будущего на практике – отличительная черта Энди Гроува

Наконец, последняя опора нашей конструкции лидерства – компетентность, простая и глубокая. Если я верю в будущее компании и знаю, что лидер заботится обо мне, то считаю ли я, что он действительно сможет реализовать все, что задумал? Последую ли я за ним в джунгли, не имея карты, и уверен ли в том, что он выведет меня обратно?

Я часто отмечаю это качество лидера как отличительную черту Энди Гроува. Этот человек навсегда останется для меня эталоном компетентного CEO. Энди получил докторскую степень по электротехнике, написал лучшую книгу по менеджменту, которую я когда-либо читал (неоднократно упомянутую мной «Высокоэффективный менеджмент»), и неустанно шлифует свое мастерство управления. Он не только пишет отличные книги по менеджменту, но и на протяжении всего срока своей работы в компании Intel преподает искусство менеджмента сотрудникам.

В своей классической книге «Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания»^[41] Гроув рассказывает, как сумел провести Intel по трудной дороге перехода от производства блоков памяти к изготовлению микропроцессоров. Чтобы добиться этого, ему пришлось свести почти к нулю объем продаж компании. Он великодушно приписывает другим стратегическое озарение при выборе дальнейшего пути еще до того, как оно снизошло на него, но честь плавного и успешного управления компанией в опаснейший период ее деятельности принадлежит именно Энди Гроуву. Взять и заменить ключевой бизнес 16 лет успешно работавшей, огромной акционерной компании – это не могло не вызвать массу вопросов.

Энди описывает инцидент с одним из своих сотрудников: «Один из них агрессивно обратился ко мне с вопросом, не считаю ли я возможным, чтобы Intel оказалась вне бизнеса по

производству блоков памяти? Я с трудом сглотнул и ответил: “Да, думаю, что могу”. И тут разверзлись врата ада».

Несмотря на то что многие сотрудники испытали шок от такой резкой перемены стратегии, компания в конце концов поверила Энди, ему предоставили кредит доверия на реорганизацию вокруг совершенно нового бизнеса. Этот кредит доверия окупился с большими процентами!

Так все-таки великими лидерами рождаются или становятся?

Рассмотрим каждую из отличительных особенностей лидера.

- *Способность внятно сформулировать видение будущего.* Не подлежит сомнению, что одни люди – гораздо более одаренные ораторы, чем другие. Однако правда и то, что каждый может существенно усовершенствовать ораторские способности в результате упорных занятий. Всем CEO следует работать в этом направлении.

- *Согласованность интересов.* Я не уверен, что невозможно изучить навыки Билла Кэмпбелла, но точно знаю, что этому нельзя научиться. Из всех трех компонентов именно этот в наибольшей степени подходит под определение «врожденный дар».

- *Способность реализовать видение будущего.* Этому совершенно точно можно научиться. По всей видимости, именно поэтому Энди Гроув славился своим неприятием некомпетентности. В действительности зачастую самый страшный враг компетентности – самоуверенность. CEO ни в коем случае не может уверовать в свою компетентность настолько, чтобы прекратить совершенствовать свои навыки.

В заключение хотелось бы отметить, что некоторые отличительные черты лидерства в большей степени поддаются совершенствованию, чем другие, но любой CEO должен работать над всеми тремя. Более того, наличие любой из этих отличительных черт облегчает выработку остальных. Если вам доверяют, то станут прислушиваться к вашему мнению о будущем компании, даже если оно не слишком четко сформулировано. Если вы суперкомпетентны, то вам будут доверять. Если вы способны блестяще описать будущее компании, люди проявят терпение, пока вы будете осваивать навыки, необходимые CEO, и предоставят больше свободы в защите их интересов.

CEO для мира и CEO для войны

Билл Кэмпбелл любил говорить мне: «Бен, ты лучший CEO, с которым мне приходилось работать». Мне это всегда казалось невероятным, поскольку ему приходилось работать со Стивом Джобсом, Джеффом Безосом и Эриком Шмидтом в то время, когда моя компания была на грани банкротства. Однажды я спросил его: «Билл, почему ты это говоришь? Разве результаты труда CEO не имеют значения?» Он ответил: «Существует множество отличных CEO для мира и не меньше отличных CEO для войны, но практически никто из них не может функционировать одинаково эффективно в обеих этих ипостасях. А ты – CEO, который одинаково хорош для мира и для войны».

С моей точки зрения, я был CEO для мира в течение трех дней и CEO для войны в течение восьми лет. И до сих пор отзвуки войны продолжали меня преследовать. Я не единственный CEO, которому довелось это испытать. Основатель Foursquare Деннис Кроули говорил мне, что каждый день думает о напряжении, характерном для состояния между войной и миром. То же можно сказать о большинстве высокотехнологичных компаний.

Например, когда Эрик Шмидт ушел в отставку с поста CEO Google и его заменил основатель компании Ларри Пейдж, в большинстве новостных выпусков говорилось о способности Ларри стать новым «лицом Google», поскольку Пейдж застенчив и замкнут по сравнению с красноречивым и коммуникабельным Шмидтом. Этот вопрос сам по себе интересен, но он далеко не главный. Шмидт для Google был чем-то гораздо большим, чем просто «лицо компании». В последние десять лет он, как CEO для *мира*, организовал крупномасштабную экспансию новой технологии. Ларри Пейдж, очевидно, понимал, что его назначили как CEO для *войны*, и таковым он явно собирался стать. Это событие знаменовало собой глобальные перемены для Google и всей отрасли высоких технологий.

Определения и примеры

Мир в бизнесе означает периоды, когда у компании имеется большое преимущество перед конкурентами на ключевом рынке, причем этот рынок растет. Во времена мира компания может сосредоточиться на расширении рынка и дальнейшем развитии конкурентных преимуществ.

Во времена войны она вынуждена парировать перманентную реальную угрозу. В качестве такой угрозы может выступать множество факторов, в том числе конкуренция, резкие макроэкономические изменения, трансформация рынка или каналов поставок и т. п. Выдающийся CEO для войны Энди Гроув ярко обрисовал факторы, способные заставить компанию перейти от мира к войне, в книге «Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания».

Классической миссией на время мира можно считать усилия Google сделать интернет быстрее. Позиции Google на рынке поисковиков настолько прочны, что компания считает любую технологию, делающую интернет быстрее, позитивным для себя фактором, поскольку это позволяет пользователям вводить больше поисковых запросов. Как признанный лидер рынка, Google сосредоточивает усилия на расширении рынка, а не на противодействии конкурентам. Пример миссии компании во время войны – разработанный Энди Гроувом в 1980-х годах проект выхода с рынка блоков памяти под давлением японских электротехнических компаний. С точки зрения этой миссии конкурентная угроза, способная обанкротить компанию, оказалась настолько велика, что Intel следовало закрыть свой основной бизнес, в котором было занято 80 % от общей численности сотрудников.

Мое величайшее открытие в менеджменте связано с этой ситуацией и состоит в следующем: оказывается, для времен войны и мира требуются совершенно разные стили управления. Интересно, что большинство книг по управлению описывают управленческие процедуры CEO для мирного времени, но очень немногие авторы описывают таковые для войны. Например, основополагающий принцип менеджмента, упоминаемый в большинстве учебников, говорит о том, что CEO не должен публично осуждать сотрудника. С другой стороны, я помню, как Энди Гроув в полной людей комнате сказал опоздавшему на встречу: «Все, что у меня есть в этом мире, – это время, и вы его у меня крадете». Откуда же берутся столь разные подходы к менеджменту?

В мирное время лидеры должны расширить имеющиеся возможности и извлечь из них максимум. Для этого они используют управленческие процедуры, способные стимулировать креативность в самом широком смысле и склонность сотрудников содействовать реализации широкого спектра целей. В военное время, напротив, у компании в обиходе обычно всего один патрон, и пуля обязана во что бы то ни стало поразить цель. В такое время выживание компании зависит от строгой дисциплины и нацеленности на выполнение своей миссии.

Когда Стив Джобс вернулся в Apple, всего несколько недель отделяли компанию от банкротства – это классический сценарий военного времени. Стиву требовалось заставить каждого сотрудника действовать в точном соответствии с его планом. Для индивидуального творчества просто не оставалось места, поскольку все усилия подчинялись реализации главной миссии. Поразительный контраст наблюдался в Google, где, достигнув доминирования на рынке поисковых программ, менеджмент в режиме мирного времени стимулировал инновации, давая возможность и даже требуя от каждого сотрудника тратить не менее 20 % своего рабочего времени на новые проекты.

Процедуры управления в мирное и военное время могут быть одинаково эффективны при условии применения в нужной ситуации, но по характеру они различаются, и существенно. CEO мирного времени очень мало похож на CEO военного времени.

CEO мирного и военного времени

CEO мирного времени знает, что следование правильной процедуре обеспечивает победу. CEO военного времени нарушает любую процедуру, чтобы победить.

CEO мирного времени сосредоточивается на глобальной картине и передает полномочия принятия конкретных решений своим подчиненным. CEO военного времени вникает в мельчайшие детали, если только они влияют на достижение основной цели.

CEO мирного времени создает масштабную систему рекрутинга, рассчитанную на наем большого количества персонала. CEO военного времени тоже это делает, но параллельно создает структуры, способные справиться с масштабными сокращениями в случае необходимости.

CEO мирного времени тратит время на формирование корпоративной культуры. CEO военного времени оставляет войне определять, какой будет культура компании.

CEO мирного времени всегда имеет план на случай непредвиденных событий. CEO военного времени знает, что иногда приходится отрываться от стула и шевелиться.

CEO мирного времени понимает, как лучше использовать значительное преимущество компании. CEO военного времени – просто параноик.

CEO мирного времени стремится воздерживаться от нецензурных слов. CEO военного времени использует их целенаправленно.

CEO мирного времени думает о конкурентах как о других кораблях в океане, с которыми, возможно, никогда не придется встретиться. CEO военного времени воспринимает конкуренцию

как темную силу, стремящуюся влезть в его дом и украсть детей.

СЕО мирного времени стремится к увеличению доли рынка компании. СЕО военного времени собирается захватить рынок.

СЕО мирного времени старается терпимо относиться к невыполнению планов, если это связано с творческими разработками. СЕО военного времени абсолютно нетерпим к этому.

СЕО мирного времени не повышает голоса. СЕО военного времени редко говорит нормальным тоном.

СЕО мирного времени работает так, чтобы минимизировать количество конфликтов. СЕО военного времени обостряет противоречия.

СЕО мирного времени стремится достичь максимального согласия по важным вопросам. СЕО военного времени не заботится о достижении консенсуса и совершенно нетерпим к возражениям.

СЕО мирного времени ставит глобальные, трудные в достижении и даже дерзкие цели. СЕО военного времени слишком занят борьбой с врагами, чтобы читать книги по менеджменту, написанные консультантами, которым никогда не приходилось управлять даже фруктовым ларьком.

СЕО мирного времени обучает сотрудников, чтобы те получали удовлетворение от работы и могли сделать карьеру. СЕО военного времени обучает сотрудников, как уберечься от выстрела в спину.

СЕО мирного времени следует правилам вроде «мы выйдем из любого бизнеса, в котором не сможем стать номером первым или вторым». У СЕО военного времени зачастую просто нет бизнеса, в котором его компания номер первый или второй, поэтому он не может позволить себе роскошь следовать этому правилу.

Можно ли сочетать свойства СЕО военного и мирного времени

Может ли СЕО выработать в себе навыки, необходимые для управления компанией как во время войны, так и во время мира?

Вы можете с легкостью доказать, что я потерпел неудачу как СЕО мирного времени, но зато преуспел как СЕО военного времени. Джон Чамберс достиг большого успеха, руководя компанией Cisco в мирное время, но испытал колоссальные трудности, когда Cisco втянулась в конкурентную войну с Juniper, HP и целым рядом новых конкурентов. Стив Джобс, практиковавший классический «военный стиль» управления компанией, ушел с должности СЕО Apple в 1980-х годах, когда компания вступила в наиболее продолжительный мирный период своего существования. Через десять лет он вернулся, чтобы придать компании новый стимул развития в наступившем периоде интенсивной войны.

Я верю, что на поставленный в начале главы вопрос можно ответить утвердительно, но это очень трудно. Выработка навыков управления, эффективных во время войны и мира, требует понимания многих базовых правил менеджмента, а также знания, когда стоит им следовать, а когда их можно нарушить.

Имейте в виду, что книги по менеджменту, как правило, пишутся консультантами, изучавшими успешные компании в периоды мира. В результате они приводят управленческие процедуры СЕО, рассчитанные на мирное время. По сути, за исключением книг Энди Гроува, я не знаю ни одной деловой книги, в которой изложены рекомендации по управлению компанией в условиях военного времени на опыте тех же Стива Джобса или Энди Гроува.

Оказалось, что непродолжительный период военного времени стал для Google именно тем, что доктор прописал. Точный и требовательный стиль лидерства Пейджа привел к блестящей интеграции широкой номенклатуры продуктов компании – от программ для Android до великолепных новых продуктов вроде Google Glass – в единый бренд. Иногда приходится отправляться на войну.

Как стать CEO

Однажды друг спросил меня, можно ли стать выдающимся CEO или им надо родиться. Я ответил: «Это все равно что спросить, растут ли карамельки на кустах или их делают на фабрике. CEO – это очень необычная работа». Изумленное выражение его лица заставило меня понять, что, по всей видимости, это не настолько очевидно, как мне казалось.

Большинство людей уверены в обратном – CEO нужно родиться, научиться этому невозможно. Мне часто приходилось слышать, как члены совета директоров или венчурные инвесторы очень быстро выносят суждение об основателе стартапа, что он «не из того материала, из которого делаются CEO». Я не могу понять, как им удастся это выяснить так быстро. Обычно основатель компании в течение нескольких лет вырабатывает в себе навыки CEO, и лично мне бывает очень сложно заранее сказать, удастся ему это или нет.

В легкой атлетике некоторым вещам, например бегу на короткие дистанции, можно научиться достаточно быстро, поскольку они основаны на естественных человеческих движениях, которые надо только отшлифовать. А вот, скажем, боксу приходится учиться намного дольше, поскольку он требует освоения множества движений, которых нет в повседневной жизни, а также специальных приемов. Например, как я уже писал, чтобы отступить назад в боксе, надо обязательно сначала отодвинуть ногу, находящуюся сзади, а уже потом ту, которая выдвинута вперед. Если вы сделаете наоборот, как в обычной жизни, то, поднимая выдвинутую вперед ногу, вы на секунду утратите равновесие, и соперник не упустит случая отправить вас в нокаут. Для того чтобы освоить этот прием до степени автоматизма, надо очень много практиковаться. Если на посту CEO вы будете делать то, что вам кажется естественным, то тоже пропустите удар от соперников.

Работа в должности CEO требует освоения многих неестественных для прочих людей движений. Если приятель рассказывает вам забавную историю, то с вашей стороны будет по меньшей мере странно оценивать его исполнительское мастерство. Совершенно неуместно заявить ему: «Ха, я-то думал, это действительно смешная история. Конечно, у нее есть определенный потенциал, но ты недостаточно увлекательно изложил ее начало, да и совершенно испортил кульминационный момент. Предлагаю тебе пойти поработать над исполнением дополнительно и представить мне эту историю завтра».

Конечно, такой поступок с вашей стороны покажется просто странным, но оценка деятельности людей и постоянные отзывы составляют суть работы CEO. Если он этого не делает, то более сложные составляющие работы с персоналом, как, например, написание отчетов, перераспределение полномочий, устранение интриг, разработка моделей стимулирования труда, увольнение сотрудников, или станут невозможными, или будут выполняться очень плохо.

Отзывы о работе сотрудников оказываются наверху этой пирамиды нехарактерных для остальных приемов работы CEO. Но каким образом можно развить в себе нехарактерные для обычной жизни навыки?

Как оценить труд новичка

Для того чтобы оценить труд новичка, есть распространенная и весьма эффективная процедура. Основная идея состоит в том, что люди гораздо лучше воспринимают отзыв о своей работе, если начать его с небольшого комплимента, затем изложить критические замечания, а затем напомнить о том, как вы цените профессиональные качества сотрудника. Метод также

имеет дополнительное преимущество, выражающееся в том, что отзыв дается не о человеке, а о поведении: сначала вы подчеркиваете ценность сотрудника для компании. Это ключевая концепция в технике отзыва о работе.

Метод очень хорошо работает, если речь идет о новых сотрудниках, но имеет свои недостатки, например, он иногда оказывается слишком формальным. После того как вы проделаете эту процедуру пару раз, она станет в некоторой степени стандартной. Сотрудник будет думать: «О господи, он опять говорит мне приятные вещи. Понятно, что будет дальше – критика».

Старшие менеджеры обычно распознают это мгновенно, и метод производит скорее негативный эффект.

В начале моей карьеры я старался тщательно готовить критическую речь для топ-менеджеров, опираясь на этот метод, а они смотрели на меня, как на маленького ребенка и заявляли: «Не тратьте времени на комплименты, Бен, и просто скажите, что я сделал не так». В такие моменты я думал, что, видимо, не рожден быть СЕО.

Ключи

Чтобы овладеть искусством давать отзыв о работе сотрудника, придется научиться более продвинутым технологиям. Вам предстоит выработать собственный стиль, соответствующий вашему характеру и ценностям. Приведем некоторые рекомендации по поводу того, как это сделать.

- *Будьте искренни.* Очень важно, чтобы вы верили в то, что говорите, и воздерживались от манипулирования чувствами сотрудника. Не стоит изображать чувства, которых вы не испытываете.

- *Руководствуйтесь правильными мотивами.* Важно оценивать работу сотрудников и давать им отзывы потому, что вы хотите, чтобы они добились успеха, а не потому, что ждете провала. Если вы действительно хотите, чтобы ваш подчиненный преуспел, дайте ему это почувствовать. Дайте ему почувствовать ваше настроение. Если он его уловит и поймет, что вы на его стороне, то будет внимательно слушать.

- *Не переходите на личности.* Если вы решили кого-то уволить, увольняйте. Не пытайтесь подготовить человека к этому событию. Подготовьте его к успеху. Если он не приемлет ваших советов, то это другой разговор.

- *Не осуждайте человека в присутствии коллег.* Некоторые отзывы можно давать публично, но, если вы решите унизить или высмеять сотрудника в присутствии посторонних, ваш отзыв приведет только к тому, что он смутится и возненавидит вас.

- *Отзыв не может быть универсальным для всех сотрудников.* Каждый человек уникален. Некоторые сотрудники очень чувствительны к мнению начальства, другие гораздо более толстокожи, а некоторые просто плохо понимают то, что вы им говорите. Тон вашего отзыва должен соответствовать особенностям личности человека, а не вашему настроению.

Говорите прямо, но не свысока. Если вы считаете, что презентация никуда не годится, не стоит говорить что-то вроде: «Это очень хорошо, но стоит добавить еще пару аргументов, чтобы подкрепить выводы». Хотя есть риск показаться грубым, лучше сказать: «Я не могу понять, что вы хотите сказать, и не улавливаю логики в вашем выступлении. Рассмотрим подробнее, почему именно». Сказать нечто невнятное иногда хуже, чем вообще ничего не сказать, поскольку это вводит человека в заблуждение и сбивает его с толку. Однако никогда не следует подавлять сотрудников и демонстрировать им свое превосходство. Это не поможет вам достичь цели,

поскольку при правильной подаче отзыв о работе – это диалог, а не монолог.

Обратная связь – это диалог, а не монолог

Если вы не согласны с чьей-то точкой зрения или вам что-то не нравится, то вы не обязательно правы, даже если вы CEO. Ваш сотрудник знает о своей работе не меньше, чем вы. У него может быть больше информации, чем у вас, – вы можете просто ошибаться.

Поэтому цель оценки работы сотрудника состоит в том, чтобы дать начать дискуссию о ней, а не в том, чтобы расставить все точки над «i». Поощряйте людей подвергать сомнению ваше суждение и отстаивать свою точку зрения. С позиции корпоративной культуры вы хотите всестороннего обсуждения высоких стандартов работы и стремитесь сделать все возможное, чтобы заставить сотрудников мыслить, оставаясь достаточно самокритичным, чтобы понять, когда вы ошибаетесь.

Регулярная обратная связь

Определив принципиальные подходы к организации обратной связи, следует постоянно практиковаться в их применении. Как CEO вы должны иметь свое мнение буквально по любому поводу, выражать свое отношение к каждому прогнозу, каждому производственному плану, каждой презентации и даже каждому комментарию. Пусть люди знают, что вы думаете. Если вам нравится чей-то комментарий, так и скажите. Если вы не согласны, тоже скажите. Говорите то, что думаете.

Это будет иметь два очень важных позитивных результата.

- *Ваши отзывы не будут принимать на свой счет.* Если CEO постоянно сообщает свое мнение, то все окружающие к этому со временем привыкают. Никто уже не думает: «О боже, что он имел в виду, говоря это? Может, ему не нравится моя работа?» Каждый услышавший ваш отзыв сосредоточится на его содержании, а не на скрытом смысле относительно редких оценок его работы.

- *Люди будут спокойно обсуждать плохие новости.* Если сотрудники комфортно себя чувствуют, обсуждая друг с другом, что они делают неправильно, то с ними гораздо проще разговаривать о том, что неправильно делает компания. Корпоративная культура черпает идеи из циркулирующих обычным путем потоков информации, подчиняющихся известному закону: плохие новости распространяются быстро, а хорошие – медленно. Корпоративная культура низкого качества заимствует свой основной лозунг у Злой ведьмы с Востока из кинофильма The Wiz^[42]: «Пусть никто из вас не сообщает мне плохие новости!»

Как стать CEO

Работа CEO предполагает овладение широким спектром более сложных навыков, но ключевое требование для достижения компетентности и способности чувствовать себя так, будто ты был рожден для этой должности, – освоение искусства делать неестественные вещи.

Если вы CEO-основатель и чувствуете неловкость или недостаточную подготовку, когда делаете такие вещи, и, более того, считаете, что вам ни за что не научиться этому, даже когда в компании будет работать сотня или тысяча человек, то вы не одиноки. Именно так чувствовал себя я. Именно так чувствовал себя любой CEO, которого я встречал в своей жизни. Это и есть процесс рождения CEO. Это процесс вашей подготовки.

Как оценивать работу CEO

В компании нет более важной должности, чем CEO, и поэтому ни на чью работу не обращают так много внимания, как на эту. Перечень обязанностей CEO до конца не определен, поэтому вы вполне можете закончить тем, что будете хвататься за все подряд (особенно если послушаете некоторых людей, любящих рассуждать на тему «CEO должен быть лучшим агентом по продажам в компании»).

Как ни печально, изобилие книг и публикаций о работе CEO не слишком помогает им самим. Поэтому давайте подойдем к вопросу с другой стороны. Рассказав о том, как я оцениваю работу CEO, я одновременно изложу свои взгляды на ее суть. Когда речь идет о CEO, чаще всего задают следующие вопросы:

- 1) знает ли CEO, что надо делать?
- 2) может ли CEO заставить компанию делать то, что он считает нужным?
- 3) сумеет ли CEO достичь поставленных целей вопреки обстоятельствам?

1. Знает ли CEO, что надо делать?

Этот вопрос можно интерпретировать в самом широком смысле. Знает ли CEO, что делать в разных направлениях деятельности компании и в любой момент? Эти направления включают подбор персонала, финансирование, разработку продуктовой стратегии, постановку целей, маркетинг. На макроуровне может ли CEO разработать правильную стратегию и прогнозировать ее влияние на все аспекты деятельности компании?

Я оцениваю наличие у CEO плана дальнейших действий по двум основным критериям.

- **Стратегия.** В хороших компаниях история и стратегия – это одно и то же. Таким образом, правильный результат реализации стратегии – это и есть ее история.

- **Принятие решений.** На конкретном уровне результат знания, что делать, – это быстрота и качество принятия решений.

Стратегия и история компании

CEO должен создать такую внутреннюю деловую среду, в которой функционируют все сотрудники. Эта среда придает смысл всему, что делает отдельный сотрудник, согласовывает интересы сотрудников, создает возможности для принятия решений и обеспечивает мотивацию. Хорошо разработанная система целей очень полезна для создания такой среды, но это не достаточное условие ее появления. Более того, цели еще не успели стать *историей*. История компании выходит далеко за рамки квартальных или годовых показателей по прибыли и связана с ключевым вопросом «почему?». *Почему я пришел на работу в эту компанию? Почему меня увлекает то, чем я занимаюсь? Почему я покупаю ее продукты? Почему я инвестирую в эту компанию? Почему ее существование делает мир лучше?*

Если компания способна внятно рассказать свою историю, то ответы на все эти вопросы очевидны всем: сотрудникам, партнерам, потребителям, инвесторам и репортерам. Если компания не сумела рассказать свою историю, рано или поздно вы услышите что-то вроде следующего:

- репортеры ничего не понимают;
- кто несет ответственность за разработку стратегии этой компании?
- у нас есть превосходная технология, просто мы нуждаемся в небольшой помощи с

маркетингом.

СЕО не обязан разрабатывать видение компании. Тем более он не обязан писать ее историю. Но он должен стать хранителем видения и истории. В этом качестве он отвечает за то, чтобы история компании была ясной и увлекательной.

История – это не то же самое, что формулировка миссии. Ей не обязательно быть краткой – это ведь история. Компании могут рассказывать ее сколь угодно долго, но они обязаны это делать, а история обязана быть увлекательной. Компания, не имеющая истории, не имеет, как правило, и стратегии.

Хотите увидеть выдающуюся историю компании? Прочтите трехстраничное письмо Джеффа Безоса, написанное им акционерам компании в 1997 году. Рассказывая историю Amazon пространно, не в форме миссии или заголовка статьи, Джефф заставил всех заинтересованных лиц посмотреть на компанию с одинаковой точки зрения.

Принятие решений

Некоторые сотрудники создают продукт, некоторые организуют продажи, а СЕО принимает решения. Таким образом, деятельность СЕО наиболее правильно оценивать в зависимости от быстроты принятия и качества решений. Уникальные решения принимаются СЕО, обладающими одновременно интеллектом, логикой и мужеством.

Как уже отмечалось, мужество в данном случае особенно важно, поскольку любое принимаемое СЕО решение основано на неполной информации. На момент принятия любого решения СЕО, как правило, обладает менее чем 10 % релевантной информации, которая будет собрана впоследствии (деловая ситуация Гарвардской школы бизнеса). В результате СЕО должен иметь мужество выбрать для компании направление движения, даже если у него нет уверенности, что оно окажется правильным. Наиболее сложные (и зачастую наиболее важные) решения потому и сложны, что оказываются весьма непопулярными среди самых значимых для топ-менеджеров групп (сотрудников, инвесторов, потребителей).

Лучшее решение, принятое мной за всю управленческую карьеру, – продать бизнес Loudcloud компании EDS и учредить Opsware – наверняка было бы не реализовано, вздумай я вынести его на голосование инвесторов, сотрудников и потребителей.

СЕО никогда не хватает времени, чтобы собрать всю информацию, необходимую для принятия решения. На протяжении самой обычной недели ему приходится принимать сотни решений, глобальных и мелких. Вы просто не можете остановить всю деятельность компании до момента, пока не соберете исчерпывающую информацию и не проведете углубленный анализ, чтобы принять одно-единственное решение. Учитывая это обстоятельство, вы должны постоянно накапливать и систематизировать информацию о текущих операциях компании, чтобы в момент принятия решения использовать ее для обоснования выбранного варианта.

Чтобы подготовиться к принятию решения, вам следует систематически собирать информацию любого рода, способную повлиять на принятие любого решения в будущем. Обычно систематизацию удобно проводить, отвечая на следующие вопросы:

- что, скорее всего, предпримут конкуренты?
- каковы их технические возможности и как скоро их можно реализовать?
- каковы реальные возможности вашей организации и как их можно максимизировать?
- насколько велик связанный с этими возможностями финансовый риск?
- какие проблемы связаны с архитектурой выпускаемого в настоящий момент продукта?
- будут ли ваши сотрудники воодушевлены или, наоборот, подавлены этими перспективами?

Выдающиеся CEO разрабатывают уникальные стратегии, обеспечивающие непрерывное получение и обработку информации. Они воплощают свое стремление к анализу информации в повседневные действия, начиная со встреч с потребителями и заканчивая индивидуальными собеседованиями с сотрудниками. Приносящие успех стратегии строятся на основе обширной информации, собираемой в процессе каждого контакта с сотрудником, инвестором, партнером, потребителем и т. п.

2. Может ли CEO заставить компанию делать то, что он считает нужным?

Если CEO способен формулировать яркое, привлекательное видение и принимать быстрые, эффективные решения, сможет ли он заставить компанию реализовать свое видение? Первое необходимое условие для этого – лидерство в том смысле, в котором оно описано в разделе «Следовать за лидером».

В дополнение к лидерству реализация видения требует широкого спектра операционных навыков. Чем больше организация, тем шире этот спектр.

Чтобы компания могла реализовывать набор разнообразных решений и инициатив, ей необходимо:

- **иметь возможность это делать**, иными словами, компания должна иметь на ключевых должностях талантливых сотрудников, чтобы реализовать свою стратегию;
- **стать местом, где каждый сотрудник способен добиться положительного результата**; сотрудники должны быть мотивированы, коммуникация – на высоком уровне, объем общедоступной информации – значителен и корпоративные ценности – очевидны.

Способен ли CEO создать команду топ-менеджеров мирового уровня?

CEO отвечает за формирование управленческой команды, а также за проведение ключевых интервью и организацию найма всех сотрудников. Он должен быть уверен, что компания приглашает на собеседование лучших кандидатов, а процесс отбора обеспечивает приглашение на работу кандидатов с оптимальным сочетанием способностей и навыков. Выдающиеся CEO постоянно контролируют отбор лучших кандидатов в управленческую команду.

Результат способности CEO решить эту задачу – качество управленческой команды. Важно отметить, что качество команды оценивается в сопоставлении с конкретными потребностями компании, обусловленными возникающими перед ней проблемами, причем именно в момент возникновения последних. В результате вполне возможно, что состав управленческой команды сменится несколько раз, но при этом ее высокий уровень неизменно сохранится и не будет проблем с адаптацией новых топ-менеджеров в коллективе.

Легко ли привлечь сотрудников к реализации миссии компании?

Вторая часть оценки работы топ-менеджера связана с его способностью эффективно управлять компанией. Чтобы проверить это, я обычно задаю вопрос: «Легко ли каждому конкретному сотруднику выполнять свою работу?»

В эффективно управляемых компаниях люди имеют возможность сосредоточиться на своей работе (а не на интригах или преодолении бюрократических сложностей) и уверены, что ее хорошее выполнение позитивно повлияет на судьбу компании и на их собственную судьбу в частности. В противоположность этому в компаниях с неэффективным управлением

сотрудникам приходится тратить много времени на борьбу с бюрократией и несовершенной организацией труда.

Хотя об этом легко говорить, но создание эффективной системы управления требует высокого уровня компетентности. Необходимые навыки варьируют от разработки организационной структуры компании до управления эффективностью деятельности. Сюда же входит разработка модели материального стимулирования и систем внутрикорпоративной коммуникации, что влияет на мотивацию каждого сотрудника. Если CEO не справляется с управлением компанией на этапе быстрого роста, то это тоже говорит об отсутствии соответствующего навыка. В действительности очень немногие CEO могут похвастаться его наличием.

CEO компании Netflix Рид Гастингс прилагал колоссальные усилия к созданию системы стимулирования эффективного труда. Его презентация на эту тему носила название «Рекомендации по формированию культуры свободы и ответственности», в ней последовательно рассматривались качества, которые Netflix ценит в своих сотрудниках, методы, с чьей помощью эти качества выявляются во время интервью, а также вопросы обучения сотрудников и методы адаптации системы найма персонала по мере роста компании.

3. Сможет ли CEO достичь поставленных целей вопреки обстоятельствам?

Сопоставление результатов и целей следует начинать с проверки правильности последних. CEO, имеющие успешный опыт манипулирования советом директоров, ухитряются «успешно» выполнять плановые показатели, изначально установленные на очень низком уровне. Выдающиеся CEO, не склонные к манипулированию советом директоров, могут потерпеть неудачу, изначально завысив показатели. На начальных этапах развития компании особенно велик риск неправильного определения плановых показателей, поскольку никто еще точно не знает реальных возможностей компании. Поэтому первая цель правильной оценки деятельности – корректное установление этих показателей.

Я также стараюсь помнить о том, что масштабы и характер возможностей, представляющихся компании, сильно зависят от ее особенностей. Надеяться на то, что у производящей компьютерное оборудование компании будут такие же низкие требования к объему необходимого капитала, как у интернет-магазина, или ожидать от онлайн-сервиса Yelp таких же темпов роста, как у Twitter, мягко говоря, необоснованно, а возможно, и разрушительно для будущего компаний. Работу CEO также следует оценивать, исходя из возможностей именно его компании, а не какой-нибудь другой. Расскажу забавную историю, наглядно показывающую степень влияния CEO на результаты возглавляемой им компании. Мне ее поведал Робин Ли – CEO компании Baidu, разработавшей наиболее популярный китайский поисковый сервис. В лекции, прочитанной в 2009 году в Стэнфордском университете, Робин упоминал, что в день проведения первоначальной подписки на акции Baidu он сидел за своим столом, чувствуя, как его захлестывает страх. Этот день вообще один из наиболее изматывающих в жизни любого CEO. Почему? Давайте посмотрим, как Робин описывал свой вклад в развитие компании.

В 2004 году мы получили последний транш инвестиций от компании Draper Fisher Jurvetson... и Google, бывшей одним из наших крупнейших партнеров. Годом позже, в 2005-м, наша компания провела первоначальную подписку на акции. В идеале цена за акцию должна была составить около 27 долларов (цена первоначального предложения акций), но в первый день на момент закрытия биржи цена за одну акцию составила 122 доллара. Это было просто великолепно для всех: сотрудников Baidu, топ-менеджеров, а особенно наших инвесторов. Но это было просто ужасно для меня, поскольку, готовя компанию к акционированию, я

рассчитывал прогнозные финансовые показатели, исходя из цены 27 долларов за акцию, ну может быть, чуть-чуть выше – 30 или 40 долларов. Но рост цены за акцию до 122 долларов в первый же день вверг меня в состояние тихой паники. Это означало, что мне придется обеспечить финансовые результаты, соответствующие ожиданиям, намного превышающим те, к которым я был готов. Но в любом случае, думал я, выбора все равно нет. Поэтому оставалось успокоиться и сосредоточиться на текущих операциях компании, технологических проблемах, оценках пользователей – и в итоге я оправдал ожидания.

Если принять во внимание все вышеописанные обстоятельства, то мы увидим, что сопоставление результатов с целями, или так называемыми результатами из «черного ящика», – *запаздывающий* индикатор. И, как обычно принято писать в рекламных проспектах инвестиционных фондов, «успехи в прошлом не гарантируют успехов в будущем». Объективный критерий оценки работы CEO – «знает ли CEO, что надо делать?» и «может ли CEO заставить компанию делать то, что необходимо?» – вот действительно надежные критерии для прогнозирования будущего.

Несколько слов в заключение

Для прогнозирования результатов работы CEO отнюдь не требуется невероятный и необъяснимый провидческий дар. Все люди, и CEO в том числе, проходят тестирование лучше, если могут подготовиться к его вопросам заранее.

Глава 8

Первое правило предпринимательства – нет никаких правил

*Сейчас меня это не убьет,
Лишь сделает сильнее.
Лучше поторопись,
Я больше не могу ждать.
Думаю, сейчас я прав,
Не могу же я так заблуждаться!
Я жду уже целую ночь,
Ровно столько я влюблен в тебя.*

Канье Уэст, Stronger

Когда мы продавали Opsware, начальное предложение HP составляло 14 долларов за акцию. ВМС предложила 14,05 доллара, и тогда HP подняла цену до 14,25 доллара. Мы с Джоном О'Фарреллом, планируя завершение процесса переговоров по поводу продажи, рассчитывали, что если вести переговоры правильно, то итоговая цена составит около 15 долларов, а может, и больше. Все пребывали в чрезвычайном волнении.

И тут пришла беда. Точнее говоря, наша аудиторская компания Ernst & Young едва не сорвала сделку.

Во время всестороннего обследования, проводившегося аудиторами по приглашению компании ВМС, выяснилось, что три наши сделки отражены в бухгалтерском учете неправильно. В частности, во всех трех случаях в составе договоров присутствовало условие, получившее в отрасли известность под названием «оговорка СА» в честь компании по разработке программного обеспечения Computer Associates, или, для краткости, СА.

Понятие «оговорка СА» появилось в результате некоторых особенностей деловой практики этой компании. В частности, она обманывала своих потребителей, подписывая с ними договор на поставку и обслуживание продукта программного обеспечения «Х», причем обслуживание и обновление версий предлагалось бесплатно. Затем СА переименовывала продукт «Х» в продукт «У» и требовала от потребителей плату за обновление версии. Очень хитрый и абсолютно бессовестный ход. Чтобы как-то защититься, наиболее сообразительные потребители начали требовать от всех поставщиков программного обеспечения включения в контракты «оговорок СА», в соответствии с которой в случае выпуска поставщиком версии программного обеспечения под новым именем, сохраняющей весь функционал предыдущей версии и обладающей лишь некоторыми новыми свойствами, на эту версию (несмотря на новое название) распространяются все условия данного контракта без дополнительной оплаты.

«Оговорку СА» можно трактовать двояко. Можно понимать ее так, как это предполагалось с самого начала, то есть как способ противодействия мошенническим трюкам СА; а можно – как гарантию будущей функциональности программного обеспечения, то есть предоставления услуг в будущем. В первом случае вы, по правилам бухгалтерского учета, обязаны признать доход на всю сумму сделки в периоде, когда подписан акт приема-сдачи. Во втором сумму сделки следует признавать доходом по частям на протяжении всего срока действия контракта в будущем. В обоих вариантах денежные платежи будут одинаковы.

Мы знали о неоднозначности бухгалтерского толкования этой оговорки, включая ее в три контракта, поэтому попросили партнера нашей аудиторской компании E&Y Дэйва Прайса проверить эти контракты и сказать, как следует отображать доход от них в бухгалтерском учете. Дэйв правильно трактовал проблему и порекомендовал отразить доход сразу в момент подписания документов на передачу продукта. Но партнер E&Y, работавший с ВМС, заявил, что это неправильно и они отражают доход по частям на протяжении срока действия контракта. В результате бурного обсуждения этой проблемы партнер, работавший с ВМС, обратился за консультацией в национальную штаб-квартиру Ernst & Young.

Затем мне позвонили оттуда и сообщили, что наш аудитор действовал неправильно и мы должны скорректировать данные бухгалтерского учета и финансовой отчетности в течение двух дней. Я просто не мог в это поверить. Корректировка дохода приведет к падению курса акций и наверняка расстроит грядущую сделку по продаже компании. Учетные тонкости не влияли на денежный поток от этих сделок, а выбор метода учета был сделан по рекомендациям прежде всего аудитора Ernst & Young. Если бы мы с самого начала вели учет по принятой в ВМС методике, то курс акций был бы таким же. Но в тот момент такая корректировка убила бы нас.

Что за черт!

Я постарался взять себя в руки и соблюдать осторожность в выражениях.

Бен: Бухгалтерский учет должен отражать намерения обеих сторон сделки, то есть нас и наших покупателей, верно?

E&Y: Верно.

Бен: В таком случае почему бы нам не позвонить всем трем покупателям и не спросить, каковы были их намерения при заключении сделки? Если это то, что Дэйв Прайс записал в контрактах, то оставим все как есть. Если их намерения были другими, то мы проведем корректировку показателей дохода.

E&Y: Нет. Этого недостаточно. Вы должны убедить всех троих покупателей заключить контракты заново на основе согласованных с нами терминов, чтобы не оставалось никаких сомнений.

Бен: Но все три покупателя – крупные банки. У них есть отделы по оценке предпринимательских рисков. Они не смогут изменить контракты достаточно быстро. Что еще хуже, мы в процессе заключения сделки по продаже компании на сумму 1,6 миллиарда долларов. Вы нам ее сорвете.

E&Y: Нас это не волнует. Вы должны сделать то, что необходимо.

Бен: Но мы были вашими клиентами на протяжении восьми лет, платили вам миллионы долларов за аудиторское обслуживание, не говоря уже о том, что именно из-за вашего партнера у нас возникли проблемы. Зачем вы срываете критически важную сделку, если и наша компания, и покупатели в устной форме согласились с нынешней интерпретацией?

E&Y: Или заключайте контракты заново, или корректируйте сведения о доходах. У вас есть 48 часов, чтобы сделать выбор.

Дэйв Прайс выглядел так, будто готов разрыдаться в любую минуту.

Национальную штаб-квартиру E&Y не интересовал дух закона – только его буква. Они отказывались делать то, что соответствовало и деловым, и бухгалтерским принципам, и поступали так, чтобы было наиболее удобно для них.

Мой финансовый директор Дэйв Конте был бледен, как призрак. Сотни человек восемь лет упорно трудились, чтобы эта сделка оказалась возможной. А теперь, похоже, их труд будет просто спущен в унитаз аудиторской компанией, которую он выбрал. Конте работал в E&Y 15 лет, прежде чем перейти к нам в Opsware. Обычно веселый и общительный, сейчас он с трудом мог говорить. Я был дико зол на всех вокруг, но прекрасно понимал, что ничего из того, что мне

хотелось бы сейчас высказать, не поможет решению проблемы и не заставит Дэйва чувствовать себя хуже, чем он уже себя чувствует. Я повернулся к нашему главному юридическому консультанту Джордану Бреслоу и задал вопрос: «Обязаны ли мы раскрыть эту историю потенциальным инвесторам прямо сейчас?» К моему ужасу, он ответил: «Да».

Мы сообщили НР и ВМС об этих бухгалтерских расхождениях, а также о том, что надеемся уладить проблему путем заключения контрактов заново в следующие 24 часа. Никто из представителей этих компаний нам не поверил. Не знаю, верил ли я в это сам. Как мы можем заставить три крупных банка заключить контракты заново в течение 24 часов? Оба потенциальных покупателя собирались скорректировать свои предложения и, по всей видимости, предложенную цену.

Тем временем мы с Дэйвом и Марком Крэнни сели в переговорной финансового директора и приступили к работе по заключению контрактов заново. Мы выходили на связь со всеми, кого только знали, и пытались определить, как привлечь к решению этой проблемы нужных людей, причем сделать это немедленно. Я звонил всем членам совета директоров, выясняя, в каком банке они держат счета и могут ли каким-либо образом повлиять на руководство банка или известны ли им люди, которые имеют такое влияние. Крэнни оставался на связи с агентами по продажам и представителями клиентов, которых мы знали. Джордан и Дэйв обсуждали десяток разных вариантов формулировок в новых договорах. Мы оставались в офисе всю ночь, стараясь спасти сделку, и все это время Дэйв выглядел так, будто с ним вот-вот случится инфаркт. Это невероятно, однако к 11:00 следующего дня мы смогли заново заключить все три контракта, уложившись меньше чем в 24 часа. Нам не пришлось корректировать показатели дохода.

Неудивительно, что вся эта суeta отпугнула ВМС: там не поверили, что проблема действительно решена, и отозвали свое предложение о покупке. НР не испугалась, но снизила предложенную цену до 13,75 доллара за акцию, поскольку эта история бросила тень на компанию.

Вечером состоялось собрание совета директоров, где предстояло обсудить новое предложение НР и сообщить им об отзыве предложения от ВМС. Совет пришел к единогласному решению, что предложение НР следует принять. Я выступил против, заявив, что не соглашусь продавать компанию по цене хотя бы на цент меньше, чем изначально предложенные НР 14,25 доллара за акцию. Билл Кэмпбелл посмотрел на меня как на генерала, слишком долго пробовавшего на поле боя. К этому моменту я не спал уже вторые сутки и не мог понять, прав он или нет. Просто я чувствовал, что после этой ночи не могу сомневаться в своей правоте.

Однако пришлось собраться с силами и сформулировать свою окончательную позицию: «НР предложила 14,25 доллара за каждую нашу акцию, то есть сумму, равную шестнадцатикратному объему продаж за год, только по одной-единственной причине. Они это сделали потому, что у нас отличная компания, если хотите, компания, установившая золотой стандарт на нашем рынке. Это единственная причина данной сделки. В ту секунду, когда мы примем предложение со сниженной ценой за акцию или в любой другой форме признаем, что мы не соответствуем критерию золотого стандарта, эта сделка не состоится». Джон О'Фаррелл кивнул в знак согласия. Совет директоров не без сопротивления одобрил мою позицию.

Я сказал НР, что сделка состоится только по цене 14,25 доллара за акцию и ни центом меньше. После почти двухчасовой паузы, на протяжении которой лицо Дэйва Конте так и оставалось бледным, они согласились. Мы заключили сделку. Сделку, сумма которой оказалась на 100 миллионов долларов меньше той, которая могла бы быть, если бы так называемые партнеры-аудиторы не всадили нам нож в спину. Однако, несмотря на все это, она была чрезвычайно важна для нас.

До сих пор ненавижу аудиторскую компанию Ernst & Young.

Я рассказываю эту историю потому, что в тот момент, когда вы решаете, что есть еще в бизнесе вещи, на которые можно рассчитывать, вы вдруг обнаруживаете, что небо над вами пурпурное, будто перед штормом. Когда такое случается, обычно не имеет смысла доказывать, что небо голубое. Вам просто надо принять это и исходить из факта, что некоторое время придется пожить в сюжете мультиков о мишке Барни^[43].

Дилемма «ответственность vs креативность»

Ваш программист обнаруживает в архитектуре выпускаемого продукта недостатки, которые существенно снизят возможности модификации в будущем. Он утверждает, что для устранения этих недостатков потребуется сдвинуть график выпуска продукта на три месяца. Все согласны с тем, что три месяца – это достаточный срок для решения проблемы. Но в действительности график сдвигается на девять месяцев, однако суть проблемы ваш программист определил верно. Поощрите ли вы его за творческий подход и мужество или возложите на него ответственность за срыв графика?

Если вы займете позицию обвинения и направите программисту сообщение с напоминанием о его прямых обязанностях, то, скорее всего, надолго отобьете охоту ему и остальным сотрудникам в будущем брать на себя ответственность. Если вы занимаете такую позицию постоянно, то не удивляйтесь, если у ваших сотрудников не найдется времени на решение трудных проблем, поскольку они будут заняты лишь тем, чтобы прикрыть собственную задницу.

С другой стороны, если вы освободите его от ответственности за срыв графика, то люди, которые в аналогичной ситуации приложили огромные усилия и все же сделали работу вовремя, будут чувствовать себя идиотами. Зачем мне сидеть за компьютером до утра, чтобы сдать работу вовремя, если СЕО поощряет человека, отставшего от графика на шесть месяцев? Если самые усердно работающие и продуктивные сотрудники чувствуют себя глупо и вы ищете виновного, взгляните в зеркало. Вы не сумели воспитать в людях ответственность за свои действия. Добро пожаловать в мир дилеммы «ответственность vs креативность».

Поскольку мы попытаемся найти для этой дилеммы удовлетворительное решение, давайте начнем с исходного предположения. Считаете ли вы большую часть своих сотрудников креативными, интеллектуальными и мотивированными людьми? Или вы считаете, что они ленивые, хитрые и только и считают минуты до окончания рабочего дня? Если вы придерживаетесь второй точки зрения, то можете сразу поставить крест на креативности и инновациях в вашей компании, поскольку вы их там не найдете. Лучше верить в первое предположение и считать, что у людей добрые намерения, пока они не доказали обратного. Однако не следует разрушать чувство ответственности. Что вы об этом думаете?

Давайте рассмотрим понятие ответственности в таких аспектах, как ответственность за обещания, результаты и действия.

Ответственность за действия

Это несложно. Чтобы стать компанией мирового уровня, нужны действия мирового уровня. Если кто-то их не предпринимает по собственной воле, то следует его контролировать.

Ответственность за обещания

Многие эффективно управляемые компании заявляют о том, что «...следует формировать и поддерживать обязательства сотрудников». Действительно, если вы обязуетесь что-то сделать и не делаете этого, то тем самым даете зеленый свет и всем остальным поступать так же. Это очень опасно. Заставлять людей отвечать за свои обещания критически важно для обеспечения повседневной деятельности организации. Но эта ситуация меняется, по мере того как сдерживать обещания становится все труднее. Обещание конкурировать за часть сопутствующего

рынка или прислать эсэмэс принципиально отличается от обещания соблюдать график выпуска продукта, для чего требуется решить несколько серьезных технологических проблем. Несомненно, следует требовать ответственного отношения к выполнению обещаний первого типа. Что же касается обещаний второго типа, то с ними дело обстоит сложнее, и связано это не только с обещаниями, но и с результатами.

Ответственность за результаты

С этим дело обстоит наиболее сложно. Если кто-то оказывается не в состоянии обеспечить обещанный результат (как в описанном выше случае), то следует ли призывать его к ответственности? Можно ли обвинять его в безответственности? Ответ: все зависит от ситуации. В частности, это зависит от следующих факторов, перечисленных ниже.

- *Опыт сотрудника.* Можно ожидать, что опытные сотрудники способны прогнозировать результаты лучше, чем неопытные новички.

- *Степень сложности.* Есть то, что просто очень трудно сделать. Выполнить план по продажам очень трудно, если ваш продукт намного уступает продукту конкурентов, а в середине квартала в отрасли вдруг начинается глубокий спад. Разработать платформу, которая автоматически и эффективно обеспечивала бы параллельное функционирование серийных программ, так чтобы они могли показать максимум возможностей, тоже очень трудно. В таких вопросах непросто сделать правильный прогноз и еще труднее – воплотить этот прогноз в реальность. Оценивая последствия невыполнения подобных обещаний, примите во внимание сложность задачи.

- *Степень ненужного риска.* Вы не хотите наказывать людей за согласие идти на обоснованный риск, но ведь не все риски являются таковыми. Хотя без риска нет награды, но, безусловно, существуют риски, не влекущие или почти не влекущие за собой награды. Выпить бутылку виски Jack Daniel's и сесть за руль автомобиля весьма рискованно, но вряд ли за подобный риск стоит ожидать награды. Если кто-то не сумел добиться ожидаемого результата, то возникает вопрос, в чем причина: человек пошел на явно необоснованный риск, не пожелав принять его во внимание, или риск был вполне обоснованный, просто удача на этот раз подвела?

Другая точка зрения на исходную проблему

Теперь вернемся еще раз к исходной проблеме и учтем некоторые дополнительные обстоятельства.

1. Насколько высокую должность занимает этот человек? Если это главный архитектор программ, вы должны потребовать от него более ответственного отношения к работе, иначе ущерб может понести вся компания. Если это сотрудник низового звена, то, возможно, его надо не столько отчитывать, сколько учить.

2. Насколько сложна проблема? Если ее решение стало бы настоящим чудом, то не стоит винить сотрудника. По сути дела, его следует поблагодарить. Если проблема была относительно простой, но ее решение затянулось, на это следует обратить внимание.

3. Был ли обоснованным исходный риск? Действительно ли данный продукт должен был устареть в кратко- и среднесрочной перспективах? Если ответ положительный, то, независимо от того, потребовалось ли на устранение этого недостатка три или девять месяцев, это был обоснованный риск, и если у вас возникнет аналогичная ситуация, то вы опять поступите точно так же. В таком случае не стоит слишком заламывать руки по этому поводу.

Несколько слов в заключение

В высокотехнологичном бизнесе редко можно сказать что-либо заранее. Разница между посредственной и уникальной компанией зачастую состоит в том, что в первой сотрудники скованы жесткой ответственностью за свои действия, а во второй поощряется обоснованный риск. Ответственность – это очень важно, но не только это имеет значение.

Управленческий прием «чумовая пятница»

Много лет назад я столкнулся с очень непростой управленческой ситуацией. Две отличные команды сотрудников – служба технической поддержки и техническое обеспечение сбыта – объявили войну друг другу. Программисты из технического обеспечения сбыта отчаянно и неоднократно жаловались на то, что специалисты из технической поддержки не желают исправлять баги в продукте, реагируют на жалобы клиентов недостаточно быстро и вообще своими действиями отбивают у клиентов желание покупать что-либо у компании. В то же время служба технической поддержки сообщала, что программисты из технического обеспечения сбыта просто фиксируют наличие багов в продукте, но не пытаются их исправить, не прислушиваются к рациональным предложениям по их устранению и вообще паникеры, стремящиеся раздуть из каждой мухи слона. Помимо постоянных взаимных жалоб представители обеих служб просто терпеть не могли друг друга. Вдобавок ко всем несчастьям группам приходилось постоянно работать бок о бок. И там и там были отличные специалисты, ими руководили эффективные менеджеры, поэтому увольнять или понижать в должности было просто некого. Я не знал, что делать.

Примерно в то же время я чудесным образом попал в кино на сеанс фильма *Freaky Friday* («Чумовая пятница») с не оцененной по достоинству Барбарой Харрис и неподражаемой Джуди Фостер в главных ролях. (Существует еще качественный ремейк этого фильма с Джейми Ли Куртис и неудачливой, но талантливой Линдси Лохан в главной роли.) В фильме мать и дочь абсолютно не понимают друг друга и поэтому находятся в постоянном раздражении, пока в один прекрасный день не меняются телами благодаря таинственному волшебству.

По ходу фильма, находясь в телах друг друга, обе героини начинают лучше понимать взаимные проблемы. В результате, вернувшись каждая в свое тело, они становятся лучшими подругами. Посмотрев и оригинал, и ремейк фильма, я вдруг понял, что нашел ответ: я применю управленческий прием «чумовая пятница» для улаживания конфликта.

На следующий день я сообщил руководителям отдела технического обеспечения продаж и службы технической поддержки, что им предстоит поменяться своими должностями. Я объяснил, что, как и героини Джуди Фостер и Барбары Харрис, они сохраняют свой мозг, но получают новые тела. Временно. Их первоначальная реакция ненамного отличалась от реакции персонажей фильма, закричавших от ужаса после обмена.

Однако стоило им неделю «поносить чужую обувь», как оба менеджера поняли, в чем состоит суть проблем, вызывающих конфликты. Они договорились вместе внедрить целый ряд мероприятий, позволявших прекратить военные действия и обеспечить слаженную работу обеих групп. С этого момента и вплоть до дня продажи компании обе группы сотрудничали лучше, чем любые другие отделы, – и все благодаря «Чумовой пятнице», вероятно, наиболее полезному для обучения менеджеров фильму, который когда-либо был снят!

Как остаться великой компанией

СЕО лучше всех знают, что невозможно создать компанию мирового уровня, не имея команды мирового уровня. Но как узнать, соответствует ли топ-менеджер мировым стандартам управления? Более того, если он соответствовал мировым стандартам в момент приглашения на работу, то сохранит ли свой уровень в будущем? Если же нет, то сможет ли выйти на мировой уровень впоследствии?

Все это сложные вопросы, и процесс найма сотрудников их только усложняет. Любой СЕО стремится набирать только лучших в мире сотрудников и старается интенсифицировать процесс рекрутинга для достижения этой цели. Если он говорит «да», то кандидат, конечно же, думает, что сорвал джек-пот. Если бы я делал тату каждый раз, когда слышал заявление СЕО «Я только что нанял лучшего вице-президента в отрасли!», то уже был бы похож на Лила Уэйна^[44].

Что ж, начнем с широко распространенного заблуждения о том, что любой нанятый топ-менеджер – наверняка суперзвезда менеджмента, хотя он еще не проработал в компании ни одного дня. Но хуже всего то, что и те топ-менеджеры, которые в момент приглашения на работу демонстрировали высший класс, с течением времени уже не так хорошо работают. Если вы спортивный болельщик, то знаете, что атлеты мирового уровня редко удерживаются на вершине долгое время. Сегодня вы Террелл Оуэнс, чье имя произносят с восторгом, а завтра – просто Террелл Оуэнс. У топ-менеджеров период «расцвета» продолжается куда дольше, чем у атлетов, но зато компании, рынки и технологии меняются в тысячу раз быстрее, чем игра в футбол. В результате топ-менеджер, блистающий в этом году в списке 100 лучших топ-менеджеров стартапов, уже в следующем году может из него вылететь, хотя компания теперь нанимает четыре сотни сотрудников и имеет объем продаж в 100 миллионов долларов.

Стандарт

Прежде всего следует осознать: только тот факт, что топ-менеджер имеет отличное резюме, прекрасно держится на собеседовании и представил надежные рекомендации, еще не гарантирует его высокоэффективной работы в вашей компании. В этом мире существует два основных вида корпоративной культуры: та, в которой имеет значение то, что ты делаешь, и та, в которой имеет значение только должность, которую ты занимаешь. Вам следует сформировать культуру первого вида, иначе компания рано или поздно погибнет.

Вы можете оценивать ваших сотрудников, исходя из высоких стандартов, но в чем эти стандарты заключаются? Я писал об этом в разделе «Опытные менеджеры» ([глава 6](#)). В дополнение перечислю несколько обстоятельств, о которых полезно помнить.

- **Вы не можете знать о человеке все, когда приглашаете его на работу.** Хотя это звучит неловко, но в высшей степени обоснованно менять и повышать ваши стандарты по мере поступления новой информации о деловой практике и особенностях конкуренции в вашей отрасли.

- **Надо стремиться к сбалансированности.** Сразу после прихода нового сотрудника на работу вполне естественно уделять больше времени его обучению и интеграции в коллектив. Тем не менее, если оказывается, что вам приходится выполнять его функции столько же времени, сколько и до его прихода, то его квалификация не соответствует выдвигаемым требованиям.

- **Как СЕО вы можете сделать относительно немного для развития вновь нанятого топ-менеджера.** Один из наиболее морально тяжелых уроков в моей карьере после прихода на

должность СЕО состоял в том, что не в моих силах было заставить своих подчиненных совершенствоваться. Требования к кандидатам на эти должности включали готовность к выполнению служебных обязанностей на 99 %. В отличие от тех времен, когда я работал функциональным или старшим менеджером, времени на «огранку» подающих надежды кандидатов у меня просто не было. Это можно и нужно делать на всех уровнях организационной иерархии, кроме уровня топ-менеджеров. Тот, кому нужно много времени на обучение, не удовлетворяет требованиям к претенденту на должность топ-менеджера.

Возможна такая ситуация, когда стандарты требований к топ-менеджерам устанавливаются исходя из будущих потребностей компании. В разделе «Ловушка будущего роста» ([глава 6](#)) я уже писал о том, что оценивать топ-менеджеров, исходя из представлений об их работе, скажем, через два года, – это неправильно и непродуктивно. Перейти мост можно, лишь подойдя к нему вплотную. Оценивайте топ-менеджеров исходя из того, как они работают здесь и сейчас.

Ожидания и лояльность

Если у вас есть эффективный и лояльный компании топ-менеджер, то как вы собираетесь сообщить ему о его несоответствии требованиям этапа быстрого роста компании? Как вы ему скажете, что, несмотря на огромные усилия и отличные результаты, которые он показывает сейчас, через год ему придется уйти, если он не сможет справиться с проблемами на этапе быстрого роста?

Когда я проводил собеседования с топ-менеджерами, то обычно говорил им: «Вы отлично справляетесь со своими обязанностями в нынешней должности, но в соответствии с планом развития компании в следующем году в это же время у нас будет работать в два раза больше сотрудников, чем сейчас. Таким образом, у вас будет новая, отличающаяся от нынешней работа, и я стану оценивать ваши результаты исходя из новых требований. Если вас это успокоит, то же самое можно сказать обо всех сотрудниках компании, в том числе и обо мне».

Очень важно подчеркнуть топ-менеджеру, что после увеличения численности персонала в два раза содержание его работы принципиально изменится. Это означает, что те методы и процедуры, которые обеспечивали ему успех в прошлом, совсем не обязательно принесут успех и в будущем. По сути дела, топ-менеджеры терпят неудачу в новых условиях в первую очередь потому, что пытаются действовать по-старому, вместо того чтобы осваивать новое содержание и методы работы.

Но как быть с лояльностью по отношению к команде, которая помогла вам добиться нынешних успехов? Если нынешняя управленческая команда вместе с вами в десять раз увеличила обороты компании, сможете ли вы уволить этих людей, если они вдруг отстанут от потребностей завтрашнего дня? Ответ состоит в том, что вы должны в первую очередь проявлять лояльность по отношению к своим рядовым сотрудникам, то есть подчиненным топ-менеджеров: программистам, маркетологам, агентам по сбыту, финансистам и сотрудникам отдела персонала, которые честно выполняют свою работу. Вы должны обеспечить им управленческую команду мирового уровня. И это самое главное.

Должны ли вы продать компанию?

Одно из самых трудных решений для CEO за всю его карьеру – решение продать свою компанию. Логически рассуждая, принять решение о том, что выгоднее в долгосрочной перспективе – продать компанию сейчас или обеспечить ее самостоятельное существование, – можно лишь на основе анализа множества разнообразных факторов, о большинстве которых не хватает информации. А если вы еще и основатель компании, то логические обоснования необходимости продажи – далеко не самое для вас сложное.

Задача решается гораздо проще, если не включает эмоциональной составляющей. Но продажа вашей компании – это всегда эмоциональное и глубоко личное событие.

Виды поглощений

Чтобы дальше говорить об этой проблеме, полезно выделить три вида технологий поглощения компаний.

- **Талант и/или технологии**, когда компания приобретается исключительно по причине владения привлекательными технологиями и/или ради ее персонала. Суммы в таких сделках, как правило, варьируют от 5 до 50 миллионов долларов.
- **Продукт**, когда компания приобретается ради получения прав собственности на ее продукты, но не на ее бизнес в целом. Поглощающая компания предполагает продавать продукт практически в том же виде, «как сейчас», но преимущественно через свои сбытовые и маркетинговые каналы. Суммы таких сделок колеблются от 25 до 250 миллионов долларов.
- **Бизнес**, когда компанию приобретают ради ее существующего бизнеса, в том числе продаж, прибыли и сети потребителей. Поглощающая компания видит ценность в операционной деятельности компании (продукт, продажи и маркетинг), а не только в персонале, технологиях или продукте. Такие сделки, как правило, анализируются (по крайней мере, отчасти) с точки зрения их финансовых показателей, а их суммы достигают очень значительных величин (например, Microsoft предложила за Yahoo более 30 миллиардов долларов).

Мой анализ ситуации в наибольшей степени применим к поглощениям ради *бизнеса* компании, но имеет некоторое отношение и к поглощениям ради продукта. Если вы продаете людей или технологии, то все изложенное далее будет для вас бесполезно.

Логика

Анализируя вопрос, стоит ли продавать компанию, можно ориентироваться на старое доброе правило о том, что если а) вы рано вышли на очень большой по объему рынок; б) у вас есть хорошие шансы на то, чтобы стать № 1 на этом рынке. В этих случаях лучше продолжать функционировать самостоятельно. Причина состоит в том, что никто не сможет заплатить вам реальную стоимость вашей компании, поскольку никто не решится расстаться с такой суммой авансом ради будущих успехов. В качестве доступного для понимания примера приведем Google. В самом начале существования этой компании ее руководство, как говорят, получало много предложений о продаже, причем предлагались суммы свыше миллиарда долларов. Это считалось очень привлекательными предложениями на тот момент времени, а впоследствии предлагавшиеся суммы многократно возросли. Однако если учесть объем соответствующего рынка, то продавать компанию не имело смысла. По сути, продавать Google не имело смысла.

никому и ни по какой цене, которую могли реально предложить. Почему? Потому что рынок, на котором оперировала компания, превышал по объему все рынки, где были потенциальные покупатели, и к тому же Google создала практически безупречный продукт, обеспечивший компании бесспорное лидерство.

Совсем по-другому выглядела ситуация с продажей Pointcast, которое стало одним из первых интернет-приложений, получивших широкую популярность. Оно стало хитом Кремниевой долины и вообще высокотехнологичной отрасли. Компания получала предложения о продаже на миллиарды долларов, но отклонила их. Затем в их продукте выявились недостатки архитектуры, и потребители стали от него отказываться. Буквально за одну ночь их рынок рухнул, и восстановить положение компании не удалось. В итоге компанию продали за очень небольшую сумму.

Таким образом, вы должны сформировать свое суждение по следующим вопросам: а) действительно ли этот рынок намного больше (более чем на порядок), чем тот, на котором вы оперировали ранее? б) собирается ли ваша компания стать № 1 на этом рынке? Если ответ хотя бы на один из этих двух вопросов отрицательный, то стоит изучить внимательнее вариант продажи. Если на оба вопроса вы ответили положительно, то продажа компании будет означать для вас продажу себя и своих сотрудников в придачу.

К сожалению, на эти вопросы не так легко ответить, как кажется. Чтобы получить правильный ответ, необходимо также ответить на вопрос: «Каковы особенности нашего рынка и кто на нем наш главный конкурент?» Например, Google работала на рынке интернет-поисковиков или на рынке браузеров? Оглядываясь, можно утверждать, что это был скорее рынок интернет-поисковиков, но большинство людей полагает, что в тот момент это был рынок браузеров. Yahoo была их ближайшим конкурентом на рынке браузеров, но значительно отставала на рынке поисковиков. Если бы Google действительно оперировала на рынке браузеров, то, возможно, стоило бы продать компанию. Pointcast считала, что их рынок гораздо больше, чем это оказалось в действительности. Интересно отметить, что благодаря низкому качеству продукта Pointcast обрушила свой собственный рынок.

Теперь рассмотрим пример с Opsware. Почему я продал свою компанию? Еще один хороший вопрос – почему я не сделал этого намного раньше?

В Opsware мы начали осваивать рынок автоматизированных приложений для серверов. Когда мы получили первые запросы о возможности продажи и предложения, у нас было менее 50 потребителей. Я считал, что их потенциальная численность составляет около 10 тысяч и поэтому у нас есть неплохие шансы стать компанией № 1 на рынке автоматизированных серверных приложений. В дополнение к этому мы сможем выйти на рынок сетевых приложений и программ для хранения баз данных (автоматизированные приложения для баз данных) быстрее, чем наши непосредственные конкуренты, и, соответственно, захватить эти рынки тоже. Таким образом, предположив, что мы сможем захватить примерно 30 % рынка, покупатель компании, чтобы выкупить наш будущий потенциал, должен был заплатить за нее в 60 раз больше, чем сумму, определявшуюся рыночной стоимостью. Неудивительно, что никто из возможных покупателей не захотел платить такую сумму.

Когда количество покупателей достигло нескольких сотен и мы расширили свою деятельность в области автоматизированного программного обеспечения для хранилищ данных, компания по-прежнему оставалась № 1 на целевом рынке. Наша потенциальная стоимость все так же превышала сумму, предлагавшуюся за продажу компании. К этому моменту Opsware и наш основной конкурент BladeLogic превратились в глобальные компании – сотрудники, рассеянные по многим странам мира, профессиональные услуги и тому подобное. Это было прекрасно, поскольку означало, что какая-нибудь большая компания может заинтересоваться

приобретением одной из наших компаний, и такое приобретение имеет шансы завершиться успешной интеграцией. Известно, что крупные компании часто терпят неудачу, покупая совсем маленькие фирмы, поскольку в составе важной интеллектуальной собственности слишком большую часть составляет методология продаж, а крупная компания не может ее воспроизвести.

К этому моменту стало ясно, что BMC собирается купить либо Opsware, либо BladeLogic. В результате анализ возможности для Opsware стать № 1 на рынке требовал следующих уточнений.

1. Мы собирались стать компанией № 1 на рынке управления системами и сетями, а не на рынке автоматизированного программного обеспечения для хранилищ данных, поскольку последний, аналогично рынку офисных текстовых приложений, будет поглощен более обширным рынком.

2. Чтобы стать № 1, нам необходимо было выиграть конкурентную борьбу и у BMC, и у BladeLogic одновременно, а это значительно труднее, чем выиграть у каждой компании по отдельности.

Наконец, наш рынок сам по себе трансформировался благодаря глубокому технологическому сдвигу – виртуализации. Виртуализация означала, что придется модифицировать наши продукты, а следовательно, что предстоит вступить в борьбу в области исследований и разработок, чтобы создать лучшие системы управления виртуальной средой. Отсюда, в свою очередь, следовало, что о прибыли можно забыть очень надолго.

Все это вместе взятое подталкивало к мысли, что следует хотя бы рассмотреть возможность продажи компании, а для этого изучить закономерности слияний и поглощений и интересы компаний в подобных сделках.

В процессе изучения мы получили в той или иной форме предложения о продаже от одиннадцати компаний. Это говорило о том, что рыночная цена на Opsware приближается к локальному максимуму. Иными словами, основная часть потенциальных покупателей убеждена, что наш рынок очень важен, и вряд ли можно рассчитывать на существенное повышение предлагаемой цены в результате осознания этого факта. В итоге после тщательного анализа и длительных душевных мучений я понял, что текущий пик рыночной цены компании – это максимум, на который мы можем надеяться в ближайшие три или пять лет, и продал свою фирму компании Hewlett-Packard за 1,65 миллиарда долларов. Надеюсь, что это было правильное решение.

Эмоции

Самое забавное в анализе эмоциональной составляющей сделки по продаже компании заключается в том, что это не столько эмоции, сколько шизофрения.

Как вы можете продать свое детище после того, как сами принимали на работу каждого сотрудника и пытались увлечь его великолепной перспективой преуспевающей, самостоятельной компании? Как можно продать свою мечту?

Как вы можете отказаться от полной финансовой самостоятельности для себя и всех членов вашей тесной семьи? Разве вы пошли в бизнес не для того, чтобы зарабатывать деньги? Но сколько денег нужно одному человеку?

Каким образом можно примирить доктора «продолжай-свое-дело» и мистера «продай-компанию». Понятно, что они непримиримы, но проблема состоит в том, чтобы попытаться не слушать их обоих.

Приведем несколько рекомендаций, как справиться с эмоциями.

- **Установите себе заработную плату.** Большинство венчурных инвесторов, как и предприниматели, полностью погруженные в свой бизнес, вкладывают в него все свои средства

и остаются с очень небольшими деньгами, если вдруг бизнес разоряется. По этой причине они предпочитают устанавливать CEO-основателю очень низкую зарплату. В целом это неплохая идея, поскольку искушение бросить все и уйти, когда дела идут совсем плохо, бывает очень сильно, и тесная зависимость доходов от результатов компании побуждает CEO к продолжению борьбы. Однако как только компания начинает превращаться из идеи в организационную структуру, имеет смысл установить конкурентную заработную плату CEO. В частности, если компания ведет привлекательный бизнес и становится желанным объектом для поглощения (как в вышеописанной ситуации), следует установить CEO такую заработную плату, чтобы решение продолжать деятельность или продать компанию не оказывало прямого влияния на его личное имущественное положение. Тогда он не будет рассуждать примерно так: «Не думаю, что целесообразно продавать компанию сейчас, но я живу в апартаментах площадью 800 квадратных метров с женой и двумя детьми и вынужден выбирать – или продажа компании, или развод.

• **Будьте откровенны с сотрудниками.** Каждый CEO стартапа слышит от сотрудников один и тот же вопрос: «Вы продаете компанию?» Это очень трудный вопрос. Если CEO уклонится от ответа, то сотрудники будут думать, что компания наверняка продается. Если CEO скажет: «Продам по разумной цене», то сотрудники будут гадать, какую цену он считает разумной, а кто-то может прямо об этом спросить. Если стоимость компании когда-либо достигнет этого уровня, то сотрудники решат, что теперь она будет продана. Если CEO отделяется дежурной фразой «Компания не продается», то, если она все-таки будет продана, сотрудники почувствуют себя обманутыми. Что еще важнее, и сам CEO будет чувствовать себя предателем по отношению к сотрудникам, и это повлияет на процесс принятия решения. Единственный способ избежать всех этих ловушек состоит в том, чтобы объяснить сотрудникам методику анализа целесообразности продажи компании, изложенную в предыдущем разделе. Если компания разрабатывает продукт, соответствующий потребностям рынка, и при этом объем рынка очень значителен, а компания имеет хорошие шансы занять на нем лидирующую позицию, то ей лучше оставаться независимой. Если нет, то лучше ее продать. Это единственный способ рассказать об интересах инвесторов так, чтоб они не входили в противоречие с интересами сотрудников, и при этом остаться честным.

Несколько слов в завершение

Столкнувшись с необходимостью принять решение о продаже компании, не надейтесь, что оно будет легким. Тем не менее, если вы сможете интеллектуально и эмоционально подготовить себя к его принятию, это очень поможет сделать правильный выбор.

Глава 9

Конец начала

*Мы идем по одной тропинке, но приходим на разные берега,
Мы живем в одном доме, но не совпадаем во взглядах.*

Дрейк (Обри Дрейк Грэм, Канадский Рэпер), Right Above It

Продав Opsware, я проработал год в HP, управляя их подразделением по программному обеспечению. Затем попытался решить, что делать дальше. Основать еще одну компанию? Могу ли я стать CEO в чужой компании? Может быть, лучше уйти в отставку? Или заняться чем-нибудь совершенно новым?

Чем больше я думал о своем будущем, тем больше вспоминалось прошлое. Как бы сложилась моя жизнь, не встреть я Билла Кэмпбелла? Мог ли я поступить иначе в тех или иных ситуациях и к чему бы это привело? Почему предпринимательство – такая тяжелая стезя? Сталкивался ли еще кто-то из предпринимателей с теми же проблемами, что и я? Если да, то почему никто не захотел написать о своем опыте? Почему столь немногие консультанты по стартапам и венчурные инвесторы имеют собственный опыт предпринимательской деятельности?

Пока все эти мысли крутились в голове, я послал Марку Андрессену эсэмэс: «Нам стоит основать венчурный инвестиционный фонд. Нашим девизом для будущих партнеров станет “Требуется некоторый опыт”, поскольку для того, чтобы консультировать основателей и менеджеров стартапов, надо иметь собственный опыт подобной деятельности». К моему удивлению, Марк ответил: «Я тоже об этом думал».

Эти предпринимательские планы заставили вспомнить о собственном первом опыте работы с венчурными инвесторами.

В 1999 году, получив первый транш финансирования для Loudcloud, мы с партнерами отправились к нашему новому инвестору – венчурному инвестиционному фонду – для встречи с группой их сотрудников. Будучи CEO – основателем компании, я помню, как был взволнован предстоящей встречей с нашим финансовым партнером и беседой о том, как лучше организовать наше сотрудничество, чтобы создать выдающуюся компанию. Но беседа приняла напряженный характер, когда один из старших партнеров, Дэвид Бьорн, спросил меня в присутствии моих партнеров: «Когда вы собираетесь нанять настоящего CEO?»

Этот вопрос выбил меня из колеи. Наш крупнейший инвестор, по сути дела, назвал меня ненастоящим CEO в присутствии членов моей команды. Надеюсь, что он переформулирует вопрос и позволит мне сохранить лицо, я спросил: «Что вы имеете в виду?» Вместо этого он продолжал давить: «Я имею в виду человека, который знает, как создаются крупные компании, знаком с первоклассными топ-менеджерами и у кого отличные отношения с потенциальными покупателями – словом, того, кто знает, что надо делать».

Мне стало трудно дышать. Он подрывал мой авторитет как CEO, и это было очень плохо, но гораздо хуже то, что я чувствовал: в чем-то он прав. У меня не было перечисленных навыков. Мне никогда не приходилось делать все это на практике. Я не был знаком с нужными людьми. Я был CEO-основателем, а не профессиональным CEO. В мозгу раздавалось тиканье часов, отсчитывавших быстро убегające минуты моего пребывания у руля компании. Смогу ли я достаточно быстро научиться всему этому и создать собственный круг топ-менеджеров, потребителей и сотрудников или просто потеряю компанию? Этот вопрос мучил меня месяцами.

Хорошо это или плохо, но в последующие годы я продолжал работать в должности CEO. Приходилось очень тяжело трудиться, чтобы стать тем CEO, которого ожидали видеть во главе компании окружающие. Благодаря невероятным усилиям и огромной помощи от друзей, наставников, а особенно Билла Кэмпбелла компания выжила, добилась успеха и многократно нарастила капитализацию.

Не проходило ни дня без того, чтобы я не вспоминал ту первую встречу с Дэвидом Бьорном. Интересно, сколько же времени мне потребуется, чтобы приобрести необходимый опыт, кто сможет помочь с этим, а также с тем, чтобы завязать необходимые связи в деловой среде?

Мы с Марком часто обсуждали этот парадокс. Поразительно, почему мы как основатели компании должны развеять мельчайшие сомнения инвесторов в нашей способности ею управлять и почему бы инвесторам не предположить, что раз уж мы создали компанию, то справимся с управлением. Эти дискуссии послужили отправным пунктом для создания инвестиционного фонда Andreessen Horowitz.

Для начала мы изучили отрасль венчурного инвестирования и столкнулись с интересной проблемой. Исторически так сложилось, что прибыль в венчурном инвестировании удавалось получить лишь очень узкому кругу компаний, причем одних и тех же на протяжении продолжительного периода. Из более чем 800 венчурных инвестиционных фондов только шесть обеспечили очень высокую доходность для своих инвесторов. Копнув глубже, мы выявили причину столь странного положения: лучшие предприниматели соглашались работать только с лучшими инвестиционными фондами. Поскольку венчурные инвестиционные фонды держат принципы и методы своей работы в строгом секрете, большинство из них не дают никакой

рекламы и сообщают очень мало информации о том, чем занимаются, то им остается конкурировать лишь при помощи списка удачных инвестиций. Таким образом, фирмы, в прошлом осуществившие максимальное количество удачных проектов, получают наиболее перспективные стартапы и таким образом продолжают список высокоприбыльных инвестиций. Выходит, что новичку на рынке венчурного инвестирования практически невозможно завоевать место на олимпе венчурного предпринимательства и привлечь внимание венчурных предпринимателей.

Требовалось найти какой-нибудь способ пробить эту глухую стену и стать таким инвестиционным фондом, с которым захотели бы работать лучшие предприниматели. Но как это сделать?

Нам предстояло изменить критерии оценки инвестиционных фондов со стороны предпринимателей. Мы считали, что существует шанс этого добиться, поскольку времена менялись. Когда в середине 1990-х годов мы с Марком впервые занялись предпринимательской деятельностью, то мало кого знали в этой области – мы просто делали то, что считали нужным, и вовсе не считали себя частью какого-то «движения» или сообщества. Мы занялись предпринимательской деятельностью на заре появления интернета и еще до возникновения социальных сетей Facebook и Twitter. Мы мало общались с другими предпринимателями, поскольку предпринимательского сообщества просто не существовало, и были полностью погружены в собственный бизнес. Но в последние десять лет все это изменилось. Теперь предприниматели поддерживают тесные контакты и дружеские отношения, встречаются и общаются. Это уже настоящее сообщество. Поняв это, мы решили, что при наличии лучшего продукта маркетинг посредством сарафанного радио будет эффективен, как никогда раньше.

Нам следовало стать лучшими, но наряду с этим еще и отличными от остальных. Размышляя, что может сделать нас одновременно лучшими и уникальными, мы пришли к выводу, что таких вещей всего две. Во-первых, основатели высокотехнологичных компаний лучше других справятся с их управлением. Во главе всех существовавших на протяжении длительного времени высокотехнологичных компаний, которыми мы восхищались, – Hewlett-Packard, Intel, Amazon, Apple, Google, Facebook – стояли их основатели. Точнее говоря, во главе этих компаний стояли инноваторы. Во-вторых, основателям с техническим складом мышления было очень трудно освоить работу CEO в процессе создания своих компаний. Я и сам наглядное подтверждение справедливости этого утверждения. Но большинство венчурных компаний решилось бы скорее убрать CEO-основателя с должности, чем помочь ему в освоении тонкостей этой работы.

Мы с Марком считали, что, создав компанию, ориентированную на помощь CEO с техническим складом мышления в решении проблем управления, заработаем репутацию и бренд, способные обеспечить нам место в элите венчурного инвестирования, несмотря на отсутствие успешных проектов в прошлом. Мы выявили два основных недостатка CEO-основателя по сравнению с CEO-профессионалом.

1. *Отсутствие профессиональных управленческих навыков.* Руководство топ-менеджерами, разработка организационной структуры, управление сбытом и тому подобное – очень важные навыки, которых недостает техническим специалистам, ставшим CEO компаний.

2. *Недостаток связей в профессиональной среде.* Профессиональные CEO знакомы со множеством топ-менеджеров, потенциальных потребителей и партнеров, журналистов, инвесторов и прочих нужных людей. Технические специалисты, основавшие свою компанию, чаще всего знакомы с несколькими отличными программистами и сами умеют писать коды.

Далее мы задали себе вопрос: «Каким образом инвестиционный фонд может помочь CEO-основателям ликвидировать эти недостатки?»

Практика показала, что решить проблему отсутствия профессиональных навыков управления достаточно трудно, поскольку, как ни печально, единственный путь научиться работать CEO – стать CEO. Конечно, мы могли бы обучить желающих некоторым техническим навыкам, но учиться работать CEO в аудитории – все равно что по книгам учиться быть квотербеком в команде НФЛ. Даже если Пейтон Мэннинг^[45] или Том Брэди^[46] согласятся стать вашими инструкторами, отсутствие игрового опыта приведет к катастрофе, стоит вам выйти на поле.

Мы решили, что, хотя мы и не сможем дать CEO-основателю все необходимые навыки управления, но в наших силах обеспечить постоянное консультирование, которое поможет быстрее овладеть ими на практике. В результате мы пришли к выводу, что все наши партнеры будут опытными наставниками для основателей, стремящихся стать эффективными CEO своих компаний. (Конечно, далеко не все основатели вообще стремятся быть CEO. Некоторым компаниям имеет смысл с самого начала пригласить профессионального CEO. В этом случае мы могли бы помочь основателю найти подходящую кандидатуру, а кандидату – быстрее освоиться на новом рабочем месте и найти общий язык с основателями, чтобы максимально эффективно использовать уникальные преимущества компании.) Именно поэтому большинство наших партнеров в прошлом имели опыт работы CEO или были основателями компании, а иногда побывали в обеих ролях. Они сконцентрированы на том, чтобы помочь основателям стать выдающимися CEO для своих компаний. Идея казалась настолько простой и очевидной, что просто обязана была сработать.

Далее мы решили систематизировать и заставить работать на профессиональной основе сеть своих связей в деловой среде. Здесь мы почерпнули вдохновение и принцип у моего друга, бывшего члена совета директоров Opsware Майкла Овитца. Тридцать четыре года назад Майкл основал кастинговое агентство Creative Artists Agency (CAA), занимающее ныне лидирующие позиции в своей области в Голливуде. Когда Майкл создал свою компанию, ее основная идея отнюдь не казалась очевидной. Сам по себе кастинговый бизнес существовал еще со времен варьете и очень мало изменился в последующие 75 лет. Майкл считался восходящей звездой в агентстве William Morris – на тот момент ведущей компании отрасли. Бросить такую работу ради безнадежной, по мнению окружающих, затеи не имело никакого смысла. Но у Майкла было свое ясное видение ситуации: если ему удастся создать фирму, способную привлечь наиболее талантливых артистов мира, тогда лидирующие позиции в отрасли перейдут от корпораций к компаниям, представляющим таланты.

На сегодняшний день фирмы в этой отрасли представляют собой сообщества талантливых агентов, весьма условно связанных между собой. Агенты действуют под вывеской фирмы, но преимущественно на свой страх и риск, создавая собственную сеть профессиональных контактов и действуя в интересах своих клиентов. Например, агент А может представлять Дастина Хоффмана в отношениях с руководством Warner Brosers, но и отношения с Дистином Хоффманом, и отношения с руководством Warner Brosers находятся всецело под контролем данного агента. Другие агенты и клиенты агентства William Morris не получают автоматического доступа к этим контактам. Эта традиционная модель организации кастингового бизнеса весьма напоминала традиционную модель организации венчурного инвестиционного бизнеса, где все венчурные инвесторы работали в одной компании, но управляли собственными инвестиционными портфелями и собственной сетью профессиональных контактов.

Революционная идея Овитца состояла в том, чтобы создать интегрированную сеть, в которой любой агент может организовать каждому своему клиенту доступ к возможностям, имеющимся в распоряжении всех агентов фирмы. В результате компания способна предоставлять в сто раз более качественные услуги, чем агенты, работающие в любой другой

фирме. Чтобы реализовать эту идею, Овитц и его партнеры-основатели договорились на несколько лет отказаться от заработной платы, чтобы инвестировать свои комиссионные в создание системы, которую Овитц назвал франшизой.

Франшиза состоит из профессионалов, поддерживающих сеть контактов и коллекцию портфолио в соответствующих областях: книгоиздательстве, международных сетях, музыке и т. д. Его теория оказалась верной, и через несколько лет САА представляла 90 % ведущих творческих людей Голливуда. Фактически она изменила правила игры в этом бизнесе, предоставив актерам, режиссерам и музыкантам больше прав в переговорах и лучшие финансовые условия.

Мы решили почти в точности воспроизвести операционную модель САА. По сути, сотрудники Andreessen Horowitz имеют тот же статус партнеров, что и сотрудники САА. Майкл считал, что это отличная идея, но, к сожалению, он остался в одиночестве с этим мнением. Все остальные на разные лады повторяли примерно следующее: «Это не Голливуд, а Кремниевая долина. Вы, ребята, просто не понимаете, как работает этот бизнес». Но благодаря упорству и настойчивости Майкла мы в конце концов отстояли эту идею. В применении к венчурному инвестированию мы решили сформировать ряд профессиональных сетей.

- *Крупные компании.* Любая вновь созданная компания нуждается в том, чтобы продать свой продукт или наладить сотрудничество с крупной компанией.
- *Топ-менеджеры.* Если ваш стартап преуспеет, то на каком-то этапе вам понадобятся профессиональные топ-менеджеры.
- *Программисты.* В высокотехнологичном бизнесе знакомых высококлассных программистов никогда не бывает много.
- *Репортеры и аналитики.* В нашей компании популярна поговорка «Покажи это – продай это; скрой это – оставь это у себя».
- *Инвесторы или покупатели.* Быть венчурным предпринимателем означает обеспечивать доступ к деньгам.

Создав свой инвестиционный фонд, мы должны были помочь предпринимателям понять, чем мы отличаемся от всех остальных. Это оказалось сложной задачей, поскольку ни один ведущий венчурный фонд не проводил маркетинговых исследований на эту тему. Мы чувствовали, что у кого-то должен быть такой опыт, но найти такую фирму не удавалось. Наконец Марк обнаружил, что первые венчурные фонды в конце 1940-х – начале 1950-х годов впоследствии трансформировались в инвестиционные банки, такие как J.P. Morgan и Rothschild. Эти банки тоже не были склонны к пиару по весьма специфической причине: они финансировали войны, причем иногда обе воюющие стороны одновременно, поэтому публичность была им ни к чему. Это открытие вместе с интуитивным стремлением делать все наоборот по сравнению с акулами нашего бизнеса побудило нас помпезно открыть венчурный инвестиционный фонд Andreessen Horowitz. Самой большой проблемой при выборе названия стало то, что с точки зрения опыта работы в этой области мы были никем – никакого послужного списка, никакого портфеля стартапов, вообще ничего. Но люди знали нас, и особенно Марка. Поэтому я сказал: «Чем пытаться создать совершенно новый бренд с нуля, почему бы не использовать твой бренд?» Марк решил, что в этом есть смысл, но никому бы на свете не удалось правильно произнести по буквам Andreessen Horowitz и правильно набрать адрес нашего сайта. Если вспомнить о старых добрых временах, когда языки программирования еще не поддерживали интернационализацию, мы разработали собственную систему интернационализации и кратко называли ее I18N (система локализации называлась L10N), что означало, что между первой буквой I и последней N в слове internationalization находится 18 букв. Мы решили, что кратким названием нашей компании будет A16Z (между первой A и последней

Z в словах Andreessen Horowitz идут 16 других букв). Чтобы организовать интерес прессы к созданию нашей компании, мы пригласили маркетинговое агентство Outcast под руководством его грозной основательницы Маргит Веннмахерс. Нам требовалось, чтобы люди узнали, кто мы такие, раз уж было решено отказаться от исповедуемой инвестиционными компаниями концепции отсутствия пиара. Дочь немецкого фермера Маргит по виду была очень далека от сельского хозяйства. Умная и умудренная опытом, она стала кем-то вроде Бэйба Рута^[47] в пиаре. Она мобилизовала свои связи и в 2009 году разместила в Fortune статью с иллюстрацией на обложке, изображавшей Марка в роли Дядюшки Сэма. Компания Andreessen Horowitz стала сенсацией дня, но при этом в ней работали всего два человека.

Управляя Loudcloud и Opsware восемь лет, я усвоил столько трудных уроков, что сформировать команду было нетрудно. Я понимал, как важно приглашать на работу людей, обладающих уникальными преимуществами, а не подбирать команду из лишенных недостатков посредственностей. Кроме того, я знал, как важно, чтобы сотрудник подходил именно нашей компании. В мире есть много умнейших людей, но этого недостаточно. Мне нужны люди, способные проявить выдающиеся качества, когда это необходимо. Мне нужны люди, действительно стремящиеся делать ту работу, для которой они приглашены. И мне нужны люди, верящие в нашу миссию – сделать Кремниевую долину лучшим местом для бизнеса.

Первым человеком, которого мы наняли, стал Скотт Купор, наш бывший финансовый директор из Opsware. Скотт работал на меня восемь лет, и уж не знаю, получал ли он от этого удовольствие, но работал феноменально. Все эти годы он руководил службой поддержки потребителей, плановым отделом и выездным техническим обслуживанием, но на самом деле хотел заниматься чем-то другим. Скотт любил решать задачи трех типов: управлять операционной деятельностью, разрабатывать стратегии и заключать сделки. Если он мог этим заниматься, то практически не нуждался в отдыхе. Но в Opsware он занимался только первыми двумя задачами, и невозможность участвовать в заключении сделок была для него настоящим мучением. Он чувствовал себя тигром, запертым в клетке, где я держал его восемь долгих лет. Поэтому, когда мы создали новую компанию, первое, что пришло мне на ум: я наконец-то нашел идеальную работу для Купора! Скотт стал нашим операционным директором.

Постепенно мы сформировали коллектив. Мы наняли бывшего директора по продажам в Opsware Марка Крэнни и поручили ему организовать сеть контактов среди крупных компаний. Бывший директор по персоналу и рекрутингу Шеннон Каллахан занимался созданием сети контактов среди программистов. «Королева удара» Маргит Веннмахерс вела сеть контактов в сфере маркетинга, а лучший рекрутер, которого я когда-либо знал, Джефф Стамп налаживал контакты в сети топ-менеджеров. Бывший директор по продукту Франк Чен управлял централизованной исследовательской группой.

Наша теория о том, что именно венчурный инвестор может предложить предпринимателям, нашла отклик у лучших предпринимателей мира. В последующие четыре быстро пролетевших года мы прошли путь от нуля до одного из наиболее уважаемых венчурных инвестиционных фондов мира.

*Я знаю, вы думаете, моя жизнь хороша в искрах бриллиантов.
Но моя жизнь хороша, когда мир в душе.*

Нэс, Loco-Motive

Я люблю повторять, что меня считают гораздо лучшим CEO сейчас, чем когда я действительно был CEO. Сейчас меня иногда называют гуру менеджмента, но, когда я работал CEO в Opsware, меня называли... ну ладно, далеко не так лестно. Как любит говорить Фелисия, «тебя еще не называли разве что сыном Христа».

Что же случилось? Я изменился или изменилось мнение обо мне?

Несомненно, за эти годы я многому научился, и сейчас иногда неудобно вспоминать, как я вел себя в первые годы своей управленческой деятельности, но в итоге я стал очень неплохим CEO. Об этом говорит многое: я сумел полностью изменить бизнес нашей компании, это при том что она уже стала акционерной, и за пять лет увеличить ее стоимость с 29 миллионов долларов до 1,65 миллиарда. Значительная часть моих сотрудников из Opsware перешла в Andreessen Horowitz или в одну из компаний из нашего инвестиционного портфеля. Отсюда можно сделать вывод, что им нравилось работать вместе. Приобретение нашей компании HP стало крупнейшей сделкой по поглощению в отрасли, поэтому можно считать, что мы завоевали наш сегмент рынка.

Тем не менее на протяжении всего времени с 2003 по 2007 год, когда я управлял Opsware, вам не удалось бы найти ни одной статьи или поста в блоге, в которых говорилось бы что-нибудь хорошее обо мне. В то время пресса объявляла нашу компанию мертвой, а инвесторы требовали моей отставки. Нельзя сказать, что меня считали хорошим топ-менеджером.

Глядя назад, можно утверждать, что отношение изменилось после продажи компании HP и выхода из печати моих книг. Когда я ушел в отставку с поста CEO, то почувствовал неизведанную ранее свободу. Как венчурный инвестор, я мог говорить все, что хочу и действительно думаю, не принимая во внимание чье бы то ни было мнение. Но CEO не может позволить себе такую роскошь. Будучи CEO, я постоянно беспокоился о том, кто и что о нас думает. В частности, я не имел права показывать слабость на публике. Это было бы нечестно по отношению к сотрудникам, топ-менеджерам или нашим акционерам. Требовалось демонстрировать неизменную уверенность.

Учредив Andreessen Horowitz, я получил возможность обо всем этом забыть. Конечно, у нас по-прежнему имелись сотрудники, но зато не было акционеров, которые очень близко к сердцу воспринимают любую публикацию в прессе. Но самое главное в том, что в Andreessen Horowitz я не был CEO в традиционном понимании этого слова. Мы инвестировали в компании, которыми управляли другие CEO. Бремя неизменной уверенности в будущем легло на них. Теперь я могу не прятать слабость, страхи и свои недостатки. Я могу говорить то, что хочу, и не бояться задеть кого-то во властных структурах. Но ведь именно страхи и противоречивые мнения помогают справиться с ситуацией, когда дело оборачивается плохо. Трудные решения оказываются трудными именно потому, что нет готовых рецептов или легких ответов. Они оказываются трудными потому, что ваши эмоции вступают в противоречие с рассудком. Они трудные потому, что вы не знаете ответа и не можете попросить о помощи, не показав свою слабость.

Впервые став CEO, я имел наивность полагать, что я единственный, кто борется за выживание компании. Когда бы мне ни приходилось разговаривать с другими CEO, всегда создавалось такое впечатление, что они все держат под контролем. Их компании действовали

«фантастически», а все, что они делали, давало «восхитительные» результаты. Я уже начал думать, что, возможно, воспитание, полученное в Университете Беркли и в семействе с коммунистическими убеждениями, стало не лучшим толчком к началу предпринимательской карьеры. Но потом мне доводилось видеть, как «фантастические» и «восхитительные» компании разорялись и продавались задешево. Тогда я пришел к выводу, что не только мне приходится бороться за выживание.

Задумавшись об этом, я постепенно понял, что именно разнообразие полученного мной воспитания и образования стало ключом к успеху. Именно это дало мне уникальное видение будущего и подходов к ведению бизнеса. Никто больше не мог похвастаться такой подготовкой к предпринимательской карьере. Это мой вариант мотивации и воодушевления сотрудников, в который я много привнес от шокирующего и поэтичного стиля Чико Мендосы. Это мое умение понимать и видеть людей независимо от цвета кожи и характера, которое подтолкнуло к тому, чтобы свести Джейсона Розенталя и Энтони Райта для спасения компании. Это моя глубокая приверженность удивительно верно сформулированному Марксом наиболее капиталистическому по своему характеру изречению. На надгробии моего дедушки выбито его любимое высказывание Маркса: «Жизнь есть борьба». Я считаю, что из него следует самый важный урок предпринимательства: прими неизбежность борьбы.

Каждый день, работая с предпринимателями, я стараюсь донести до них эту главную истину. Прими свою необычность, свое воспитание, свою интуицию. Если все это не станет залогом твоей победы, то его не существует вообще. Я могу понять, через что им приходится проходить, но не могу сказать, что они должны делать. Я могу только помочь отыскать ответ в них самих. Иногда они находят ответ в такой ситуации, в которой я этого сделать не сумел.

Конечно, несмотря на любые советы и всю мыслимую помощь, трудный выбор таковым и останется. Поэтому в заключение хочу пожелать успеха всем, кто продолжает борьбу, стремясь реализовать свою мечту.

Вопросы для интервью с директором по продажам

Достаточно ли он сообразителен?

- Может ли он убедить вас иметь дело с его нынешней компанией?
- Насколько ясно он формулирует свое видение вашей компании и ее рыночных возможностей, которые вы ему описали?
- Сможет ли он внести свой вклад в разработку стратегического направления развития вашей компании?

Умеет ли он нанимать агентов по сбыту?

- Что он об этом думает?
- Попросите его рассказать о последнем неудачном приглашении на работу агента по сбыту.
- Каким образом он находит талантливых кандидатов?
- Какую часть рабочего времени он тратит на рекрутинг?
- Как он выявляет наличие необходимых качеств в кандидате в процессе проведения интервью?
- Сколько членов его нынешней команды готовы сменить место работы вместе с ним? Как он может их охарактеризовать и оценить их работу?
- Попросите его провести с вами стандартное собеседование при приеме на работу агента по сбыту. Сможете ли вы пройти его успешно?
- Умеет ли он нанимать на работу менеджеров, управляющих агентами по сбыту?
- В чем, с его точки зрения, состоит его работа?
- Как он проверяет наличие необходимых навыков у кандидатов?

Можно ли считать его понимание организации процесса продаж систематическим и глубоким?

- Разбирается ли он в вашем бизнесе и технических аспектах организации процесса?
- Разбирается ли он в сравнительном анализе продуктов, оформлении документов на увольнение сотрудников, порядке изменения заявок на закупки, демоверсиях продуктов?
- Умеет ли он обучать сотрудников особенностям вашего процесса продаж?
- Сможет ли он сделать этот процесс более эффективным?
- Каких результатов он ожидает от освоения его сотрудниками системы CRM^[48]?
- Занимался ли он в своей нынешней компании управлением процессом сбыта или только его разработкой?

Между людьми, способными написать план и реализовать его, существует большая разница.

Насколько эффективна его программа обучения агентов по сбыту?

- Насколько обучение процессам сбыта отличается от обучения сбыту продукта? Может ли он рассказать об этом подробнее?
- Есть ли у него методические материалы для обучения персонала?
- Насколько эффективна его модель оценки торговых представителей?
- Может ли он добиться более чем средней эффективности продаж?
- Может ли он описать различия между представителем компании и агентом по сбыту так, чтобы вы узнали нечто новое?

Понимает ли он преимущества разработки модели материального стимулирования?

- Стимулирующие продажи премии, ускорители продаж и т. п.

Умеет ли он заключать крупные сделки?

- Приходилось ли ему увеличивать сумму в уже заключенном контракте? Смогут ли его подчиненные это подтвердить? Приходилось ли ему ускорять заключение крупной сделки?
- Может ли он назвать покупателей, способных это подтвердить?
- Разбирается ли он в маркетинге?
- Может ли он без подсказок объяснить разницу между маркетингом бренда, определением круга потенциальных потребителей и наделением полномочиями агентов по сбыту?

Разбирается ли он в каналах сбыта?

- Знает ли он, что такое конфликт каналов сбыта и поощрение за сбыт?
- Достаточно ли интенсивно он работает?
- Может ли агент в Висконсине проснуться в пять утра и начать звонить клиентам в разных концах страны или он предпочтет проснуться в полдень и, не торопясь, позавтракать?

Может ли он управлять сбытом на глобальном уровне?

Насколько он разбирается в особенностях отрасли? Как быстро сможет разобраться?

- Знает ли он об особенностях конкуренции в отрасли?
- Известно ли ему, какие сделки готовятся к заключению в настоящий момент?
- Знаком ли он со структурой вашей компании?

Вопросы касаются эффективности операционной деятельности.

Управление непосредственными подчиненными

- Какие качества он хотел бы видеть в своих подчиненных?
- Как он может определить их наличие в процессе собеседования?
- Каким образом он научит их добиваться успеха?
- Какова методика оценки эффективности их работы?

Принятие решений

- Какими методами он собирает информацию, необходимую для принятия решения?
- Каков процесс принятия решения?
- Как он проводит встречи персонала? Какую повестку дня обычно предлагает?
- Как он контролирует выполнение обещаний?
- Какими методами он постоянно пополняет информационную базу:
 - о компании;
 - о покупателях;
 - о рынке?

Основные управленческие процедуры – предложите описать методику их разработки и выбор:

- интервью;
- управление эффективностью;
- интеграция сотрудников в коллектив;
- стратегическое планирование.

Разработка показателей

- Какова характеристика системы ведущих и запаздывающих показателей для нашей организации?
- Можно ли говорить об их оптимальном сочетании? Например, ценит ли он быстроту заключения сделки, пусть даже в ущерб качеству?
- Какие негативные побочные эффекты это может иметь?
- Какие процедуры он использует для их разработки?

Организационная структура

- Какова организационная структура вашей нынешней компании?
- В чем ее сильные и слабые стороны?
- Почему?
- Почему он выделяет именно эти преимущества и слабости? (Почему сильные стороны более важны?)
- В чем могут состоять внутренние конфликты? Каким образом они разрешаются?

Конфронтация

- Если лучший топ-менеджер просит расширить его сферу ответственности, что он предпримет?
- Попросите описать процедуры найма на работу и увольнения.
- Что он предпримет в случае неоднократного нарушения трудовой дисциплины со стороны топ-менеджера?

Менее важно

- Можно ли утверждать, что он мыслит системно?
- Хотели бы вы работать на него?
- Можно ли считать его абсолютно честным или склонным к обману?
- Задает ли он неожиданные спонтанные вопросы или только заранее подготовленные?
- Может ли он использовать различные стили общения?
- Ясно ли он выражается?
- Провел ли он предварительное изучение вашей компании?

notes

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

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

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

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.*

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

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

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

AOL – американский медийный конгломерат. *Прим. ред.*

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.*

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 либо неэффективной концепции бизнеса. *Прим. ред.*

NASDAQ – американская биржа, специализирующаяся на акциях высокотехнологичных компаний. *Прим. ред.*

Листинг – биржевой список ценных бумаг, допущенных к торгам. *Прим. ред.*

Вест-Пойнт – военная академия, высшее федеральное военное учебное заведение армии США. *Прим. ред.*

Бусидо, или «путь воина», – кодекс самурая, свод правил, рекомендаций и норм поведения истинного воина в обществе, в бою и наедине с собой, воинская философия и мораль, уходящая корнями в глубокую древность. *Прим. ред.*

Джек Дорси – американский архитектор программного обеспечения и бизнесмен, известен как создатель Twitter. *Прим. ред.*

Star Trek – популярная научно-фантастическая медиафраншиза, включающая на сегодняшний день шесть телевизионных сериалов (в том числе мультипликационный), двенадцать полнометражных фильмов, сотни книг и рассказов, огромное количество компьютерных игр. *Прим. ред.*

Главный герой фильма, Райан Бингэм, работает в фирме, которая сообщает сотрудникам разных компаний, что их должности больше нет и они уволены. *Прим. ред.*

Колин Пауэлл – генерал Вооруженных сил США, государственный секретарь в период первого срока президентства Джорджа Уокера Буша. *Прим. ред.*

Генерал Паттон – один из главных генералов американского штаба, действующего в период Второй мировой войны. Поддерживал в войсках железную дисциплину, практиковал жестокую муштру. Однако же солдаты предпочитали служить именно под его командованием, так как считали, что это наилучший шанс вернуться домой живыми. *Прим. ред.*

Термин «голубая фишка» пришел на фондовый рынок из казино – фишки этого цвета обладают наибольшей стоимостью в игре. В данном случае имеется в виду крупная, ликвидная и надежная компания со стабильными показателями получаемых доходов и выплачиваемых дивидендов. *Прим. ред.*

Гроув Э. Высокоэффективный менеджмент. – М.: Филинь, 1996. – 280 с. Прим. ред.

Энтони (Тони) Роббинс – американский писатель, предприниматель, актер, тренер и психолог. *Прим. ред.*

Сунь-цзы – китайский стратег и мыслитель, предположительно, живший в VI или, по другим источникам, в IV веке до н. э. *Прим. ред.*

Wiki – технология, позволяющая создать сайт, структуру и содержимое которого пользователи могут самостоятельно изменять с помощью инструментов, предоставляемых самим сайтом. Форматирование текста и вставка различных объектов в текст производятся с использованием вики-разметки. На базе этой технологии построены Википедия и другие проекты Фонда Викимедиа. *Прим. ред.*

При синдроме Туретта возможны вокальные тики с неприличными словами и неприличными жестами. При этом больные осознают неадекватность своего поведения, но не могут его контролировать. *Прим. ред.*

Доктор Сюз. Ертель-Тертель. – М.: Детгиз, 1966. Прим. ред.

Питер Л., Халл Р. Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось. – М.: Астрель: Полиграфиздат, 2012. *Прим. ред.*

НБА – Национальная баскетбольная ассоциация – мужская профессиональная баскетбольная лига США и Канады. *Прим. ред.*

Коллинз Дж., Поррас Дж. И. [Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением.](#) – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. Прим. ред.

Лаймен – игрок команды нападения в американском футболе. Основная функция лайнмена – блокировать игроков защиты. *Прим. ред.*

Квотербек – лидер команды нападения в американском футболе. Перед началом очередного игрового момента команда нападения выстраивается в хадл. Квотербек называет формацию (построение команды на поле) и комбинацию, которая будет разыграна. *Прим. ред.*

Лайнбекер – основной игрок команды защиты в американском футболе. Лайнбекер выполняет множество функций в зависимости от ситуации. В его задачу может входить атака на квотербека, прикрытие нападающих, атака игрока, бегущего с мячом. *Прим. ред.*

Шесть сигм – методология, служащая для измерения и повышения производительности компании посредством выявления дефектов в процессах производства или предоставления услуг. Сигма – знак, который используется в статистике для обозначения стандартного отклонения значений в совокупности. Шесть сигм – таков уровень эффективности процесса, при котором на каждый миллион возможностей или операций приходится всего 3,4 дефекта.
Прим. ред.

Уоррен Баффет – американский бизнесмен, генеральный директор холдинга The Berkshire Hathaway. *Прим. ред.*

Руперт Мердок – австралийский и американский предприниматель, медиамагнат. *Прим. ред.*

Дэвид Стерн – комиссар НБА с 1984 по 2014 год. *Прим. ред.*

Речь идет о героине знаменитого романа Э. Портер «Поллианна». *Прим. пер.*

Разводнение акций – выпуск новых акций компании в количестве, не соответствующем стоимости ее материальных активов. *Прим. ред.*

We're F*cked, It's Over (англ.).

Коллинз Дж. [От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...](#) – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. – М.: Альпина Паблицер, 2011. Прим. ред.

The Wiz – американский семейный приключенческий мюзикл режиссера Сидни Люмета по сказке Лаймена Фрэнка Баума «Удивительный волшебник из страны Оз». *Прим. ред.*

Медведь Барни – мультфильм режиссера Бина Эйвери о мышке Барни, которому постоянно не везет. *Прим. ред.*

Лил Уэйн – американский рэпер. *Прим. ред.*

Пейтон Мэннинг – американский футболист, квотербек. С 1998 года был лидером футбольного клуба Indianapolis Colts. *Прим. ред.*

Том Брэди – американский футболист, квотербек команды New England Patriots, выступающей в НФЛ. *Прим. ред.*

Бэйб Рут – американский бейсболист. Наравне с Мохаммедом Али признан самым узнаваемым спортсменом в Америке, по версии информационного агентства Associated Press.
Прим. ред.

Сокращение от *англ.* Customer Relationship Management – система управления взаимоотношениями с клиентами. *Прим. ред.*