

РЕКОМЕНДОВАНО  РБК

КАК ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ

Apple, PayPal, Yahoo!

и еще **20** историй известных
стартапов глазами их основателей

Джессика Ливингстон

STARTUP



ОГЛАВЛЕНИЕ

Быть, а не казаться	7
Предисловие научного редактора	9
Предисловие	14
К читателям	17
Введение	19
Глава 1. Макс Левчин: один из основателей компании PayPal	23
Глава 2. Сабир Бхатиа: один из основателей компании Hotmail	51
Глава 3. Стивен Возняк: один из основателей компаний Apple Computer	71
Глава 4. Джо Краус: соучредитель компании Excite	99
Глава 5. Митч Капор: соучредитель компании Lotus Development	117
Глава 6. Рэй Оззи: Учредитель компаний Iris Associates и Groove Networks	141
Глава 7. Эван Уильямс: один из основателей компании Pyra Labs	153
Глава 8. Тим Брейди: первый сотрудник компании Yahoo!	175
Глава 9. Майк Лазаридис: один из основателей компаний Research In Motion	195
Глава 10. Пол Бакхайдт. создатель Gmail	211
Глава 11. Майк Рэмси: основатель компании TiVo	229
Глава 12. Пол Грэм. один из основателей компании Viaweb	251
Глава 13. Крейг Ньюмарк: основатель компании Craigslist	277
Глава 14. Катерина Фейк: соучредитель компаний Flickr	291
Глава 15. Брюстер Кейл: основатель компаний WAIS, Internet Archive и Alexa Internet	305
Глава 16. Чарльз Гешке: один из основателей компаний Adobe Systems	329
Глава 17. Энн Винблад: одна из основателей компаний Open Systems и Hummer Winblad	355
Глава 18. Дэвид Хейнемейер Ханссон: партнер компании 37signals	373

Глава 19. Филипп Гринспан: основатель компании ArsDigita	387
Глава 20. Джоэл Спольски: соучредитель компании Fog Creek Software	433
Глава 21. Блэйк Росс: создатель браузера Firefox	457
Глава 22. Мина Тротт: одна из основателей компаний Six Apart	475
Глава 23. Джессика Ливингстон: одна из основателей компании Y Combinator.....	495

БЫТЬ, А НЕ КАЗАТЬСЯ

Книгу, которую вы держите в руках, можно охарактеризовать этой простой и хорошо известной фразой. Особенно часто ее употребляли в свое время советские идеологи, рассуждая о «кодексе строителя коммунизма». Но от частого употребления она ничуть не потеряла своего глубокого смысла.

Каждый, кто обдумывает создание своего дела, невольно попадает в ловушку иллюзий и представлений о том, как должен работать и выглядеть бизнес. Именно эти представления загоняют основателей стартапа в тупик, из которого очень сложно выбраться. Купив голубую рубашку, обычный ноутбук и научившись делать формальные презентации в PowerPoint, вы ни на шаг не приблизитесь к созданию успешного стартапа.

Сделать шаг в нужном направлении вам поможет эта книга. Как совершенно справедливо замечает автор, период наибольшей добавленной стоимости в жизни компании — это самое начало, время, когда работают основатели. И увидеть этот период изнутри постороннему очень сложно. Этим и полезна книга: в ней содержится такой концентрированный опыт — интервью с основателями самых разных компаний. Прочтете — и на какие-то грабли уже не наступите.

Сейчас в России уделяется огромное внимание технологическому предпринимательству и венчурному инвестированию в стартапы. Первую скрипку в этом деле — по крайней мере хотелось бы так думать, — играют институты развития рынка венчурного инвестирования, в том числе Российская венчурная компания (РВК). Задача этих институтов — обеспечить быстрый рост нового для России рынка, вкладывая государственные средства в точки роста. Чтобы четко определить эти точки роста, нужно хорошо понимать, что такое технологическое предпринимательство, каковы его мотивы и стимулы, что ему необходимо для развития, в том числе исследования и разработки, на которые это предпринимательство опирается.

Главный элемент всей системы — люди, готовые браться за почти безнадежное дело: создавать стартап, защищать интеллектуальную собственность, пробовать разные бизнес-модели и воплощать их. Именно для них, технологических предпринимателей, или, как еще говорят, стартаперов, предназначена эта книга — и вообще вся «Библиотека РВК», выпускаемая

совместно с издательством «ЭКСМО» и включающая деловую литературу по инновационному бизнесу, а также научно-популярные книги для взрослых и подростков. Научно-популярные книги упомянуты неспроста: ведь эрудиция и знание из различных областей науки и техники — одно из качеств, без которых невозможно стать технологическим предпринимателем, стартапером, генерировать удачные идеи, подбирать в команду подходящих людей и превращать с их помощью эти идеи в успешный бизнес.

Исследования автора этой книги будут полезны и опытным игрокам венчурного рынка. Идея малых финансовых вливаний, поддерживающих стартапы на самой ранней стадии, очень привлекательна в России, где уровень доверия рынка к разработчикам пока еще крайне низок. Ведь чтобы доказать работоспособность своей идеи, особенно если речь идет о программных продуктах и сетевых сервисах, основателям нужно совсем немного средств. В условиях недостаточно развитого рынка и неясных представлений многих его игроков о том, как он должен работать, огромная ответственность лежит на бизнес-акселераторах, подобных Y Combinator, — именно они служат двигателем рынка. Опыт взаимодействия основателей небольших стартапов с таким удивительным «упаковщиком» бесценен на российском рынке.

В книге также содержится множество чрезвычайно ценных коммуникационных советов. Рынок стартапов и венчурного капитала часто требует общения интровертов с интровертами, которое бывает, мягко говоря, непростым. Здесь вы найдете немало примеров успешного (и, напротив, очень неудачного и жесткого) общения основателей с инвесторами, «упаковщиками» бизнеса и другими игроками рынка.

Надеемся, что эта книга — и вся «Библиотека РВК» — принесет вам пользу и побудит к экспериментам. Если вы ученый, подумайте о коммерциализации своих идей; если менеджер или предприниматель, задумайтесь, не взять ли на вооружение что-нибудь из опыта Y Combinator. Удачи вам!

Редколлегия «Библиотеки РВК»

ПРЕДИСЛОВИЕ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

В процессе экономического развития постоянно появляются новые идеи и продукты, изменяющие повседневную жизнь людей, экономику стран, а в конечном итоге и само общество. Персональные компьютеры, Интернет, мобильная телефония и социальные сети — вот примеры инноваций, изменивших жизнь миллиардов людей во всем мире. И зачастую определяющую роль в процессе создания и внедрения новой идеи или продукта играют разработки молодых инновационных компаний. Как же компании-новички проникают на уже сформированный рынок? Как им удается успешно конкурировать с компаниями-старожилами, давно обосновавшимися здесь, и формировать абсолютно новые рынки?

Представим себе такую ситуацию. Талантливым молодым людям пришла в голову неплохая идея, они сделали работающий прототип, и теперь им необходимы крупные инвестиции для его коммерциализации. Деньги для финансирования стартапа привлечь нелегко даже в том случае, если стартап позволяет получить достаточную прибыль от вложенных инвестиций и увеличить капитализацию в несколько раз через пять-семь лет после старта.

Если же финансирование закончится раньше, чем продажи продукта начнут генерировать достаточный для развития доход, компании грозит попадание в так называемую «долину смерти», когда необходимые затраты на производство и маркетинг приводят к убыткам. Поэтому создателю стартапа следует учитывать, что делать ставку на быстрый рост, подпитываемый внешними инвестициями, весьма рискованное дело.

Эта книга поможет читателю понять, что отличает по-настоящему успешный стартап или, наоборот, почему бизнес не работает; разобраться во всех тонкостях развития стартапа и взаимодействия его участников; научит правильно строить взаимоотношения с партнерами. На конкретных примерах в ней показан весь процесс создания успешных стартапов — от момента рождения идеи, подбора квалифицированной команды, поиска возможных инвесторов до запуска проекта, его раскрутки и выхода на уровень успешного бизнеса.

Примеры, описанные в книге, четко иллюстрируют тот факт, что экономика стартапов является своеобразной техносистемой. Так, в США

стартапы возникают не равномерно по стране, а образуют кластеры, например в Кремниевой долине и в Бостоне, поскольку именно здесь обосновались профессионалы, готовые работать в стартапах. Этим людей привлекают новизна и риск, который, впрочем, компенсируется высоким потенциалом прибыльности.

В основе техносистемы лежат взаимоотношения между основными ее элементами: университетами, хай-тек-компаниями, центрами трансфера технологий, государственными органами поддержки инноваций, технопарками, венчурными инвесторами, бизнес-ангелами и, конечно же, стартапами.

В нашей стране имеется много высокотехнологических компаний, функционируют различные венчурные и «посевные» фонды. Однако, несмотря на значительный научный потенциал, инновационная техносистема в России находится пока на ранней стадии развития. Процесс интеграции научных разработок в бизнес до конца не отработан, хотя уже заметен значительный прогресс. Едва ли не каждую неделю появляется новость о той или другой венчурной сделке. Однако в настоящее время вовлеченность частного капитала в венчурный бизнес недостаточна: в США ежегодный объем венчурных инвестиций составляет около 22–25 млрд долл., в России — не более 1–2 млрд. В РФ еще не достигнута необходимая слаженность работы всех звеньев этой инновационной цепи, которая достигается только «в процессе».

Очевидно, основная роль в развитии инновационной техносистемы должна принадлежать государственным структурам. В то же время они должны более гибко подходить к развитию инновационной среды и внимательнее прислушиваться к потребностям компаний. Одновременно необходимо шире информировать предпринимателей о положительном влиянии инноваций на рост производительности и повышение конкурентоспособности компаний. Требуется заинтересованность всех участников инновационного процесса: и тех, кто рождает новые идеи, и тех, кто затем воплощает их в жизнь. При этом необходимо создать возможность тесного взаимодействия каждого элемента инновационной техносистемы с другими элементами.

Кроме того, важнейшим критерием движения российской экономики по инновационному пути станет создание как можно большего числа стартапов. Ведь не секрет, что сегодня из десяти стартапов «выстреливают»

только один или два. И опыт лучших иностранных экспертов на этом этапе представляется незаменимым.

Джессика Ливингстон, автор книги, обладает поистине бесценным опытом в этой области. Она является одним из основателей созданного в Калифорнии в 2005 году Y Combinator — прообраза современных бизнес-акселераторов. Она знает все секреты этого трудного, но интересного бизнеса. И, что самое главное, готова с удовольствием поделиться своими знаниями с читателем. В своей книге она описывает процесс становления таких известных во всем мире компаний, начинавших свою деятельность с создания стартапов, как PayPal, Hotmail, Apple, Yahoo, Gmail, Adobe и др.

Бизнес-акселератор — это собая форма предоставления инфраструктурных услуг на рынке венчурных и «посевных» инвестиций. Особенность бизнес-модели акселератора заключается в том, что он работает в нише между бизнес-ангелами^{*} и крупными венчурными фондами, инвестируя сразу в несколько мелких или средних проектов. Финансовые вливания (как правило, небольшие) сопровождаются необходимой консалтинговой поддержкой и образовательными программами. Акселераторы инвестируют в обмен на приобретение небольшой доли в компании. Например, за инвестицию в 10–30 тыс. долл. «выпускники» бизнес-акселератора The Founder Institute отдают 3,5 процента своей компании. Таким образом, бизнес-акселераторы можно считать институализированной формой менторства^{**}. Если у инвесторов появляется уверенность в том, что бизнес-модель проекта работает, они могут вложить дополнительные деньги в стартап, увеличив при этом свою долю.

Основной целью бизнес-акселератора является целенаправленная помощь молодым венчурным компаниям на первом этапе становления бизнеса, а на более поздних этапах — содействие знакомству с потенциальными инвесторами и даже с возможными покупателями. Например, в Y Combinator все устроено так, чтобы, попав туда, молодая компания

* Бизнес-ангел — частный инвестор, вкладывающий деньги в инновационные проекты на этапе создания предприятия в обмен на возврат вложений и долю в капитале (обычно блокирующий пакет, а не контрольный). — *Примеч. ред.*

** Менторство — помощь опытных профессионалов молодым специалистам (в случае венчурного бизнеса — стартапам), направленная на совершенствование у них профессиональных навыков в процессе развития карьеры, часто в обмен на долю в компании. — *Примеч. ред.*

обязательно смогла построить свой бизнес, найти партнеров и инвесторов. Этому содействуют четкая организация бизнес-процесса, жесткий контроль и надежная поддержка партнеров.

Именно поэтому бизнес-модель акселератора оказалась эффективной: уже через четыре года после создания Y Combinator в США насчитывалось около тридцати бизнес-акселераторов. Сама Y Combinator к 2010 году запустила 172 технологические компании, инвестируя обычно в каждый стартап 10–20 тыс. долл. и беря за это впоследствии 2–10 процентов его акций. Среди других акселераторов наиболее известны Tech Stars, Massachusetts Biomedical Initiatives, Houston Technology Center.

Эта книга написана в виде интервью с основателями известнейших ИТ-компаний, которые рассказывают о проблемах, возникших в процессе становления бизнеса; они описывают процесс воплощения своих идей в жизнь, вспоминают, как уговаривали инвесторов оказать финансовую поддержку, и многое-многое другое. Для успешного привлечения финансирования в инновационные проекты необходимы: понятная бизнес-модель, четко проработанный бизнес-план, основательное изучение рынка, аргументированные финансовые запросы, квалифицированная управленческая команда, что и подтверждает опыт тех, о ком рассказывает книга. Умение оперировать конкретными бизнес-категориями очень приветствуется инвесторами. Прочитав эту книгу, можно понять суть работы компании-стартапа; изучить технологию развития этого молодого и весьма перспективного бизнеса; определить, в чем секрет эффективности наиболее успешных стартапов; а также научиться грамотному подходу к ведению бизнеса.

Несмотря на то что книга написана легким, простым языком, безусловно, она может считаться учебным руководством для предпринимателей, решивших попробовать силы в создании и продвижении венчурной компании с целью реализации своих инновационных идей. В ней собраны советы многих основателей лучших в мире стартапов, позволяющие выбрать правильную тактику для достижения поставленной цели в условиях отсутствия достаточного количества средств.

Книга будет полезна и тем, кто причастен к государственному управлению. Путь инноваций долг, но уже сегодня необходимо заглядывать в будущее. Нужно сформировать соответствующую экономическую и правовую базу, способную обеспечить создание и развитие инновационных стратегий. По словам генерального директора «Роснано» Анатолия

Чубайса, «никто никогда в нашей стране по-настоящему, всерьез, с профессиональных позиций не пытался осмыслить качество действующего законодательства с точки зрения инновационной экономики»*. Надеемся, что книга поможет созданию всеобъемлющей законодательной и экономической базы инновационного развития, стимулирующей такого рода деятельность и устраняющей различные преграды на ее пути.

* А. Чубайс. Выступление на конференции "Россия и мир: вызовы нового десятилетия". Москва, январь 2010 г. // <http://www.rusnano.com/Post.aspx/Show/24766>

ПРЕДИСЛОВИЕ

Спринтер набирает максимальную скорость, срываясь со стартовых колодок, а все оставшееся время забега замедляется. Победитель замедляется последним. То же происходит и с большинством стартапов. Наиболее продуктивным является первый этап их существования, этап воплощения удачных идей. (Представьте себе компанию Apple, в которой работают одни Стивы Джобсы или Стивы Возняки.) Что самое удивительное, он в корне отличается от стандартных представлений о бизнесе. Обычно они связывают понятие «бизнес» с группой солидных джентльменов в костюмах, сидящих за столом в конференц-зале офиса. Таким же стандартным подходом характеризуются и презентации PowerPoint, и объемные отчеты о деятельности компании.

Стартапы в начале своего развития представляют собой полную противоположность этим представлениям. При этом они отличаются наибольшей продуктивностью труда во всей экономике страны.

Почему возникает подобное несоответствие? Я считаю, что в данном случае срабатывает принцип: чем больше сил люди тратят на производительный труд, тем меньше расходуют их на придание внешнего лоска. Несколько лет назад я прочел в автомобильном журнале статью, где описывалось, как в редакции выполнили тюнинг спортивной модели одной из известных компаний-производителей. Цель эксперимента — добиться максимально возможной скорости разгона автомобиля. Вы знаете, как они это сделали? Да просто выбросили весь мусор, которым напичкали машину, чтобы она казалась быстрой.

Бизнес замедляется таким же образом, как и автомобили. Усилия, потраченные на то, чтобы он казался эффективным, не просто расходуются впустую, а уменьшают эффективность организации. Костюмы, например, не помогают людям думать лучше. Могу поспорить, что к большинству руководителей крупных компаний лучшие идеи приходят воскресным утром на кухне, когда они в халате готовят себе чашечку кофе. Только вообразите, эффективность компаний, если бы люди могли так же свободно размышлять, сидя на работе. Именно так ведут себя сотрудники в стартапах, по крайней мере какую-то часть рабочего дня. (Половину времени они обычно пребывают в панике из-за перегрузки серверов, но

вторую половину вполне способны размышлять так же сосредоточенно, как в одиночестве у себя на кухне воскресным утром.)

Подобные отличия прослеживаются и в других аспектах эффективности в стартапах и стабильных крупных компаниях. Тем не менее типичные признаки «профессионализма» настолько глубоко впечатались в наше сознание, что влияют даже на создателей стартапов. В нашей компании, которая относится и к их числу, мы пытаемся выглядеть как можно представительнее, когда приходят важные посетители. Мы делаем уборку в офисах, лучше одеваемся и стараемся назначать визиты на рабочее время. В действительности программисты не сидят строгих костюмах за чистыми столами исключительно от звонка до звонка. Программированием занимаются небрежно одетые ребята (например, обо мне ходила дурная слава, что я пишу программы, обернутый только в полотенце) в замусоренных офисах до 2 часов (а то и дольше) ночи. Но посетители этого не поймут. И тем более не поймут инвесторы, которые должны увидеть перспективный объект для вложения средств. Даже мы подчиняемся этим условным представлениям об успешном бизнесе. Мы начинаем думать о себе как о мошенниках, добивающихся успеха, несмотря на полное отсутствие профессионализма. Выглядит так, будто мы создали гоночный автомобиль для «Формулы-1», но почувствовали себе крайне неловко, поскольку у него непривычный вид.

Среди автомобилистов по крайней мере есть несколько человек, которые знают, что высокоэффективный гоночный болид для «Формулы-1» не похож на седан с гигантскими ободами колес и фальшивыми спойлерами, приваренными к багажнику. Почему этого нельзя сказать о бизнесе? Возможно, потому что стартапы невелики. Они начинают стремительно расти, когда число сотрудников составляет три-четыре человека. Поэтому только они и видят развитие стартапов, в то время как за деятельностью крупного бизнеса, например компании Boeing или Philip Morris, наблюдают десятки тысяч сотрудников.

Эта книга заполнит недостаток информации и осветит то, что до сих пор было известно немногим. Из нее вы узнаете, что происходит в первый год после создания стартапа, т.е. в тот период, когда новая фирма демонстрирует свою настоящую производительность. Так работает гоночный болид «Формулы-1». Он может показаться необычным, но едет быстро.

Безусловно, крупные компании неспособны на то, что осуществляют стартапы. В них всегда больше корпоративной политики и меньше зависимости от решений отдельных людей. Но описание того, что действительно представляют собой стартапы, по крайней мере позволит продемонстрировать другим организациям, к чему следует стремиться. Может быть, настанут времена, когда не стартапы будут стараться походить на крупные корпорации, а, наоборот, корпорации будут стремиться к эффективности стартапов. И это будет правильно.

Пол Грэм, основатель компании Viaweb

К ЧИТАТЕЛЯМ

Прошло больше года после публикации первого издания этой книги. Что можно сказать?

Неожиданностью стало количество людей, которые интересуются стартапами. Я знакома с теми, кто сотрудничает с фондом Y Combinator, читает статьи на сайте Hacker News или посещает конференции Startup School, но совершенно не представляла, какому количеству людей близка тема стартапов за пределом круга потенциальных основателей. Как оказалось, их число очень велико. Практически каждый день я получаю письма по электронной почте и новые отзывы в блоге о своей книге. Кого-то она стимулировала принять решение и запустить собственный стартап, кого-то заставила изменить первоначальный план развития бизнеса, а некоторые набрались смелости взглянуть в лицо реальности, хотя их компании потерпели крах. Еще одна категория читателей смогла просто понять людей, работающих в стартапах.

Во введении к книге я написала, что моя заветная мечта — вдохновить людей на создание собственных стартапов, продемонстрировав, насколько неуверенными были основатели успешного бизнеса на первых этапах его существования. И мне кажется, моя мечта сбылась. Самое приятное сообщение пришло по электронной почте от программиста, который уволился из крупной компании, чтобы стать первым сотрудником в новом стартапе. Основатели стартапа долгое время убеждали его присоединиться к ним. Вот что он написал мне: «Я уволился на следующий день после того, как прочел эту книгу. Без вашей книги у меня бы никогда не хватило на это смелости».

Меня как автора-новичка немного удивило, как быстро информация о книге распространилась по Интернету. Мне очень повезло, что несколько известных блогеров написали рецензии — при появлении каждой из них резко возростала продажа книги. Это общеизвестные «равные условия», и благодаря этому явлению становится возможной работа многих интернет-стартапов.

Со времени публикации первого издания книги венчурная компания Y Combinator вывела на рынок много новых стартапов. На сегодняшний день мы запустили их более ста. Изменило ли это мое мнение о том, что

именно позволяет стартапам добиться успеха? Кое в чем, возможно, да. Но в общем это лишь подтвердило выводы, сделанные мною во время интервью с их основателями. Я не собираюсь ничего менять в том, что написала во введении: основным качеством для создателя стартапа должна быть решительность, ключами к успеху — открытость сознания и желание изменить свою идею и стойкость, поскольку на первом этапе все стартапы сталкиваются с неприятием нового бизнеса.

По всей видимости, сейчас началась очередная волна создания стартапов. Я не считаю, что на рынке надувается новый «пузырь». Скорее люди меняют представления о карьере. И мне очень приятно, что некоторые примеры, изложенные в книге «Начало большого бизнеса», стали частью коллективного знания о стартапах. Я часто слышу, как пересказывают истории или добавляют записи в свои блоги, в которых я узнаю интервью из своей книги. Для автора это немаловажно и очень вдохновляет. Ведь это значит, что твоя книга оказалась полезной даже тем, кто ее не читал.

ВВЕДЕНИЕ

Во многих стартапах происходят чудесные события, особенно на начальных этапах их существования. Однако свидетелями таких чудес становятся только сами основатели этих компаний. Поэтому глубоко разобраться в происходящем и получить достоверную информацию можно исключительно из их уст.

В этой книге истории создания стартапов записаны со слов их основателей. Но сейчас мне хотелось бы обратить ваше внимание на общие моменты, которые мне удалось выявить. Когда вы берете интервью у знаменитых учредителей стартапов, то волей-неволей отмечаете присущие им всем качества, позволившие достичь успеха в бизнесе.

Особенно меня удивило то, насколько неуверенными казались в начале пути основатели тех некогда небольших компаний, которые ныне превратились в мощные организации. Многие из них появились практически случайно. Все считают создателей стартапов самоуверенными, но на самом деле большинство из них очень сомневались, стоит ли создавать компанию. Зато они были абсолютно уверены, что нужно сделать что-то хорошее или исправить то, что неправильно.

Они были убеждены, что следует создать что-то работающее и приносящее пользу. По моему мнению, убежденность является ключевым качеством учредителя стартапа. Если бы те, с кем я разговаривала, и впрямь обладали сверхчеловеческой способностью, то это была бы их убежденность в правильности своих действий. Эту закономерность я наблюдала в разных интервью.

Убежденность имеет огромное значение, поскольку при создании стартапа ничто не идет по плану. Основатели живут одним днем, испытывая неуверенность, одиночество, а иногда и отчаяние по поводу отсутствия прогресса. Кроме того, стартапы по своей природе предоставляют новые неизвестные ранее товары и услуги, а людям свойственно отказываться от всего неопробованного и необычного.

Это стало для меня вторым важным открытием, сделанным на основе взятых интервью. На ранних этапах существования стартапов их создатели очень часто сталкивались с непониманием и неприятием новшеств инвесторами, журналистами и стабильными компаниями (список можно

продолжить). Людям нравятся «абстрактные» инновационные идеи, но когда вы рассказываете о конкретном воплощении, они склонны отказаться, поскольку это не соответствует тому, что они знают и к чему привыкли.

Если оглянуться в прошлое, то катятся, что инновации были неизбежны, тем не менее с их появлением начались бои за место под солнцем. Забавно думать, что технологии, которые мы сейчас воспринимаем как нечто само собой разумеющееся (например, электронная почта), когда-то отклонялись как бесперспективные. Как сказал Говард Эйкен: «Не бойтесь, что люди украдут вашу идею. Если она оригинальна, вам придется вбивать ее кувалдой в их головы».

Кроме того что основатели стартапов не должны сомневаться в своих идеях, им надо уметь адаптироваться к изменяющимся условиям. Понадобится определенная гибкость ума, чтобы понять требования пользователей; кроме того, первоначальный план развития компании может измениться. Многие думают, что стартапы развиваются на основе удачной идеи подобно тому, как растение растет из зерна. Но большинство их создателей, у которых я брала интервью, вносили коррективы в свои идеи по мере их воплощения в реальность. Компания PayPal начиналась с разработки программного обеспечения для шифрования данных, Excite — как компания по поиску информации в базах данных, а Flickr выросла из онлайн-игры.

Начало работы нового стартапа — процесс, состоящий из проб и ошибок. Руководящий принцип для его основателей на данном этапе — понять потребности пользователей. Они всегда старались создавать что-то нужное для людей.

Успешные учредители стартапов разбогатели, но многие из тех, у кого я брала интервью, занимались бизнесом не только ради денег. Они испытывали гордость за свои творения. И хотели изменить мир к лучшему. Вот почему они решились на реализацию новых весьма амбициозных проектов. Безусловно, было приятно получить финансовую свободу, но они использовали ее для создания новых товаров и услуг.

Стартапы отличаются от традиционных компаний, особенно на первых этапах существования. Это следует понимать, но бывает по-другому, потому что мы вкладываем различный смысл в понятие эффективности и высокой производительности компании. Проще говоря, трудно представить себе высокопроизводительную компанию, в которой большинство сотрудников ничем не напоминают бизнесменов. Но если все стартапы поначалу не

похожи на серьезный бизнес, то крупные корпорации могли бы достичь большей производительности, если бы не казались таковым.

Я проводила интервью для того, чтобы ценнейший опыт и знания могли использовать все. Вы познакомитесь со стандартными проблемами, неизбежными для начинающих стартапов. Их основатели хотели бы обладать знаниями, которые они приобрели на собственном опыте еще до открытия своего бизнеса. Теперь эти знания помогут тем, кто только вступает на этот путь.

Очень надеюсь, что книга вдохновит потенциальных основателей стартапов. Известность, которая следует за успехом, создает такой ореол вокруг уникальности их учредителей. Возможно, когда люди узнают, как создавались знаменитые ныне компании, они избавятся от сомнений, стоит ли начинать собственное дело. Хочу, чтобы, прочитав эти истории, читатель подумал: «Эти ребята ничем не отличались от меня. Почему бы и мне не добиться подобного результата?»

МАКС ЛЕВЧИН

ОДИН ИЗ ОСНОВАТЕЛЕЙ КОМПАНИИ PAYPAL

Компания PayPal была учреждена в декабре 1998 года выпускником колледжа Максом Левчиным и менеджером хедж-фонда Питером Тилем. Она сменила несколько направлений деятельности — от разработки программного обеспечения для аутентификации пользователей до системы перевода денежных средств с помощью устройств PDA, прежде чем нашла свою нишу на рынке электронных платежных систем. Система PayPal завоевала широкую популярность у владельцев интернет-магазинов и людей, продающих товары через Сеть (особенно у пользователей сайта eBay). Акции компании стали торговаться с 2002 года, и в том же году ее приобрела компания eBay за 1,5 млрд долл.

PayPal появилась во время «пузыря доткомов», но не была его типичным стартапом. Успех компании стал результатом продуманных действий ее создателей, а не эйфории, царившей на рынке стартапов. Им удалось придумать нечто особенное в массе похожих идей.

При появлении нового способа денежных расчетов всегда возникают соответствующие схемы мошенничества. Во многом успех PayPal объясняется тем, что ее основателям удалось эффективно решить проблему безопасности электронных платежей, чего не смогли сделать конкуренты. Программное обеспечение, разработанное Левчиным и его командой для защиты от взлома, функционирует практически незаметно для пользователей. До сегодняшнего дня компания PayPal не раскрывает своих секретов обеспечения безопасности. И тем не менее «виртуальные» программы Левчина обусловили успех PayPal, как в свое время компьютер Apple II сделал знаменитой компанию Apple.

Ливингстон. Расскажите, пожалуйста, как возникла компания PayPal.

Левчин. Когда мы ее основывали, то совершенно не думали об электронных платежах. Моей специализацией в колледже было обеспечение безопасности при обмене данными. Я хотел заниматься аутентификацией пользователей, шифрованием данных и создавать соответствующее ПО. Еще в колледже и в год после его окончания я учредил три различные компании в Шампейне. Затем, пожертвовав дипломом, решил переехать в Кремниевую долину и попытаться основать еще один стартап.

В итоге летом 1998 года я оказался в Кремниевой долине, так до конца и не решив, чем собираюсь заниматься в жизни. Я остановился в Пало-Альто и поселился у своего друга. Как-то я решил сходить на лекцию в Стэнфордский университет. Ее читал парень по имени Питер, о котором я много слышал, но никогда раньше не видел.

Слушателей было всего шесть человек. Лето стояло в самом разгаре, поэтому людей было мало. Однако лектор не был огорчен: «Вас шестеро. Отлично». После выступления я подошел к нему поговорить и высказать свое мнение. Он оказался очень любознательным человеком и в конце беседы предложил: «Давайте как-нибудь обсудим ваши мысли за завтраком». Мы договорились о встрече на следующей неделе.

У меня было две идеи относительно того, какую компанию основать, и я описал Питеру обе. В то время Питер Тиль руководил хедж-фондом. Несколько недель мы продолжали обсуждение, и в результате он вынес вердикт: «Воспользуйся этой идеей, поскольку она лучше. После того как ты создашь компанию, мой хедж-фонд вложит в нее немного денег». Под этим «немного» Питер Тиль подразумевал несколько сотен тысяч долларов. Это стало для меня прекрасной новостью, поскольку мои собственные средства подходили к концу.

Я только недавно переехал из Шампейна. Большинство моих друзей и знакомых остались в Чикаго. Я попытался убедить одного из них занять пост генерального директора (СЕО) новой компании. Но он сослался на занятость. Я позвонил Питеру и сказал: «Ваши инвестиции — это здорово, но я не знаю никого, кто мог бы руководить делами компании. Я собираюсь только писать программный код и нанимать программистов». Ответ Питера удивил меня и обрадовал: «Тогда, может быть, я стану генеральным директором?» «Просто отличная мысль!» — воскликнул я. Следующие две недели мы обсуждали детали нашей договоренности и к 1 января

1999 года достигли согласия: Питер Тиль становился генеральным, а я — техническим директором (СТО) компании.

Ливингстон. Как у вас появилась идея создать компанию?

Левчин. Первоначальная задумка очень отличалась от того, на чем мы в конечном итоге построили бизнес. В то время я разрабатывал ПО для карманных компьютеров, что одновременно является и наукой, и искусством. Кроме того, я интересовался обеспечением безопасности при аутентификации пользователей. В колледже у меня возникла интересная идея, которую я успешно реализовал. Вы когда-нибудь видели небольшие устройства аутентификации в виде маленькой карточки, на которой отображаются цифры? Они напоминают генераторы одноразовых ключей наподобие программ S/Key, Digital Pathways и CRYPTOCARD. Большинство использованных алгоритмов представляют собой варианты общедоступного стандарта аутентификации X9.9. Причем его реализация в алгоритмах была некорректной. Однажды в колледже я купил по экземпляру всех существующих на тот момент устройств аутентификации. Они стоили от 50 до 100 долларов, поэтому мои затраты оказались не слишком разорительными. Для меня не составило труда выполнить их «обратную инженерию»^{*} (когда известен стандарт, несложно понять, как работает прибор, который не слишком отличается от базового варианта), за исключением одного, в котором использовался запатентованный алгоритм шифрования. Я решил не трогать его, поскольку у меня не было денег на адвокатов в случае судебного разбирательства.

После этого я написал для всех типов устройств программу-эмулятор, которая работала на карманном компьютере Palm Pilot. В студенческом городке у меня было много друзей, связанных с безопасностью доступа к компьютерным системам (большинство из них были системными администраторами). Им приходилось носить с собой целые связки устройств аутентификации, поскольку каждое позволяло выполнять аутентификацию только на одной операционной системе одного ПК. Системному администратору лаборатории, где установлено десять серверов, приходилось носить в кармане целую пачку устройств доступа, и это было серьезной

^{*} Обратная инженерия представляет собой исследование устройства, программы и соответствующей документации с целью понять принцип его работы и воспроизвести устройство, программу или иной объект с аналогичными функциями, но без копирования как такового. — *Примеч. пер.*

проблемой. Они не такие уж легкие, и для каждого нужна батарейка. Я выполнил эмуляцию работы их всех на Palm Pilot, что позволило моим друзьям выбросить всю свою «коллекцию» и пользоваться только моей программой. Когда я разместил ее в Интернете, она была скачана сотни и даже тысячи раз. Некоторые предлагали мне заплатить, если я добавлю в нее дополнительные функции. Естественно, у меня возникла резонная мысль: «На этом можно зарабатывать деньги». В то время я был готов заниматься любым бизнесом с нуля. Поэтому, переехав в Кремниевую долину, я попросил Питера обратить внимание на эту идею. Существовала очевидная потребность в том, чтобы упростить сложные действия, выполняемые при каждой аутентификации. Хотя «обратную инженерию» устройств нельзя сравнить по сложности с космическими технологиями, но до меня этим никто не занимался и следовало приложить определенные усилия.

Наибольшая трудность состояла в реализации криптографического алгоритма на Palm Pilot, поскольку у этих компьютеров *крайне* низкая производительность (в частности, Palm Pilot оснащен процессором с тактовой частотой 16 МГц). Таким образом, шифрование с использованием открытого ключа на Palm Pilot было ресурсоемким. Для ускорения шифрования требовалось несколько изменить пользовательский интерфейс и сократить математические действия. С математической точки зрения следовало уменьшить количество вычислений, а со стороны пользовательского интерфейса шифрование ключа не должно было отнимать слишком много времени (тем не менее на него требовалось около 2 секунд, что является очень большим значением).

На карманных устройствах аутентификации, карточках доступа, требовалось только ввести полученный пароль. Мне удалось сделать так, что он немедленно оказывался на Palm Pilot. В наше время это выглядит детскими игрушками, но тогда имело огромное значение. В любом случае я хотел создать компанию, которая бы решила задачу криптографической защиты на карманных устройствах доступа с помощью библиотек и программных продуктов. Я основывался на предположении, что на всех крупных предприятиях карманные устройства вскоре станут основным средством коммуникации. Я думал: не за горами время, когда каждый сотрудник американских корпораций будет ходить с Palm Pilot или другим подобным аппаратом. Мне хотелось заработать на насущной необходимости в безопасности при развитии мобильных технологий. То есть моя

логика была такой: корпорации нуждаются в защите, для ее обеспечения требуются определенные знания и умения, я обладаю ими, значит, можно создавать компанию.

Именно под эту идею Питер Тиль и выделил финансовые средства. Но к тому времени, когда он присоединился к нам, стало понятно, что дела обстоят несколько иначе. Несмотря на логичность моей теории, переход корпораций на всеобщее использование карманных устройств в ближайшей перспективе не просматривался. Как первые христиане в первом веке нашей эры мы усиленно трудились, ожидая второго пришествия. Христиане ждут его до сих пор. Мы чувствовали себя примерно так же. «В любую минуту миллионы людей потребуют обеспечения безопасности карманных устройств», — думали мы. Но этого не происходило. И нам пришлось изменить стратегию.

Ливингстон. Расскажите, как вы адаптировали стратегию развития компании?

Левчин. Сперва я хотел просто создавать криптографические библиотеки, поскольку недавно завершил обучение. Я думал так: «Мне никогда не придется разбираться в коммерческих вопросах деятельности компании. Я собираюсь лишь создавать библиотеки, продавать их тому, кто будет разрабатывать ПО, а я буду получать по копейке с каждой проданной копии этих программ и смогу быстро стать невероятно богатым». Но никто не занимался созданием таких приложений, поскольку на них не было спроса. Поэтому мы решили: «Будем писать программы сами». Мы обратились к предприятиям и сообщили о своих намерениях. И даже получили несколько позитивных отзывов, но по-настоящему никто так и не заинтересовался нашим предложением. Да, это «круто», да, математически сложно, да, гарантирует высокую безопасность, но, увы, никому не нужно.

Однако, создав эти технически сложные программы, в которых было нелегко разобраться и скопировать, мы подумали: «У нас есть криптографические библиотеки, позволяющие безопасно выполнять любые действия на карманных устройствах. Какую защиту мы можем обеспечить? Возможно, каких-то действий покупателей?» В результате переориентировались на другого потребителя. Мы решили написать приложение для хранения конфиденциальной информации на карманном устройстве. Например, для хранения данных кредитной карты. И нам без труда удалось реализовать

эту идею. Но, сами понимаете, не было смысла иметь программу электронного бумажника без возможности использовать эти данные в любом месте. Допустим, у заказчика возникает вопрос: «Какой номер моей кредитной карты?» Какая разница, где его посмотреть: вытащить обычный бумажник и глянуть там или взять свое карманное устройство и проверить номер с помощью программы электронного бумажника? Значит, эта идея тоже бесперспективна.

Затем мы решили поискать ответ на вопрос: «Что действительно важное можно хранить в Palm Pilot?» Это навело нас на мысль, что мы можем обеспечить сохранность конфиденциальной информации. Например, неразумно записывать на бумаге пароли. Но введя их в Palm Pilot, вы можете обеспечить их защиту с помощью дополнительного пароля (идентификационной фразы). Мы написали такую программу и привлекли внимание пользователей, но все равно наша деятельность оставалась пока малоэффективной.

И вдруг произошло озарение: «А почему бы не хранить деньги в карманных устройствах?» Первым действием на этом пути стало создание криптографически защищенных долговых обязательств (расписок). Например, я даю расписку: «Я должен тебе 10 долларов» и шифрую ее с помощью идентификационной фразы. В действительности она не хранится на уровне пользовательского интерфейса, но ею можно воспользоваться вполне реально. Например, я могу отправить ее вам через инфракрасный порт на Palm Pilot, который сейчас кажется чем-то давно устаревшим. Вы можете «снять» 5 долларов в качестве оплаты за ланч, а можете достать второй Palm Pilot и повеселиться, пересылая электронные деньги друг другу. Эта простая идея послужила толчком к дальнейшему развитию, поскольку она была необычной и прогрессивной. Как будто вокруг нас собралась толпа любителей новых технологий, уверенно твердивших: «Ух ты! Да ведь за этим будущее. Мы хотим отправиться в будущее. Возьмите нас с собой». Таким образом, нам удалось привлечь внимание и повысить уровень финансирования на базе этой истории.

Затем состоялась знаменитая транзакция в ресторане Buck's в Вудсайте. Ресторан фактически является вторым домом для многих венчурных капиталистов. Средства нашего первого раунда инвестирования были перечислены нам с помощью Palm Pilot. Наши венчурные капиталисты пришли на раунд финансирования с суммой в 4,5 млн долл., заранее загруженной

в Palm Pilot. Затем выполнили транзакцию нам через инфракрасный порт своих Palm Pilot.

В действительности наш программный продукт тогда еще не был доведен до полной готовности. За неделю до первого раунда инвестирования в ресторане Buck's я осознал, что мы не сможем осуществить задуманное, поскольку программный код не дописан. Естественно, можно было выполнить имитацию подлинной операции перевода средств, например воспроизвести звуковой сигнал и сказать: «Деньги получены». Но мне претила такая идея. Наша компания занималась безопасностью, как же я могу имитировать что-то стоимостью 4,5 млн долл.? А что будет, если что-то пойдет не так? Или имитация станет очевидной? Мне придется прибегнуть к ритуальному самоубийству, чтобы избежать позора. Поэтому два моих программиста и я сутками корпели над программным кодом. И так в течение пяти дней. Я знаю, что люди обычно спят. Я не спал тогда вообще. Это был безумный марафон, когда голову сверлила только одна мысль: «Мы должны заставить это работать». И в конечном итоге мы добились своего. Мы закончили программу в 9:00, а транзакция по переводу денег состоялась в 10:00.

В этом случае нельзя было писать программу кое-как. Когда вы занимаетесь криптографическими приложениями, то при ошибке в одном бите ничего не функционирует вообще. Мы начали тестирование в полночь перед днем раунда финансирования, исправили все недочеты и выполнили проверку снова. При работе программы возникали «утечки памяти», но все действия являлись полностью безопасными. То есть хотя ПО и не было идеальным, способ передачи данных о транзакции денежных средств из одних рук в другие оказался целиком защищенным. Опасность состояла лишь в том, что устройства Palm Pilot могли выйти из строя, при этом транзакция была совершенно надежной. Я мог поставить на нее всю свою жизнь. Однако нельзя назвать идеальной ситуацию, когда лишь программное обеспечение было безопасным, а компьютер — нет.

Поэтому мы запаслись штабелями Palm Pilot, куда загрузили одно и то же ПО. Разумеется, деньги можно было «разместить» только в одном из них, но план состоял в том, что при сбое в любом из устройств я мог заменить используемую пару на другую (нам нужен был один Palm Pilot для отправки денег и второй — для их получения). Мы были полностью готовы. Компьютеры Palm Pilot мы промаркировали следующим образом: «Отправитель 1», «Отправитель 2», «Отправитель 3», «Получатель 1»,

«Получатель 2», «Получатель 3». Прихватив с собой стопку Palm Pilot, я прыгнул в автомобиль и доехал до ресторана BUCK's приблизительно в 9:50. Питер пребывал в тревожном состоянии, чересчур переживая о происходящем. У меня же все плыло перед глазами, поскольку я очень устал.

Предстоящий раунд финансирования освещало около десятка телекомпаний. Нам действительно удалось привлечь повышенное внимание средств массовой информации. Мы выполнили транзакцию с помощью Palm Pilot, но одна тележурналистка опоздала и попросила нас: «Вы можете это повторить?» На что я ответил: «Нет, я непрерывно работал над этим последние пять дней и последние пять месяцев. Основной принцип безопасности как раз и заключается в том, что вы не можете скопировать транзакцию. Ее завершение означает, что деньги сменили владельца». Поэтому этим ребятам пришлось попросить Питера разыграть повторное перечисление денег и при этом не снимать экран устройства, на котором отображалось: «Нарушение безопасности! Не пытайтесь отправить те же деньги еще раз». Это сообщение стало триумфом для меня, но оказалось занозой в пятке для телеоператора.

После того как у меня взял интервью журналист The Wall Street Journal или еще какого-то известного издания, помню только то, что зашел на секунду в туалет, а мне заказали омлет. Он и стал моим следующим воспоминанием, поскольку возле него я проснулся. В ресторане BUCK's никого не было. Все ушли, дав мне отоспаться.

Ливингстон. Какими были ваши первые действия после получения новых инвестиций?

Левчин. Получив их, мы немедленно приступили к найму сотрудников. Мы доработали приложение для карманных компьютеров Palm Pilot, которое оказалось достаточно популярным. Каждый день его скачивали 300 новых пользователей. Затем мы создали его демоверсию для веб-сайта. Она обладала такими же функциональными возможностями (т.е. на веб-сайте вы могли делать все то же, что и на Palm Pilot), но сам сайт был скучноватым, и мы не слишком о нем заботились. Мы как бы говорили: «Зайдите на наш сайт и скачайте версию программы для Palm Pilot. Это действительно круто».

Ливингстон. Ежедневно триста человек скачивали это приложение? Ради чего?

Левчин. В мире множество чудачков. Количество загрузок быстро снизилось, но на первом этапе наша программа имела широкий резонанс.

К началу 2000 года мы осознали, что все эти люди пытаются использовать наш веб-сайт для выполнения финансовых транзакций, и рост числа таких операций значительно превышает увеличение количества транзакций с помощью карманных устройств. Это казалось необъяснимым, поскольку КПК казались такими «классными», а веб-сайт создавался всего лишь для демонстрации возможностей приложения. Затем многие пользователи сайта eBay стали звонить нам и спрашивать: «Можно, я размещу ваш логотип на страничке своего аукциона?» А мы удивлялись: «Зачем?» Поэтому отвечали отказом. То есть какое-то время мы изо всех сил сражались со странными пользователями сайта eBay: «Убирайтесь, вы нам не нужны».

Однако вскоре мы поняли, что эти люди, по сути, хотят стать нашими пользователями. Мы вдруг прозрели, и следующие 12 месяцев как сумасшедшие работали над улучшением интернет-версии нашего программного продукта, который сегодня превратился в электронную платежную систему PayPal. В конце 2000 года мы прекратили поддержку приложения для КПК, поскольку число его пользователей остановилось на максимальном значении 12 тысяч человек. Многие из них были огорчены нашим решением. Они говорили: «Вы ведь собирались заниматься денежными платежами с помощью карманных устройств и не думали об Интернете». А мы отвечали приблизительно так: «Нет, Интернет входит в сферу наших интересов».

Ливингстон. Сколько человек использовали ваш веб-сайт в тот момент, когда вы прекратили работу над приложением для карманных компьютеров?

Левчин. Я полагаю, тогда у нас было 1,2–1,5 миллиона пользователей. Мы приняли сложное решение, но очевидное с точки зрения бизнеса.

Ливингстон. Когда вы впервые заметили мошеннические действия?

Левчин. Одним прекрасным днем. Это было достаточно забавно, поскольку мы постоянно общались с разными людьми, которые занимались банковским делом и кредитными картами. И они постоянно нам твердили: «Мошенники съедят вас на обед». Мы удивлялись: «Какие такие мошенники?» А они говорили: «Увидите, какие. Увидите».

У меня были советники, специализирующиеся на финансовых вопросах. Они меня предупреждали: «Будьте готовы к возвратным платежам». Необходимо предусмотреть стандартную процедуру действий на этот случай». Я промычал в ответ что-то неопределенное. Тогда советники спросили меня: «Вы даже не знаете, что такое возвратный платеж, правда?»

Ливингстон. То есть вы не предвидели возможности мошенничества?

Левчин. Я не имел ни малейшего понятия о том, что произойдет.

Ливингстон. Но ведь вас это не слишком удивило?

Левчин. Мы самостоятельно пытались атаковать собственную систему электронных платежей. Так делают все профессионалы в области безопасности. Как можно обмануть систему и украсть деньги? С первого дня ее существования мы готовились к противодействию злоумышленникам. Мы предотвратили все очевидные атаки, и первый возвратный платеж произошел только через шесть месяцев после запуска системы. Мы отнеслись к этому слегка легкомысленно: «Что же. Один платеж в неделю. Это не критично». А затем началась лавина финансовых потерь: 2000-й стал для нас годом электронного мошенничества. С каждым месяцем мы теряли все больше и больше. В один из месяцев из-за действий злоумышленников мы лишились более 10 млн долл. От этого можно было сойти с ума.

И тогда я понял, что должен решить эту проблему. Я начал углубленно исследовать поставленную задачу, разбираться в том, что можно сделать и какие существуют варианты борьбы с хакерскими атаками.

Ливингстон. Значит, вы осознанно решили сфокусироваться на устранении этой проблемы?

Левчин. В действительности это был своего рода побочный эффект. Дело в том, что в тот момент произошло наше слияние с компанией X.com. Оно оказалось непростым, поскольку мы, по сути, являлись крупными конкурентами на одном рынке. На какое-то время Питер Тиль отошел

* Возвратный платеж, также называемый обратным, возникает при подаче покупателем в компанию-эмитент кредитной карты заявки на отмену уже оплаченной транзакции. Покупатель может запросить возвратный платеж у компании-эмитента карты согласно правилам и срокам, установленным ассоциацией по работе с кредитными картами. Несмотря на то что возвратный платеж может показаться схожим с претензией PayPal, это процесс, гарантируемый держателю компанией-эмитентом карты и иницируемый вне PayPal. В споре по возвратному платежу конечное решение принимается компанией-эмитентом карты, PayPal не контролирует исход дела. — *Примеч. ред.*

от дел. Тот парень, который руководил X.com, стал нашим генеральным директором, а я остался техническим директором. Он был сторонником операционной системы Windows, а я хорошо разбирался в Unix и предпочитал ее. Поэтому между командами инженеров возникли неприязненные отношения. Наш новый генеральный директор был убежден в исключительности Windows и в том, что мы должны перевести наши приложения на работу под ее управлением. Однако я полагал, что используемая нами платформа действительно качественная и хотел ее сохранить.

К лету 2000 года переход на Windows стал более вероятным в связи с уходом Питера Тилиа. Он взял годичный отпуск, чтобы уредить столкновения между генеральными директорами. В результате мой новый партнер стал подталкивать меня к тому, чтобы я признал необходимость смены нашей платформы на Windows. Я сказал так: «Если это действительно произойдет, то от меня в компании не будет никакой пользы, поскольку я ничего не знаю о Windows. Я учился в колледже, где все было построено на Unix, и всю жизнь программировал только под нее».

Со мной работал молодой практикант, которого я нанял еще до слияния с X.com. Вместе мы пришли к такому мнению: «Мы создали все эти отличные Unix-проекты, но теперь они становятся бессмысленными, поскольку коллеги собираются отправить на свалку нашу ОС. Нам придется придумать что-то еще». Поэтому мы вдвоем решили создать собственные интересные проекты. Одним из них стал пакет ПО по тестированию нагрузки, который должен был оказаться значительно лучше его Windows-версии. Мы написали такую программу для Unix-платформы и Windows. В результате нам удалось получить прекрасные графики, демонстрирующие, что масштабируемость Windows-версии составляет лишь 1 процент от возможностей масштабирования для Unix. Этим мы как бы сказали: «Вы действительно хотите перейти на Windows?»

Все было сделано красиво, но для меня наступили сложные времена в компании, поскольку мне не нравилось, как развиваются события. Когда ты — генеральный директор, то можешь авторитетно не согласиться с мнением сотрудников, но если ты не разделяешь мнения генерального директора, то можешь сам подать в отставку.

Я заинтересовался финансовой ситуацией в компании PayPal и попытался разобраться, что происходит на серверной стороне, поскольку какое-то время перестал следить за программным кодом и используемыми

технологиями. Оказалось, что мы теряем гораздо больше денег, чем я себе представлял. Это было начало 2001 года. Если посмотреть на показатели финансовых потерь компании в то время, то они были сравнительно низкими. По статистическим данным можно понять, что мы лишались денег, но постоянный рост числа пользователей системы до определенного момента компенсировал эти потери. В системе электронных платежей число

Когда ты — генеральный директор, то можешь авторитетно не согласиться с мнением сотрудников, но если ты не разделяешь мнения генерального директора, можешь сам подать в отставку

мошеннических операций составляло менее 1 процента — невысокий показатель. Но когда я проанализировал динамику мошеннических действий, стало очевидно, что если не остановить киберпреступников, то это значение скоро составит 5 или даже 10 процентов от общего количества финансовых операций, что окажется неприемлемо большим значением.

Поэтому я полностью погрузился в проблему. Вместе с практикантом мы написали статистические программы для отслеживания платежных операций, чтобы понять, как могло произойти, что мы теряем деньги. К концу лета мы решили, что наступает конец света, если люди ведут себя подобным образом. Стало очевидно, что компания лишается из-за мошенников колоссальных сумм. Наши потери уже составляли около 10 млн долл. в месяц, что было пугающей цифрой.

Ливингстон. Другие сотрудники компании знали об этом?

Левчин. Думаю, за лето многие постепенно пришли к пониманию всей серьезности ситуации. В какой-то момент этот вывод стал очевидным. Мне не пришлось никого убеждать. Сначала многие говорили: «Да, это крупные суммы, но объем операций тоже быстро растет. Если смотреть на абсолютные цифры, то 5 млн долл. на фоне транзакций на сумму в 300 млн долл. выглядят не критично».

Однако на высших уровнях управления PayPal возникли резкие разногласия, в результате чего генеральному директору пришлось уйти в отставку. На этот пост вернулся Питер Тиль. Первое наше с ним совместное решение заключалось в том, что кроме технического управления компанией я должен устранить проблему мошенничества в системе. Ведь я уже потратил массу времени на выявление существующих потерь. Мне удалось убедить того молодого практиканта, Боба, оставить Стэнфордский университет на

год и вместе со мной сфокусироваться над данной задачей. Весь следующий год мы с Бобом посвятили выявлению причины существующих проблем и устранению всех возможных прорех в системе безопасности.

Ливингстон. Значит, генеральный директор подал в отставку, а Питер Тиль вернулся в компанию?

Левчин. В настоящее время мы трое — хорошие друзья. Но тогда я ненавидел генерального директора, который заставлял меня перейти на Windows. В конечном итоге я был просто убежден, что ему следует уйти из компании. Мои аргументы были такими: «Мы никак не можем перейти на Windows сейчас, поскольку на данный момент для нас самым важным является противодействие атакам злоумышленников. Мы не можем позволить себе никаких дополнительных изменений. На отдельном этапе развития компании можно решить только одну серьезную проблему, а действия киберпреступников при электронных транзакциях как раз и являются таковой. Поэтому сделать одновременно и то и другое просто невозможно». Эти аргументы послужили причиной достаточно острого конфликта, который привел к отставке генерального директора, возвращению Питера и тому, что я занялся проблемой защиты от нападений хакеров.

Ливингстон. Когда вы впервые смогли сказать, что система безопасности действительно работает?

Левчин. Мы с Бобом разработали программный пакет под названием IGOR. Мы написали несколько приложений и называли их в соответствии с русскими именами, которые начинались с буквы I и состояли из четырех букв. Это правило придумал я. Так у нас появились IGOR, INGA и IVAN. В итоге мы создали впечатляющий программный продукт, на который сейчас обладаем патентом. Он построен на основе ряда сложных предположений, но, как выяснилось, наши догадки большей частью оказались правильными.

Для проведения исследований финансовых транзакций мы создали группу из 20–30 человек, занявшуюся анализом крупных мошеннических операций с целью вернуть часть денег или привлечь кого-то к уголовной ответственности. Увы, нам не удалось добиться значительных успехов на этом поприще. Все действия исследователей сводились к тому, чтобы проследить, куда ушли деньги, и понять, не можем ли мы их вернуть хотя бы частично, пока они не покинули систему электронных платежей. Это оказалось достаточно сложной задачей, поскольку доступные на то время

инструменты позволяли одновременно просматривать лишь несколько счетов. При хорошо скоординированной схеме мошенничества с применением тысяч или сотен тысяч счетов движение денег проследить было невероятно тяжело.

Как-то зашел я к одному из исследователей и увидел на столе огромные стопки распечаток. Я поинтересовался, что это такое, и он ответил: «Я пытаюсь отследить деньги». На мой вопрос о количестве рассматриваемых им случаев мошенничества он сказал, что все эти распечатки относятся к одному случаю. «О какой сумме идет речь?» — поинтересовался я. «О 800 тыс. долл.», — был ответ. «Что ж, это крупная сумма, но ведь вам потребовалось около недели, чтобы распечатать все эти данные», — сказал я.

Мы поняли, что используемые методы совершенно неэффективны. Поэтому Боб и я разработали специальную систему, которая представляла собой инструмент визуализации и балансировки, позволяющий отображать крупные транзакции денежных средств в наглядной форме. Используя его в качестве базового, мы написали все остальные программы, с помощью которых компьютеры могли предсказывать все потенциально возможные потери крупных сумм. Затем в визуальной форме отображалась схема финансовых потерь, чтобы наши исследователи могли быстро принять решение о том, следует ли заниматься тем или иным случаем.

Когда мы продемонстрировали возможности разработанной системы, одна женщина из исследовательской группы отреагировала весьма эмоционально: она расплакалась от счастья и сказала: «Вы даже не представляете, что вы сделали, Макс». Наши исследователи действительно трудились слишком много.

Как только мы внедрили свое изобретение, количество успешных атак хакеров резко сократилось. Приблизительно на 80 процентов. Но мы не остановились на достигнутом и продолжали реализовывать разные идеи, пока число мошеннических операций не упало до 0,1–0,15 процента. Таким образом, нам удалось с помощью специальной программы значительно сократить финансовые потери компании. Очевидно, что в этом вопросе мы таки добились успеха.

Затем в добровольное «изгнание» отправилась Сара Имбач. Она переехала в город Омаха и сначала стала менеджером группы по противодействию атакам хакеров, а потом возглавила весь наш центр по изучению

противоправных действий, содержание которого в связи со сменой дислокации стало обходиться нам значительно дешевле. Сара Имбач руководила специалистами центра, а я предоставлял ей все необходимое программное обеспечение. За год нам удалось взять под контроль нашу платежную систему и пресечь попытки кражи денежных средств.

Ливингстон. То есть решение проблемы хакерских атак стало результатом работы группы людей и создания программного обеспечения?

Левчин. Ответ на этот вопрос зависит от того, кого вы спросите. Думаю, что Сара поставит на первое место людей, а программисты скажут, что основная заслуга принадлежит использованным технологиям. Очень сложно оценить, что является мошенничеством. Чтобы принять окончательное решение, нужен или человек, или квантовый компьютер. Ведь дело касается денег, которые принадлежат другим людям. Вы ведь не хотите, чтобы компьютер решил: «Для вас сумма 2 долл. не имеет значения». Это похоже на мошенничество, но я не думаю, чтобы злоумышленник рисковал своей головой ради такой суммы.

Кроме того, существовали различные правила и исключения, когда мы говорили: «Даже несмотря на то что это преступное действие, мы не станем его расследовать, потому что...» Мы научились решать такие проблемы позже. Первоначально мы распределяли хакерские атаки по размеру убытков, но затем стали их сортировать по ожидаемым потерям. С помощью программных средств мы научились оценивать вероятность потерь. Затем, установив, о какой сумме идет речь, мы определяли значение ожидаемых убытков и по ним назначали категорию конкретного случая для наших исследователей. Они обрабатывают только 5 процентах случаев нарушения безопасности, которые определены как наиболее серьезные, и проверяют каждый из них по огромному перечню признаков мошеннической операции. Причем благодаря опыту и быстрой оценке конкретной ситуации им зачастую хватает даже половины этих признаков, чтобы выявить вероятную брешь. То есть мы определяем операции с самыми высокими ожидаемыми потерями. Это был один из методов, использованных нами при разработке программного обеспечения.

Ливингстон. Ваши конкуренты создали что-то подобное?

Левчин. Мы долго хранили свои программы и методы в тайне и никогда не показывали пакет IGOR посторонним. И не рассказывали о нем прессе. Меня можно назвать параноиком. Но когда мы создали этот пакет,

он был установлен на терминале, стоявшем в конференц-зале. Наши сотрудники могли зайти в эту комнату, воспользоваться им и уйти. Другие копии пакета IGOR были недоступны.

Когда нам удалось справиться с хакерскими атаками, приложениями заинтересовались федеральные службы и власти штата Калифорния. Мы пригласили представителей власти в офис, но они могли только войти в конференц-зал, использовать наши программы и уйти. Мы не разрешили ни копировать свои приложения, ни делать распечатки.

Ливингстон. Вы запатентовали программы?

Левчин. В действительности я не хотел получать патент. Во-первых, мне не нравится сама идея патентов на программное обеспечение, а во-вторых, если вы получаете его на что-то, то должны обнародовать свое изобретение. Даже если никто не посягнет на него, все равно конкуренты получают преимущество. Поэтому мы решили сохранить коммерческую тайну и никому не показывать созданные приложения.

Со временем пакет приложений IGOR стал достаточно известным внутри компании, как и другие программные инструменты, разработанные ранее. Некоторые из них мы запатентовали, а другие сделали общедоступными для всех пользователей. Но до сих пор в PayPal применяются приложения, которые недоступны широкой общественности. О них у нас стараются не распространяться, и я считаю это правильным.

Ливингстон. То есть PayPal можно назвать компанией, специализирующейся в области безопасности?

Левчин. Я считаю, что PayPal можно описать так: компания, работающая в сфере безопасности и предоставляющая защищенные финансовые услуги. Ее деятельность заключается в том, чтобы оценить риск финансовой транзакции и взять его на себя. В действительности вам ничего не известно о надежности денежной операции. Вы просто распределяете оценки риска для обоих участников транзакции, а затем заявляете: «Я буду посредником этой операции, и в случае чего компания PayPal примет на себя ответственность за потери, если таковые произойдут». Положение посредника в данном случае оказывается весьма сложным.

Поэтому способность оценить риск является ключевой для PayPal. Вы выступаете в роли человека, который должен сказать: «Такую финансовую

* Ключевые компетенции являются специфическими преимуществами (particular strengths) в отношении других организаций отрасли. Они обеспечивают

операцию я могу смело провести». Или, наоборот: «Может быть, стоит воздержаться от этой сделки, поскольку вы, ребята, очень похожи на воров?» Я считаю, что такая деятельность компании относится к области обеспечения безопасности. Я имею в виду не только защиту данных от хакеров, а подразумеваю безопасность в более широком смысле: оценка рисков, определение критериев нормальной операции и т.д. Остальные наши услуги можно считать услугами широкого потребления, которые способны предоставлять и другие компании. В 2000 году у нас было множество конкурентов, поскольку со стороны казалось, что предоставлять услуги электронных платежей очень просто: достаточно зарегистрироваться, использовать номера кредитных карт, перевести немного денег и все.

Ливингстон. Что вам удалось сделать такого, чего не смогли ваши конкуренты?

Левчин. Самое сложное — определить риск финансовой транзакции. Люди, которые работают в сфере финансов, понимали это, но не хотели заниматься тем, чем занимались мы. Как правило, они сразу говорили: «Существуют плохие парни. Давайте от них избавимся».

Да, можно применить стандартные процедуры для регистрации пользователей. Выглядит это приблизительно так: «Предоставьте нам номер кредитной карточки, домашний адрес и девичью фамилию вашей матери, а мы отправим вам документ, на котором вы распишетесь и вернете его нам». После завершения всей процедуры вы получаете вполне надежного клиента. Но, увы, таких просто не появляется, поскольку на каждом этапе этой процедуры процент отсеявшихся составляет около 30 процентов. При наличии десяти этапов регистрации и отказе от дальнейших действий одной трети желающих в конечном итоге до финиша никто не доберется.

Дело в том, что в стартапах не осознавали возможного риска. Мы вообще не думали ни о чем подобном, создавая компанию. Нам просто повезло... Возможно, мне стоит поблагодарить судьбу за год скуки, когда, ожидая перехода на платформу Windows, я углубился в изучение выполняющихся операций, чтобы понять суть мошеннических действий и атак хакеров. Однако независимо от причин мы оказались достаточно сообразительны,

базовую основу создания добавленной стоимости. Ключевые компетенции являются коллективным знанием в организации и включают знание того, как координировать производственные навыки и интегрировать технологические потоки. — *Примеч. ред.*

чтобы быстро оценить всю серьезность проблемы. Затем удалось достаточно эффективно решить ее, что не смогли сделать конкуренты, которые быстро прогорели. Я помню все их громкие заявления, звучавшие при уходе из бизнеса, в том числе и в наш адрес. Они говорили, что компания PayPal тоже скоро обанкротится, поскольку никому не под силу справиться со столь огромным количеством атак интернет-мошенников.

Была одна компания (по-моему, она называлась eMoneyMail), представитель которой во время встречи с прессой по поводу прекращения ее деятельности заявил, что Интернет не является безопасной средой для осуществления транзакций. Число мошеннических операций от общего количества транзакций в eMoneyMail составляло 25 процентов. То есть при перечислении каждые 4 долл. 1 долл. крали хакеры. И все эти деньги выплачивались из «кармана» компании. Они заявили: «Мы потеряли огромные деньги», и просто закрылись.

Кроме того, нам повезло, что ребята из Citibank и других крупных финансовых учреждений, которые на основе своего многолетнего опыта тоже хорошо разбирались в механизмах мошенничества и понимали серьезность проблемы киберпреступности, не подошли к ее решению с тем счастливым неведением, с каким это получилось у нас. Мы начали устранять ее, исходя из принципа: «Мошенники собираются нас уничтожить. Что мы можем сделать для собственного спасения?» А специалисты банковской сферы думали так: «Наши операции надежно защищены. Как выполнить их в Интернете, не допустив к ним злоумышленников?» Последнее я считаю ошибочной позицией, ведь вы ограничиваете своих клиентов, а новые пользователи, которые хотят узнать о новой системе, не желают мириться с ограничениями.

Ливингстон. Почему вы считаете, что ваши конкуренты из финансовых организаций думали именно так?

Левчин. Мне кажется, что для таких людей существуют стандартные правила, применяемые по умолчанию в тех или иных ситуациях, когда определенные действия позволяют решить определенную проблему. Эти люди делают карьеру в крупных банках, где отсутствует понятие управления рисками. Они знают, что можно делать, а чего нельзя.

С другой стороны, я полагаю, многие подобные организации являются открытыми компаниями, акции которых торгуются на бирже. Мы отказались от первичного размещения акций до того момента, пока не решили

проблему киберпреступности. Если финансовая организация наподобие Citibank, акции которой прозрачно торгуются на бирже, заявит о том, что она потеряла 10 млн долл. в месяц из-за интернет-мошенников, для ее инвесторов это может стать настоящим потрясением. Однако я думаю, что даже если бы такие компании действительно попытались разработать систему защиты от действий хакеров при финансовых трансферах, то они вряд ли добились бы успеха. Объясню почему. Мы проводили консультации со многими подобными организациями в поисках потенциальных клиентов или партнеров. И оказалось, что ни одна из них не пыталась классифицировать угрозы мошенничества, как это сделали мы.

Укоренившиеся правила очень трудно изменить, если вы работаете в определенной области долгое время. Таким образом, наша наивность сослужила нам хорошую службу. Мы не знали, как принято решать проблему мошенничества, поэтому просто изобрели собственный метод.

Ливингстон. Что еще вас беспокоило?

Левчин. Причины для волнения возникают всегда, буквально ежедневно. На протяжении четырех лет я не мог спокойно спать. Когда вы отвечаете за техническое обеспечение работы быстро развивающейся компании, деятельность которой проходит на виду у общественности, всегда появляются беспокоящие вас проблемы. В начале 2000 года это была масштабируемость. Несколько дней из-за перегрузки наш сайт не работал, несмотря на то что мы добавили серверы и переписали программный код. В определенный момент оригинальная разработка перестала удовлетворять требованиям пользователей. Весьма неприятная ситуация.

**Укоренившиеся правила
очень трудно изменить, если
вы работаете в определенной
области долгое время**

Питер Тиль очень помогал мне, защищая от многих проблем. Он говорил репортерам: «Количество наших пользователей стремительно растет». Несколько лет тому назад компания eBay потеряла около 20 процентов рыночной капитализации в результате отказа системы, связанного с обслуживанием увеличивающегося числа запросов, и репортеры поинтересовались у ее представителя: «Разве это похоже на eBay? Ваш сайт не будет работать всю неделю?» Поэтому я находился в постоянном напряжении.

Ливингстон. Какие еще сложности вы можете вспомнить?

Левчин. Одной из самых напряженных стала ситуация, когда Питер Тиль и наш руководитель по связям с общественностью были ошеломлены требованием репортера поговорить с кем-то, кто занимается в нашей компании техническим обеспечением, поскольку он хотел получить информацию о предполагаемом развитии событий «из первоисточника». В телефонной беседе он спросил меня: «Какова вероятность повторения судьбы eBay? Ваша система может выйти из строя? Вы тоже не в силах справиться с большим количеством новых пользователей?» На что я ему ответил: «Парень, я не спал трое суток, пытаюсь решить эту проблему». Репортер мгновенно отреагировал: «Я процитирую ваши слова в статье». Питера очень беспокоило такое интервью.

Мне постоянно приходилось действовать по наитию. Было бы хорошо протестировать аппаратные средства и создать крупную лабораторию, чтобы действовать следующим образом: «У нас сейчас функционирует X систем, давайте увеличим их количество вдвое и проверим возможности масштабирования». Однако подобный метод на самом деле не работает. К тому моменту, когда вы протестируете в два раза большее количество систем, в реальности их число уже в три раза превысит первоначальное. К нашей системе электронных платежей ежедневно подключалось 20 тысяч новых пользователей. При этом количество транзакций возрастает экспоненциально, потому что пользователи только добавляются. Это не тот случай, когда человек появился, выполнил необходимую ему операцию и ушел. Нет, люди регистрировались, осуществляли нужные операции, оставались в системе и продолжали выполнять следующие действия.

Ливингстон. Наблюдалось ли лавинообразное увеличение количества пользователей?

Левчин. Мы рассчитывали на рост их числа с первого дня существования системы. Идея состояла в том, что я могу отправить вам деньги, даже если вы не являетесь пользователем системы электронных платежей. Если я отправлю вам 10 долл., то по электронной почте вам придет такое сообщение: «Вы можете получить 10 долл. Зарегистрируйтесь в системе, и они ваши». Это самый мощный стимул для быстрого увеличения количества пользователей, когда вы можете совершенно безвозмездно получить денежные средства.

Для покупателей и продавцов сайта eBay вообще возникал замкнутый круг, когда покупатели сообщали: «Я хочу заплатить вам по системе PayPal», а продавцы отвечали: «Я не принимаю платежей через PayPal». В ответ покупатель заявлял: «Ничего страшного. Я просто отправил вам 10 долл.,

а вы можете зарегистрироваться и получить их». В результате продавец вовлеклся в процесс и мог признать: «Это действительно легко, поскольку я просто принимаю переводы по системе PayPal».

Ливингстон. Были ли еще поворотные моменты?

Левчин. Мы с Питером Тилем считаем, что нам просто везло. Возьмите любой эпизод из истории компании PayPal и увидите, что это действительно так.

Под везением я подразумеваю то, что компания могла прекратить свое существование на любом из решающих этапов развития, но этого не произошло. В большинстве случаев нам удавалось как-то отреагировать на проблему или заметить негативные тенденции на ее ранней стадии. Но я считаю, что наша способность вовремя прочесть знаки судьбы является элементом удачи, поскольку иначе мы просто могли пропустить признаки надвигающихся неприятностей.

Ливингстон. Хотелось ли вам когда-нибудь уволиться?

Левчин. Всерьез я задумался над этим, когда готовился переход на Windows, однако я вряд ли пошел бы на это. Я очень привязался к компании.

Ливингстон. Что вы считаете наиболее удивительным?

Левчин. Удивительным было все. Я постоянно узнавал что-то, чего не знал ранее.

Однако наиболее удивительным стало то, насколько разрослась наша компания. Как-то я сказал Питеру: «Если в PayPal будет работать 25 человек, то я, вероятно, уволюсь, поскольку люблю небольшие компании. Договорились?» В следующий раз, когда мы вернулись к этой теме, в PayPal уже насчитывалось 75 сотрудников, так что я не выполнил свою угрозу. Питер сказал: «Почему бы тебе не подождать, пока количество сотрудников не достигнет 100 человек, а там посмотрим?» Когда мы решили поговорить в следующий раз, в PayPal уже было 1000 сотрудников.

Ливингстон. Какой совет вы могли бы дать молодым программистам, которые хотят создать собственный стартап?

Левчин. Постарайтесь найти хорошего соучредителя. Я считаю, что все дело в людях, и если вы попытаетесь все организовать самостоятельно, придется преодолеть множество препятствий. В этом нет ничего невозможного, особенно если вы по натуре одиночка и интроверт, но все равно очень сложно.

Работа в компании PayPal во многом меня изменила. И прежде всего это проявилось в том, что хоть я и остался интровертом, но уже совершенно не в той степени, как раньше. Скорее всего, это было обусловлено тем, что до PayPal я руководил другой компанией один и считал это нормальным. Тогда я мог поспорить, что это лучший вариант. Но в этом случае вы можете рассчитывать только на собственные силы. Нет никого, к кому бы вы могли обратиться со словами: «Послушай, вся система может развалиться в любую минуту. Что, черт возьми, мы будем делать».

В первые дни существования компании мы с Питером поддерживали друг друга и знали, что не бросим общего дела в трудный момент. Когда меня охватывали сомнения вроде «интернет-мошенники нас уничтожат», Питер Тиль говорил: «Ничего подобного. Я видел статистику. Ты все делаешь правильно. Продолжай в том же духе. Мы справимся». С другой стороны, когда Питера раздражали инвесторы, разносогласия в совете директоров или что-то еще, я всегда старался его поддержать. Это звучит слишком сентиментально, но я считаю, что нужна поддержка хороших людей. Сплоченная команда — половина успеха. Возможно, еще важнее иметь хорошего соучредителя. Кого-то, на кого вы можете положиться целиком и полностью.

Ливингстон. Возникло ли у вас такое чувство доверия к Питеру Тилу с самого начала?

Левчин. Мы быстро нашли общий язык. Меня вообще тянет к интеллектуалам, и я стараюсь установить хорошие отношения с каждым по-настоящему умным человеком.

Наше общение было очень позитивным. В нас силен дух соперничества. Познакомившись, мы стали проводить много времени вместе. Однажды мы

Сплоченная команда — половина успеха. Возможно, еще важнее иметь хорошего соучредителя

просидели в кафе восемь часов, стараясь выяснить, кто быстрее сложит пазл (своеобразный интеллектуальный марафон для двух участников). Мне кажется, в результате этого соревнования мы определили, что не являемся полными идиотами, поскольку складывали пазлы достаточно быстро.

Мы постоянно пытались найти задачи, решить которые не смог бы второй из нас. Мне очень нравится складывать пазлы. Я не могу сказать, что делаю это быстро, я не спешу. Время от времени мне требуется больше

времени на решение, чем средние показатели, но практически всегда я добиваюсь успеха.

По моему мнению, в целом секрет успеха PayPal заключается в том, что жизнь свела меня с Питером Тилем, и он согласился стать соучредителем компании.

Ливингстон. Кого вы можете назвать своим учителем или примером для подражания?

Левчин. В управлении стартапом существуют различные аспекты. У разных людей я перенимал разные знания, навыки и даже увлечения. Многие из ведущих менеджеров PayPal в действительности являлись профессионалами своего дела и необычными людьми. Работать с ними было очень интересно и полезно.

Во время обучения в колледже я никогда не уделял серьезного внимания экономическим предметам и никогда не посещал занятий по бухгалтерии. Однажды вечером я пришел в кабинет финансового директора и сказал: «Я многого не понимаю в наших балансовых ведомостях и бухгалтерских отчетах. Я хорошо знаю математику, поэтому смог бы в этом разобраться, но не понимаю терминологии. Научите меня бухгалтерии». В течение многих часов он объяснял мне принципы бухгалтерского дела. Я узнал, что значит дебет и кредит, чем платежное обязательство отличается от активов и капитала и почему что-то называется так, а не иначе. Ранее обо всем этом у меня не было ни малейшего представления. К тому времени я уже год как работал в компании и решил, что пришла пора разобраться с этими финансовыми премудростями, которые представлялись мне каким-то видом искусства.

Ранее я никогда не привлекал инвестиции, поэтому когда Питер устраивал встречу с инвесторами, я старался присоединиться к нему, чтобы понять суть происходящего.

Ливингстон. У вас сложились хорошие отношения с инвесторами?

Левчин. Если об этом вспоминать в прошедшем времени, то сейчас кажется, что все люди приходили к нам с пачками денег, и мы всегда нравились друг другу. Ситуация складывалась просто замечательно и т.д. На самом деле все было гораздо сложнее. Когда компания работает хорошо и расширяется, инвесторы считают вас отличными ребятами. Но когда дела идут не совсем гладко, им кажется, что они переплатили, и перестают быть любезными. По продолжительности эти периоды примерно

равны. Однако по большей части я пребывал в блаженном неведении о такого рода делах, поскольку переговорами с инвесторами и управлением советом директоров в основном занимался Питер Тиль.

Хотя во время работы в PayPal я всегда входил в совет директоров, большинство неприятных вопросов поднимал Питер. Я несколько активизировался после возникновения проблемы интернет-мошенничества. Тогда я был значительно моложе, чем теперь, поэтому долгое время и инвесторы, и члены совета директоров относились ко мне как к сумасшедшему русскому вундеркинду, который появляется на сцене, взмахивает волшебной палочкой, и вся техника начинает работать.

Поэтому долгое время я уходил под аккомпанемент фразы: «Не спрашивайте, как это функционирует. Макс все решит». И все действительно слаженно работало, пока нас не настигла проблема масштабируемости. Тогда мне пришлось стать более разговорчивым и давать объяснения совету директоров: «Вот что происходит. Вот что я делаю для решения этой задачи. Все будет хорошо. Успокойтесь». Затем, когда основным предметом моего беспокойства стала проблема мошенничества в нашей системе, мне пришлось участвовать в заседаниях совета директоров еще активнее. Ведь теперь дело касалось того, с чем директора сталкиваются ежедневно, — денег. Поэтому мне пришлось готовиться к своим выступлениям гораздо тщательнее, а также отказаться от роли юного волшебника в пользу более серьезного отношения и более грамотных объяснений.

Ливингстон. Было ли в прошлом что-то такое, что сейчас вы сделали бы по-другому?

Левчин. Нет.

Ливингстон. Вы хотите сказать, что у вас не было промахов?

Левчин. Мы приняли целый ряд тактических решений, которые оказались ошибочными. Но я не могу сказать, что не предвидел такого результата. Это не тот случай, когда вы становитесь умнее и могли бы поступить иначе. Мне кажется, что даже обладая всей информацией, которая известна мне сейчас, я бы все равно пришел практически к тем же выводам. По моему мнению, были неверно приняты кое-какие бизнес-решения относительно партнерства с некоторыми компаниями, однако в финансовом мире партнерства вообще не бывает... нас обманули, и нам пришлось давать «задний ход». Однако сейчас эти события не представляются чем-то важным или значительным.

Полагаю, что нам удалось принять на работу самых лучших сотрудников, наши успехи можно расценить как выше среднего, и нам было очень интересно и комфортно.

Ливингстон. Сильно ли изменилась ситуация в PayPal после продажи компании?

Левчин. По моему мнению, покупатель склонен избавляться от оригинальной культуры приобретенной компании. Ведь новые владельцы отличаются от ее основателей. Прискорбно сознавать, но когда вы покупаете компанию, приходится уничтожать много принятых в ней правил и традиций. Если этого не сделать, то вы добавите масла в огонь недоверия и антипатии. Поэтому нужно как можно быстрее пройти неприятные процедуры и продолжить ведение бизнеса. Это не упрощает ситуацию для опытных сотрудников и основателей приобретенной компании, но другого способа поглощения я не знаю. Можно позволить купленной компании работать по собственному усмотрению, но тогда вы не получите никакой выгоды от ее приобретения.

Как правило, при изучении вопроса приобретения компании вы подсчитываете преимущества совместной деятельности двух бизнес-единиц. При этом расчеты достаточно неопределенны: если мы покупаем вашу компанию, а вы объединитесь с нами, то мы сможем уволить столько-то сотрудников. Это не очень приятно слышать, но именно ради этого все и затевается. Компания eBay приобрела нашу компанию потому, что у нее была собственная система электронных платежей Billpoint, испытывавшая серьезные затруднения. Ее работу обеспечивали 65 человек. И хотя показатели системы были невысокими, в свое время eBay приобрела ее, поскольку она позволяла осуществлять онлайн-покупки товаров, но мы полностью выиграла у них конкурентное соревнование.

Справедливость восторжествовала, когда eBay приобрела PayPal, и ребятам из Billpoint было объявлено, что им придется уйти. Это неприятно. Не хотел бы оказаться на их месте. Кому понравится приказ собирать вещи, поскольку его заменит человек из компании-конкурента, с которой он так долго соперничал. Флагманский корабль сдался, и они заменяют нас людьми, против которых мы сражались.

Ливингстон. Что могут сделать крупные компании, чтобы сохранить дух и культуру стартапа?

Левчин. Я не знаю ответа на этот вопрос. Может быть, использовать меньше презентаций PowerPoint. По моему мнению, компания PayPal даже после продажи во многом оставалась настоящим стартапом. Но, конечно, не таким, как при создании. Люди были недовольны утратой культуры стартапа. Но затем, когда мы присоединились к eBay, которая по размеру была в три раза больше, недовольство даже уменьшилось. Когда компания расширяется, требуется большее структурирование, координация между подразделениями и производственные совещания.

Моя теория сохранения принципов стартапа в рамках крупной компании такова: создавайте отдельные подразделения и предоставляйте им значительные права самоуправления и ответственности за свой участок работы. То есть позвольте им добиться успеха или потерпеть поражение. Однако у меня нет практического опыта, чтобы сказать, работает ли эта теория на практике.

Ливингстон. Возникали ли ситуации, когда не понимали ваших намерений и действий?

Левчин. Нет, поскольку, мне кажется, мы сами не знали, что собираемся делать. Я думаю, хороший предприниматель — тот, кто не собирается создать определенную компанию. Нужно начать собственный бизнес. Не имеет значения, каким именно он будет. Мы шесть раз меняли бизнес-план, и на шестой раз основали PayPal.

Если одна из идей не сработала, но остались деньги и люди, то очевидно, что мы не сдадимся, а просто слегка изменим бизнес-модель и создадим что-то другое. Не было ясности, чем мы будем заниматься, пока не пришла уверенность, что бизнес действительно работает. Затем по настоянию нашего руководителя отдела по связям с общественностью мы начали рассказывать всем о том, чем мы занимаемся и что собой представляем. Однако в промежутке между созданием компании и настоящей деятельностью PayPal мы постоянно занимались перетягиванием веревки то в одну, то в другую сторону: «На этой неделе мы попробуем это». Представьте себе, что каждую неделю вы встречаетесь с инвесторами и говорите: «Мы будем делать именно это. Мы полностью сконцентрированы. Мы станем крупной компанией». На следующей неделе вы снова встречаетесь с инвесторами и заявляете: «Это была ошибка».

Одна из интересных ситуаций возникла после того, как мы получили финансирование от Nokia Ventures — первой компании, вложившей в нас

инвестиционные средства. Перечисление инвестиционных средств через инфракрасный порт карманного компьютера в ресторан Buck's состоялось с целью развития идеи разработки программы для карманных устройств: «Здесь присутствует элемент платежной системы, но наше внимание сосредоточено на карманных устройствах, оплатите счет за ланч с помощью вашего Palm Pilot». Месяц спустя этого раунда инвестиций в ресторане Buck's состоялось первое заседание совета директоров. К этому моменту мы уже поняли, что идея с КПК не сработает и более перспективным является направление интернет-системы платежей. Кроме того, у нас были и другие идеи, которые мы хотели реализовать, но от которых впоследствии отказались. Мы начали заседание совета директоров так: «Привет, Джон. Привет, Пит. Мы изменили наш бизнес-план». Инвесторы были ошеломлены. «Что?» — возмутились они. Их можно понять. Эти ребята вложили 4 млн долл. и рассчитывали на прогресс начатого предприятия, а мы заявили: «Простите, мы не будем этого делать. Мы собираемся заняться другим».

К чести инвесторов надо признать, что они с нами согласились. «Хорошо, — сказали они. — Вы умные парни. Давайте сделаем по-вашему». Как правило, венчурные капиталисты крайне нервно реагируют на подобные ситуации, но эти ребята дали нам добро: «Вы просто ненормальные, но давайте попробуем».

САБИР БХАТИА

ОДИН ИЗ ОСНОВАТЕЛЕЙ КОМПАНИИ HOTMAIL

Сабир Бхатия и Джек Смит задумали реализовать стартап на основе веб-ориентированной базы данных с личной информацией под названием JavaSoft. Однако партнеры неожиданно столкнулись с проблемой: брандмауэр работодателя блокировал доступ из Интернета к личным учетным записям электронной почты. При ее решении возникла мысль создать бесплатный почтовый сервис в Интернете, которым можно было бы пользоваться из любой точки мира с помощью веб-браузера. Для этого Сабир Бхатия и Джек Смит основали собственный стартап. Первая веб-служба электронной почты появилась в 1996 году. Любой человек, компьютер которого был подключен к Сети, получал возможность завести в ней бесплатный аккаунт.

Количество зарегистрированных пользователей службы Hotmail менее чем через два года увеличилось до рекордных значений. Подобных результатов еще не фиксировали ни у одной медийной компании. Накануне 1998 года Hotmail приобрела корпорация Microsoft за 400 млн долл.

Ливингстон. Давайте вернемся к истокам, а именно к тому моменту, когда у вас появилась идея создания службы Hotmail. Как вы познакомились с Джеком Смитом?

Бхатия. Я познакомился с ним, когда пришел работать в компанию Apple Computer. Мы реализовали совместный проект по созданию портативных компьютеров PowerBook. Наш менеджер уволился из Apple, чтобы присоединиться к стартапу Кремниевой долины под названием FirePower Systems. Джек и я понимали, что компания Apple — спокойное и стабильное место работы, но в сотрудникам не позволялось получать вознаграждение в виде акций и опционов. Поэтому мы решили тоже присоединиться к FirePower Systems.

Мы много трудились, разработав, например, микросхемы, которые устанавливали в ПК на основе процессоров PowerPC. Благодаря им компьютер мог функционировать под управлением нескольких операционных систем. Идея состояла в том, что увеличение его быстродействия позволит переключаться между различными ОС, например UNIX и Windows. В результате отпадала необходимость в процессорах Intel, поскольку архитектура RISC-систем была лучше. Однако в дальнейшем сама компания Intel устранила свои ошибки, сбалансировав соотношение цена/производительность.

После двух лет деятельности стартапа наши достижения оставались весьма посредственными. Менеджер, который нанял нас с Джеком, уволился и открыл собственное дело. Поэтому я решал, чем дальше заниматься в жизни: пойти в бизнес-школу или рассмотреть другие альтернативы. Это было время значительного расширения возможностей Сети, поэтому я начал больше времени посвящать ее изучению. Было очень интересно наблюдать за развитием тогда еще небольших интернет-стартапов. Двое моих коллег из Стэндфордского университета основали компанию Yahoo!, и я подумал: «Здорово! Это просто перечень, каталог, который указывает, где что находится. И в этих ребят инвестировали 1 млн долл.». По моему мнению, это была огромная сумма. Поэтому я пришел к выводу: «Интернет выживет и будет развиваться». Я стал обдумывать возможности его коммерческого применения и пришел к идее создания простой базы данных для хранения пользовательской информации в качестве серверного приложения. Им мог бы выступать браузер на компьютере пользователя. То есть пользователи могли бы хранить информацию на сервере, а для ее отображения служил бы веб-обозреватель. Люди смогли бы формировать

персональные базы данных для хранения любой информации: контактной, телефонных номеров, каких-то особых файлов — в общем всего, что можно хранить на локальном компьютере.

На основе этой идеи я составил бизнес-план стартапа, но совершенно не знал, что с этим делать. Как основать его в одиночку? Я знал, что Джек отлично разбирается в программном обеспечении и в аппаратных средствах. Поэтому поделился своей идеей с ним. Он прочел бизнес-план и на следующий день сказал: «Великолепная мысль. Где мне поставить подпись?»

Вот так началась наша совместная деятельность. Я сказал Джеку: «Теперь мы должны привлечь инвесторов, нанять сотрудников и вывести компанию на новый уровень».

Ливингстон. Вы и Джек уволились с работы?

Бхатия. Нет. Мы решили, что заниматься созданием базы данных будем по вечерам и в выходные. Затем наступил момент, когда один из нас должен был уволиться, чтобы полностью сосредоточиться на нашем детище. Я сказал Джеку: «Я одинок, у меня нет семьи. Почему бы тебе не уволиться и не посвятить себя нашей идее, а я буду отдавать тебе половину своей заработной платы?» Он смог бы обеспечивать семью, а я в деньгах не нуждался.

Мы приступили к разработке продукта и одновременно стали искать источники финансирования. Мы посетили многих венчурных капиталистов, но все нам отказывали. Они спрашивали: «Как вы собираетесь зарабатывать деньги, если намерены сделать свою службу бесплатной? Откуда возьмется прибыль?» Мы объясняли, что получим подробную демографическую информацию о клиентах, и она поможет нам предоставлять им соответствующую рекламу. Но распространение рекламы в Интернете в то время не считалось надежным механизмом получения прибыли.

Ливингстон. Как идея создания сервиса JavaSoft трансформировалась в службу Hotmail?

Бхатия. Когда мы составляли бизнес-план для JavaSoft и параллельно продолжали работать в FirePower Systems, в нашей компании установили брандмауэр для защиты корпоративной сети. Он заблокировал доступ к нашим внешним учетным записям электронной почты. У меня был аккаунт в Стэндфордском университете, а у Джека — на почтовом сервере AOL. Однако теперь мы не могли пользоваться ими и обмениваться

электронными сообщениями. В результате пришлось записывать информацию на дискеты и бумагу. Вот тогда нас и озарило: «Ведь на любой веб-сайт можно зайти с помощью веб-браузера, так почему электронная почта не может быть доступной таким же образом?»

А дальше последовал логический вывод: если это решит нашу проблему, то решит и проблемы многих других людей, поскольку электронной почтой пользуются практически все. Идея предоставить к ней неограниченный доступ с помощью любого веб-браузера из любой точки мира казалась действительно великолепной.

Ливингстон. То есть такая мысль возникла в ходе решения проблемы обмена информацией между собой?

Бхатия. Именно. В результате мы могли получать доступ к своему почтовому ящику как дома, так и на работе. Ведь раньше, находясь в офисе, мы не имели возможности читать почту на внешних почтовых серверах за пределами локальной сети.

Ливингстон. После того как вы остановились на идее электронной почты, доступной через веб-интерфейс, вы полностью отказались от создания базы данных JavaSoft и бросили все силы на Hotmail?

Бхатия. У нас были противоречивые желания. Мы планировали использовать JavaSoft, чтобы привлечь деньги венчурных капиталистов. Но в действительности нашим убойным аргументом всегда оставалась электронная почта, поскольку мы считали эту идею более привлекательной.

Ливингстон. Но вы не хотели обнародовать ее, поскольку боялись, что ее попросту украдут?

Бхатия. Безусловно, почему бы не позаимствовать ее или просто не поделиться ею с Netscape? Или с кем-то еще? В тот момент мы понимали, что кроме идеи у нас ничего нет. Венчурные капиталисты в финансировании отказывали, причем их аргументы казались нам малозначительными, например: «Ребята, а чем вы занимались раньше?» И когда мы отвечали, что создавали аппаратные средства для компьютеров, звучал отказ: «Тогда почему вы собираетесь разрабатывать программное обеспечение?»

Многие указывали на нашу молодость и отсутствие опыта в управлении компаниями. «Да, — соглашались мы, — зато у нас есть отличная идея».

В мире венчурного капитала все люди очень тесно связаны друг с другом, и вы часто даже не подозреваете о существовании этих связей. Компания Netscape специализировалась на создании почтовых серверов. А что если бы один из инвесторов просто сказал кому-то из Netscape: «Ребята, а почему

бы вам не создать почтовый сервер с веб-интерфейсом?» Ведь в этом и заключался смысл нашей идеи, правильно? Мы практически ничего не могли сделать с точки зрения защиты своей интеллектуальной собственности. Тот, кто первым реализует наш проект, тот и завоюет рынок.

Поэтому мы старались сохранить информацию в тайне. Однако в любом случае мы собирались создать бесплатную веб-почту, даже если получим финансирование под другую идею

Ливингстон. Знаю, что вы оценивали инвесторов исходя из того, как они реагировали на идею создания базы данных JavaSoft. Вы сознательно выбрали такой критерий?

Бхатия. Мы тщательно обдумали свои действия. Нельзя добиться аудиенции с венчурным капиталистом, не поделившись бизнес-планом будущего проекта. Но мы не хотели рассказывать об идее общедоступной электронной почты неизвестно где и кому. Поэтому мы приходили с бизнес-планом по созданию базы данных JavaSoft.

Когда потенциальный инвестор проходил наш тест и не отказывал по глупым причинам, мы выкладывали свой козырь в виде идеи создания Hotmail. Мы просто никому не доверяли.

Ливингстон. В конце концов вы нашли компанию Draper Fisher Jurvetson (DFJ), которая успешно прошла тест. Расскажите, как вам удалось получить финансирование.

Бхатия. Представителям DFJ сразу понравилась наша идея. Они заявили, что собираются привлечь своих партнеров к финансированию, поскольку ее реализация может принести значительную прибыль. Через неделю после первой встречи наше предложение изучил Тим Дрейпер, и оно ему понравилось. Состоялась еще одна встреча, после которой Тим Дрейпер сказал: «Мы готовы вложить в это деньги. Нам очень нравится ваша идея. Сколько вы хотите?»

Я сделал кое-какие расчеты на обратной стороне конверта и попросил 3 млн долл. Эта расчетная цифра была выведена с учетом необходимости нанять нескольких специалистов в области информационных технологий.

«Нет, — возразил Дрейпер, — это слишком много. Сколько денег вам действительно необходимо, чтобы доказать, что вы способны осуществить задуманное, то есть сделать электронную почту доступной через

Нельзя добиться аудиенции с венчурным капиталистом, не поделившись бизнес-планом будущего проекта

веб-интерфейс?» Тогда я попросил полмиллиона, на что Тим Дрейпер сказал: «Я дам вам 300 тыс. долл.» Я ответил: «Согласен».

Компания DFJ хотела получить 30 процентов акций финансируемого стартапа при его оценочной стоимости в 1 млн долл. Начались сложные переговоры. Я угрожал обратиться к другим венчурным фондам, если оценочная стоимость не будет увеличена. В конечном итоге мы договорились о 15-процентной доле акций при оценочной стоимости компании в 2 млн долл. после вложения инвестиций. Но они внесли в договор право преимущественной покупки акций в случае дополнительной эмиссии. Я тогда был молодым предпринимателем и не понял, что это по сути означает невозможность привлекать средства других инвесторов. То есть хотя они не получили интересующей их доли в компании в первом раунде инвестирования, у них было привилегированное право сделать это при последующем привлечении средств.

Ливингстон. Ваш юрист не обратил внимания на это условие?

Бхатия. Тогда у нас не было хорошего юриста. И нам это условие преподнесли так: «Вы нам настолько нравитесь, что мы хотим иметь право приобрести ваши акции при следующем раунде инвестирования. Вы сможете обратиться и к другим инвесторам».

Но на самом деле они нас насадили на крючок. Я сам ограничил наши возможности по привлечению средств от других венчурных капиталистов. В результате мы не могли повысить оценочную стоимость компании, поскольку DFJ сама хотела вкладывать в нас больше денег и блокировала доступ другим инвесторам. Каждый раз, когда мы начинали с кем-то переговоры, представители DFJ отговаривали их от сделки: «Это плохая компания, не нужно с ними связываться». Поэтому в следующем раунде инвестиций мы оказались поневоле связаны с компанией DFJ.

Ливингстон. DFJ заблокировала участие других инвесторов?

Бхатия. Именно так. Безусловно, наша компания тогда была на ранней стадии развития, сейчас все воспринимается совершенно иначе, но тогда... у нас были предварительные соглашения на финансирование со значительно более высокой оценочной стоимостью компании. Но когда мы начинали переговоры с каким-либо инвестором, он звонил в DFJ, и ему говорили: «Не вкладывайте в них средства».

Ливингстон. Было ли сотрудничество с DFJ в целом полезным?

Бхатия. Безусловно. Нам очень помог Стив Джурветсон. Он представил нас многим людям, и вообще DFJ можно назвать хорошей венчурной фирмой в смысле умения договариваться. Но иногда она играет не по правилам.

Об этом мало кто знает, но на этапе инвестирования, предшествующем нашей сделке с Microsoft, компания DFJ вложила в Hotmail 5 млн долл. только потому, что им стало известно о предстоящей продаже и нашей потребности в деньгах на подготовительный период. Этот раунд инвестирования состоялся при очень высокой оценочной стоимости нашей компании и таких правах инвестора, которых не должно было быть. Например, право привилегированного участия в следующем раунде инвестирования, что было нормальным для первых его этапов, но не последних. Эти деньги нам требовались исключительно на переходный период до заключения сделки с Microsoft. Компании DFJ было отлично известно, что она состоится и что осталось лишь договориться об окончательной цене, однако возможность привилегированного права на участие они сохранили, что позволяло им заблокировать соглашение.

Ливингстон. Мы вернемся к сделке с Microsoft чуть позже. Помогли ли вам знания в области аппаратных средств при создании серверов, способных выдерживать высокую нагрузку?

Бхатия. Да, пригодились, поскольку мы понимали, какое оборудование необходимо, чтобы обработать высокий трафик запросов к сайту. Кроме того, разработчики аппаратных средств гораздо дисциплинированнее и внимательнее при создании программного обеспечения, поскольку аппаратные средства не допускают ошибок. Производство элемента микросхемы может обойтись в миллионы долларов, поэтому, когда инженеры аппаратного обеспечения пишут программы, они обычно делают это хорошо. Для описания работы ПО они используют понятие конечного автомата, что позволяет добиться высокой детерминированности результатов: если такие-то данные поступают на вход, то такие-то данные мы получим на выходе.

То есть программы пишутся очень детерминированно. В результате в приложениях допускается минимальное количество ошибок. В то же время профессиональные программисты считают создание программ творческим процессом. Они вставляют в них множество красивых фрагментов кода и при этом думают так: «Не беда. Если в программе будет ошибка, мы ее исправим, выпустив патч». В аппаратном обеспечении это недопустимо. В готовую микросхему уже не внесешь исправлений. Она

должна работать. Тестирование аппаратных средств и программного обеспечения отличается, но я считаю, что инженеры-схемотехники являются и неплохими программистами.

Ливингстон. Возникли ли проблемы с защитой интеллектуальной собственности, когда вы уволились из FirePower Systems, чтобы запустить Hotmail?

Бхатия. Нет, у этих компаний практически не было ничего общего. Мы занимались проектированием микросхем, которые не имели отношения к Интернету.

Ливингстон. Итак, вы получили финансирование в размере 300 тыс. долл. и стали работать на полную ставку в Hotmail. Какие события произошли в компании за первые шесть месяцев до запуска службы Hotmail?

Бхатия. Мы получили инвестиции 14 февраля 1996 года, а сайт начал работать 4 июля того же года. В первые три месяца после запуска на нем зарегистрировалось 100 тысяч пользователей, и их число стремительно увеличивалось. Ежедневно к нашей службе подключалось по одной, две и даже по пять тысяч человек.

Ливингстон. Чем вы объясните такую популярность?

Бхатия. Информация о службе Hotmail передавалась из уст в уста с помощью сарафанного радио. Затем мы прибегли к услугам рекламного агентства и начали агрессивную рекламную кампанию. Мы дали интервью нескольким известным журналистам. Совершили пресс-турне по Западному и Восточному побережью США. Все эти действия позволили привлечь внимание пользователей.

Ливингстон. В тело каждого электронного сообщения, отправляемого с помощью Hotmail, вы добавили подпись, где призывали получателя создать собственную учетную запись на сайте Hotmail. Кто это придумал?

Бхатия. Это была идея Джека Смита. Но мы решили, что ее должны одобрить инвесторы, чтобы не возникло недоразумений. Когда вы добавляете что-то в чужое электронное сообщение, следует соблюдать крайнюю осторожность. Вы отправляете письмо своему другу, а мы, нарушая неприкосновенность, добавляем в конце подпись: «Это сообщение было отправлено с помощью Hotmail. Получите бесплатный почтовый ящик на hotmail.com».

Поэтому сперва мы обратились к Тиму Дрейперу за одобрением такой рекламы. Мы сказали: «Не хочется выглядеть некорректной компанией,

которая меняет чужие письма». Но Тим Дрейпер ответил: «Вы обязательно должны это сделать».

А затем мы услышали, что Тим Дрейпер объявил себя автором этой идеи. В многочисленных интервью он провозглашал, что стал отцом электронной почты, доступной через веб-интерфейс. Он говорил, что без него этот проект никогда бы не был реализован. Я не мог поверить, что он приписывает себе все заслуги, включая и добавление дополнительного сообщения в письма электронной почты (этот вариант рекламы позднее стал классическим примером вирусного маркетинга). Он рассказывал об этом на конференциях, и с этими лживыми заявлениями я не могу согласиться.

Ливингстон. Тим Дрейпер заявлял, что электронная почта на базе веб-интерфейса была его идеей?

Бхатия. Он говорил, что идея была наша, но без их компании она никогда не была бы реализована, а мы сами создали бы только базу данных JavaSoft. По его версии «на первой встрече именно DFJ потребовала создать электронную почту, доступную через веб-интерфейс». Интересно, почему бы им вдруг выдвигать такое требование?

Ливингстон. База пользователей Hotmail увеличивалась быстрее, чем количество владельцев аккаунтов любой компании в истории бизнеса. Это стало результатом создания вами великолепной программы или грамотной рекламной кампании?

Бхатия. Дело в одной из особенностей Интернета: если у вас есть хороший товар, то информация о нем распространяется со скоростью лесного пожара. Вам достаточно лишь нанять небольшую рекламную фирму.

Ливингстон. Вы изначально планировали, что служба Hotmail будет бесплатной для пользователей?

Бхатия. Да.

Ливингстон. Как вам удалось убедить людей, что вы сможете заработать средства на таргетированной рекламе? Этот вид рекламы в то время был совершенно новым.

Бхатия. Да, он был новым, но уже известным, поскольку компания Yahoo! получила финансирование (а затем и провела первичное размещение акций) под эту идею. Хотя изначально Yahoo! представляла собой каталог веб-сайтов, вся концепция ее развития строилась на рекламе, поскольку люди готовы платить за нее.

Наша идея сводилась к тому, что если количество просмотров является товаром, который можно продать, то мы можем добиться значительно большего их числа по сравнению с конкурентами. Ведь пользователям приходится активнее взаимодействовать с веб-интерфейсом при работе с электронной почтой. Вы щелкаете на каком-то элементе, и отображается другая страница, следующий щелчок — и перед вами новая страница... Поэтому мы стали думать о количестве отображаемых веб-страниц как об источнике получения прибыли. По нашей оценке, мы могли превзойти Yahoo! по количеству просмотров — показателю, которым так гордилась эта компания.

Однако за последние 10 лет рекламы в Интернете стало очень много. Теперь учитывается не только число просмотров, но и количество переходов по рекламным баннерам. Наиболее важным показателем эффективности и прибыльности рекламы (по крайней мере ее онлайн-варианта) является количество переходов на сайт рекламодателя. Чаще всего это происходит в процессе поиска. Когда люди ищут нужную информацию, то чаще всего переходят по отображаемым ссылкам, чтобы получить ее.

Компания Google доказала, что число переходов является более надежным показателем прибыльности, чем количество просмотров. Последнее может составлять 100 просмотров, и этот показатель имеет определенное значение, но ценность количества переходов на сайт рекламодателя значительно выше, поскольку по этому показателю рекламодатель оценивает эффективность своей рекламы.

Ливингстон. Было ли сложно привлечь рекламодателей к сотрудничеству на первом этапе существования Hotmail?

Бхатия. Прошло много времени, прежде чем нам удалось достучаться до них и получить первые средства. В первые 3–4 месяца мы размещали рекламные баннеры бесплатно. Предстояло доказать, что мы предоставляем механизм для демонстрации продукции и услуг рекламодателей миллионам потенциальных потребителей.

Всех интересовал вопрос: как вы собираетесь зарабатывать деньги? Мы рассчитывали лишь на использование рекламы, хотя порой ее навязчивость просто выводит из себя. К рекламным баннерам у людей выработалось стойкое негативное отношение. Вот почему из 25 поисковых систем Интернета осталось всего две или три. Остальные обанкротились, поскольку сделали главные страницы похожими на казино в Лас-Вегасе, вместо того чтобы

сохранить простой и незамусоренный рекламой интерфейс, как это сделала Google. Я считаю стратегию Google более выигрышной. Этой компании удалось завоевать доверие пользователем.

Ливингстон. Стала ли компания Hotmail прибыльной благодаря рекламе?

Бхатия. Нет, нам этого не удалось. Но мы и не потеряли много денег. Мы поняли, что не слишком хорошо справляемся с продажей рекламы и перепоручили эту задачу сторонней компании. Мы сделали такое предложение: «Вы будете находить клиентов на наши рекламные площадки. А мы будем направлять к рекламодателю заинтересовавшихся клиентов независимо от того, сколько вам за это заплатят. За это просто отчисляйте нам процент от прибыли при наличии минимальной ставки, и мы не станем искать других рекламистов».

Размер минимальной ставки составлял около 1 млн долл. в месяц, что позволило достичь безубыточности. Наши расходы были невысокими: мы тратили не более 1 млн долл. в месяц. Таким образом, хотя нашу компанию и нельзя было назвать высокоприбыльной, но в то же время мы не теряли денег.

Ливингстон. Вернемся к истокам, а именно к моменту за шесть месяцев до запуска Hotmail. Расскажите об основных поворотных пунктах в истории стартапа.

Бхатия. До запуска сайта, по моему мнению, основным поворотным пунктом стало получение финансирования в размере 300 тыс. долл. Для нас, двух молодых парней, это было огромной суммой. Показательным стало и тестирование электронной почты. Когда я рассказал о ней своим друзьям и родственникам, всем (50–100 человек) идея очень понравилась.

Следующим волнующим событием, разумеется, стал запуск нашего сайта. У каждого из сотрудников был пейджер, на который ежечасно приходили сообщения с информацией об увеличении числа пользователей службы. Количество регистрирующихся росло феноменальными темпами: по 100–200 человек в час. Каждый из сотрудников компании знал об этом, что мотивировало их работать еще лучше.

Ливингстон. Случались ли серьезные затруднения?

Бхатия. Единственный сложный момент возник накануне второго раунда инвестирования. Тогда у нас не осталось денег, а Тим Дрейпер уехал на Олимпийские игры в Атланту и отказался продолжать финансирование,

поскольку мы хотели более высокой оценочной стоимости компании. Об этом в один голос твердили все венчурные капиталисты, но у Тима Дрейпера было собственное мнение. У нас оставалось денег всего на несколько недель, и мне не удалось бы выплатить сотрудникам следующую зарплату. Поэтому когда Тим Дрейпер вернулся, нам пришлось согласиться на его условия.

Ливингстон. Разве вы не могли подать исковое заявление о том, что, не согласившись на более высокую оценочную стоимость, инвестор лишился права преимущественного приобретения акций?

Бхатия. В той ситуации мы уже не могли этого сделать. Нужно было принять то или иное решение и двигаться дальше.

Ливингстон. То есть самой серьезной проблемой в первые годы существования Hotmail было финансирование?

Бхатия. Именно так. И безусловно, сложности возникли в связи с быстрым увеличением числа пользователей, поскольку серверы могли выйти из строя. Наша дорога не была устлана лепестками роз.

Ливингстон. Случались ли отказы в обслуживании?

Бхатия. Иногда наш сервис не работал несколько часов, а у нас не было соответствующих резервных копий или возможности восстановить потерянные данные. Надежность представляла собой проблему, и потребовалось какое-то время, чтобы выйти на соответствующие показатели надежности.

Ливингстон. Случались ли ситуации, когда казалось, что вы не справитесь?

Бхатия. Мы просто решали проблемы по мере их поступления. Мы разработали новую систему и трансформировали архитектуру некоторых элементов. Инженеры трудились с максимальной самоотдачей, и в конечном итоге все заработало. Но даже сейчас бывают ситуации, когда вы подключаетесь к Hotmail и видите сообщение: «Извините, сервер временно недоступен». При огромном количестве пользователей иногда возникают форс-мажорные обстоятельства.

Ливингстон. Электронная почта, доступная через веб-интерфейс, была совершенно новым техническим решением. Какие недоразумения возникали при этом?

Бхатия. Один из наших торговых агентов зарегистрировал в нашей службе свою маму, и она спросила: «Я вижу, что от тебя пришло письмо,

но как его прочесть?» Она не знала, что для этого нужно щелкнуть на сообщении.

От другого человека я слышал такую историю. Его сестра для доступа к своей учетной записи Hotmail не пользовалась адресом `http://hotmail.com`. Вместо этого она заходила на сайт Yahoo!, вводила в строке поиска «hotmail», затем переходила по ссылке на страничку Hotmail и лишь потом входила в систему. Когда этот человек спросил у сестры, почему она применяет столь странный способ, она ответила: «Так меня научил мой парень, поэтому я буду делать именно так». Методы работы некоторых людей в Интернете оказались для нас непостижимыми.

Ливингстон. Кого вы воспринимали как опасных конкурентов?

Бхатия. Все компании, работающие в Интернете. Больше всего мы переживали относительно Netscape, поскольку она создавала почтовые серверы и предоставляла веб-интерфейс для доступа к ним. Эта компания обеспечивала управление ими по Сети. То есть системные администраторы могли удаленно просмотреть, сколько людей зарегистрировалось на сервере и прочую служебную информацию. Однако Netscape не предоставляла ящиков электронной почты, доступных через веб-интерфейс.

Нам на руку сыграло то, что многие не воспринимали возможность доступа к электронной почте через браузер. Они полагали, что электронная почта лучше всего работает при использовании почтовых клиентов наподобие Outlook Express. Именно такую мысль высказал Джерри Янг из компании Yahoo!. Мы были очень рады подобному отношению. В результате мы не имели конкурентов на протяжении первых восьми месяцев, после чего претендентам на эту роль не оставалось иного выбора, как приобрести нашу компанию.

Я слышал, что у Yahoo! была возможность купить Google за 1 млн долл., т.е. в какой-то момент компания Google была не против такой сделки.

Ливингстон. В конечном счете Yahoo! приобрела Rocketmail. Это был ваш первый настоящий конкурент? Расскажите мне об этой компании.

Бхатия. Ребята из Rocketmail были нашими партнерами. Мы нуждались в каталоге пользователей, в котором они могли бы выполнять поиск и выбирать адресатов для отправки почтовых сообщений. Вместо того чтобы создавать собственный каталог, мы организовали партнерство с Rocketmail и предложили следующее: «Мы используем ваш каталог на своем веб-сайте и будем отправлять регистрационные данные наших

пользователей, чтобы вы могли добавлять их учетные записи электронной почты». Мы не могли заниматься этим самостоятельно, поскольку компания Rocketmail специализировалась в данной области и делала на этом свой бизнес.

Со временем они поняли, как много информации мы им отправляли ежедневно. Они стали свидетелями лавинообразного увеличения регистрирующихся пользователей — от сотен до десятков тысяч. Тогда эти ребята сказали: «Мы не можем самостоятельно справиться с таким количеством регистраций на веб-сайте. Мы должны основать электронную почту». Так появился сервис Rocketmail.

Ливингстон. Вас это разозлило?

Бхатия. Они тоже получили инвестирование от венчурной компании Draper Fisher Jurvetson. Тим Дрейпер наблюдал, как две финансируемые им компании создали две разные системы электронной почты.

Мы были разочарованы их действиями, но не могли пойти к Дрейперу и высказать свои претензии. Как уведомили нас в DFJ, это решение руководства компании Rocketmail. Несмотря на недовольство, мы не хотели предоставлять слишком много информации DFJ.

Ливингстон. То есть вы не стали выяснять отношений с Rocketmail?

Бхатия. Мы просто разорвали партнерские отношения, решив: «Хорошо. Конкуренция так конкуренция».

Ливингстон. А затем вы вступили в переговоры с Microsoft?

Бхатия. Переговоры с компанией Microsoft начались после годовщины запуска нашей службы, отмеченной в июле 1997 года. В августе того же года к нам обратились представители Microsoft. «Ничего себе — удивились они, — у вас 7 миллионов зарегистрированных пользователей?» Представители компании хотели понять, как мы обеспечиваем обмен почтовыми сообщениями между таким количеством людей, когда у них возникали серьезные затруднения по этой части со значительно меньшим числом (2,5 миллиона) пользователей службы MSN. Поэтому мы стали обсуждать возможность установления партнерских отношений и вступили в переговоры.

Мы составили детальный бизнес-план по обеспечению работы электронной почты для пользователей службы MSN. Затем Microsoft заявила о желании установить более тесные связи между нами и вложить средства в нашу компанию. Изучив наш бизнес-план, они поняли, что мы не хотим ограничиваться исключительно веб-почтой, а намерены реализовать и

другие функции на своем веб-сайте, например рассылку новостей в соответствии с предпочтениями пользователей и т.п.

Мы мечтали превратить свой сайт в интернет-портал. В планах компании Microsoft тоже присутствовал подобный пункт. Поэтому ее представители заявили: «Для нас неприемлемо, чтобы один из провайдеров электронной почты стал нашим конкурентом. Не обдумаете ли вы вариант продажи своей компании?» Я ответил так: «Я не задумывался над этим, но при хорошей цене могу рассмотреть любые варианты».

Ливингстон. Расскажите о процессе переговоров.

Бхатия. По телефону мы договорились о встрече с Биллом Гейтсом на 13 октября 1997 года. Нам показали жилой городок компании Microsoft, штаб-квартиру и все остальное. Затем мы посетили офис Билла Гейтса, познакомились с ним и перешли в комнату, где стоял гигантский стол. За ним сидели 15 переговорщиков со стороны Microsoft: бизнесмены, юристы, бухгалтеры и т.д.

Нам продемонстрировали, как в Microsoft и ценят нашу компанию, а затем сообщили о желании приобрести Hotmail за 160 млн долл. Я знал, что это только начальная цена и ответил так: «Большое спасибо за предложение. Нам очень нравится ваша компания, и приятно узнать, что мы тоже нравимся вам. Мы обратимся к совету директоров, обсудим ваше предложение и вернемся».

Финансовый директор Microsoft сказал: «Ребята, разве это плохая стартовая цена?» Он хотел меня разговорить, но я заранее предупредил, что не могу вести переговоры с таким большим количеством людей. От нашей компании присутствовали всего трое: Джек Смит, я и вице-президент по маркетингу.

Ливингстон. Ваш инвестор предоставил вам свободу в ведении переговоров? Меня это удивляет.

Бхатия. Нам повезло, что нас решили приобрести на начальной стадии существования. Если бы инвестор вложил в нас много средств и наше сотрудничество длилось долгие годы, то на нас наверняка оказывали бы сильное давление. Но в тот момент нам предоставили полную свободу действий.

Ливингстон. Что заставило вас вести переговоры до тех пор, пока предложенная сумма не составила 400 млн долл.?

Бхатия. Завоевав лидерство по количеству зарегистрированных пользователей, вы оказываетесь недосягаемы для конкурентов. Этот успех

нелегко повторить. У меня не было сомнений в том, что компания Microsoft способна создать аналог нашей службы, ведь там работает много талантливых специалистов. Во время переговоров в Microsoft насчитывалось около 16 тысяч инженеров, а в нашей компании было всего 60 сотрудников, из которых только четыре имели соответствующее образование. Поэтому Microsoft не составляло труда выделить 15 специалистов для создания аналога нашей службы. Но в то же время я понимал: даже если Microsoft начнет разработку аналогичного программного продукта, мы все равно прошли этот этап раньше, и наш успех трудно повторить.

Ливингстон. Вы приехали в США с 250 долларами в кармане. Не возникло искушения согласиться на продажу компании, скажем, за 300 млн долл.?

Бхатия. Ощувив вкус успеха и осознав, что идея сработала и пользователи отзываются о ней положительно, вы начинаете понимать, чего можно требовать. У нас была именно такая ситуация. Шестимесячное лидерство позволило нам оторваться от конкурентов на 50–100 миллионов пользователей.

Проанализировав слабости Microsoft по созданию электронной почты для 2,5 миллиона зарегистрированных пользователей службы MSN, я получил дополнительную информацию о том, что компания не владеет нужными технологиями. В противном случае она не обратилась бы за лицензией к нам. Если бы мы пошли по пути продажи лицензий, то она могла бы стать такой же крупной, как Google. Ведь что сделала Google? В ней рассуждали так: «У нас есть поисковый механизм. Почему бы не продавать лицензии на его использование?» В этом и состоял первоначальный бизнес-план компании. Google предоставила лицензии Yahoo!, Microsoft и AOL, значительно расширив свою базу за счет их пользователей.

Ливингстон. Вы тоже хотели пойти по пути предоставления лицензий?

Бхатия. Нет, это оказалось бы сложнее, поскольку в нашем случае стоимость была значительно выше. В то же время доходы от рекламы при поиске намного выше, чем в случае электронной почты. Ведь при поиске люди настроены найти нужную информацию, а значит, готовы щелкать на ссылках. Работа с электронной почтой более целенаправленна. Вы не станете отвлекаться на рекламные баннеры, а прочтете то, что вам написал друг. То есть электронная почта представляет собой конечный, а не программный продукт, при использовании которого совершается большое

количество переходов по внешним ссылкам. Поэтому я не представляю, куда бы нас завела дорога с предоставлением лицензий.

Ливингстон. Вспоминая теперь работу в компании Hotmail, чему вы удивляетесь больше всего?

Бхатия. Я всегда знал, что когда-нибудь Hotmail станет успешной. Однако даже я был поражен тем, что прошло всего 20 месяцев с момента ее создания до продажи. Такие случаи происходят достаточно редко. С тех пор мне не удалось повторить столь стремительного взлета компании.

Можно сказать, что мне повезло. Я оказался в нужном месте в нужное время. За последние пять лет я много размышлял о новых идеях и новых компаниях, а также принимал участие в действительно интересных проектах. Но я не думаю, что какой-либо из них станет успешным за такой короткий период времени.

Ливингстон. Электронная почта, доступная через веб-интерфейс, была одной из тех блестящих идей, которые лежали на поверхности и при этом оставались незамеченными. Как вам с Джеком Смитом удалось ее обнаружить?

Бхатия. Честно говоря, не знаю. Могу раскрыть один из секретов Интернета: существуют тысячи идей, которые остаются незамеченными. Почему так происходит? Я не знаю. В случае с Hotmail нам предстояло отыскать решение собственной проблемы, им стал веб-интерфейс. Иногда идеи возникают по необходимости: вы решаете проблему для себя и надеетесь, что это поможет и другим.

Один из главных уроков, которые я усвоил при создании Hotmail заключается в том, что прежде всего следует завоевать расположение клиентов. В службе Hotmail мы регистрировали пользователей бесплатно. Несмотря на это, мой опыт ведения бизнеса в Интернете (а это около 10–15 лет) говорит о том, что не обязательно сразу получать прибыль от клиентов. В конечном итоге вы всегда сможете извлечь выгоду из широкой базы, убеждая их воспользоваться тем или иным сервисом.

Ливингстон. Можете ли вы дать совет тем, кто собирается создавать собственный стартап?

Бхатия. Главный совет будет достаточно банальным: обязательно напишите бизнес-план, поскольку это позволит оформить свои мысли и четко изложить идеи. Дайте кому-нибудь прочесть его и попросите

высказать критические замечания, а также задать вопросы, если что-то окажется непонятным.

Не нужен выдающийся бизнес-план, распечатанный на глянцевой бумаге. В этом документе не следует предоставлять огромный объем информации. По сути, в нем вы просто рассказываете, чем планирует заниматься компания, какие проблемы она будет решать, насколько широким является рынок, где вы собираетесь работать, в чем видите источники доходов, какую стратегию «выхода» планируете для инвесторов, какой объем финансирования потребуется, как вы намерены выйти на

Иногда идеи возникают по необходимости: вы решаете проблему для себя и надеетесь, что это поможет и другим

рынок, какие сотрудники нужны, и какие существуют риски в его реализации (производственные и коммерческие). Это ключевые составляющие любого бизнес-плана. Многие создают бизнес-планы в уме, не записывая их на бумаге.

Второй совет: не пытайтесь разительно менять поведение пользователей. Если вы надеетесь, что они изменят привычный для себя образ действий, то этого не произойдет. Постарайтесь ограничиться небольшими, но важными нововведениями. Например, причина успеха Hotmail заключалась в том, что пользователи привыкли посещать различные веб-сайты. Для создания учетной записи Hotmail им было достаточно ввести свои имя и пароль, а также предоставить немного информации о себе.

Еще одна причина широкой популярности Hotmail состояла в феноменальной саморекламе: адрес отправителя каждого письма, созданного с помощью Hotmail, завершался строкой @hotmail.com. Это имело огромное значение для продвижения бренда. Поэтому когда люди помещали адрес нашей почты на визитные карточки, лучшей рекламы для бренда трудно было придумать.

Еще один совет: постарайтесь завоевать доверие клиентов. Пытайтесь устранить любые ошибки в продукте, и тогда вы добьетесь солидной репутации у конечных пользователей. Устанавливайте партнерские взаимоотношения — успехи компании Google на этом поприще просто поразительны. Лицензирование услуги поиска на сайтах партнеров позволило Google создать так называемые интернет-порталы. Но в конечном итоге компания завоевала клиентов благодаря продвижению своего бренда.

Ливингстон. Вы по специальности — программист. Как вы научились писать бизнес-планы? Расскажите о бизнес-плане, который вы составили для компании Hotmail.

Бхатия. У каждого человека есть природные дарования. Один из моих естественных талантов, как мне кажется, — умение излагать свои мысли окружающим. А бизнес-план предполагает общение с человеком. Только этот человек не сидит перед вами, а читает то, что вы написали. Попробуйте ответить на все вопросы, которые могут у него возникнуть. Вот и весь бизнес-план.

Я не учился этому, просто обрисовал проблему, которую мы собираемся решить, и в двух абзацах описал нынешние и будущие возможности Интернета. Затем я изложил идею, которая, с нашей точки зрения, поможет в этом. Я рассказал, как мы собираемся получить прибыль от ее реализации и каких показателей в расчете на количество просмотров собираемся добиться. То есть как все будет происходить в виртуальном мире. Вот и вся суть моего бизнеса-плана.

Я написал бизнес-план для компании Hotmail за одну ночь и на следующий день пошел на работу уставший и сонный. Мой начальник спросил: «Еще одна вечеринка до утра?» А я ответил: «Да, что-то вроде того». Он проявил понимание: «Ладно. Ты сможешь нормально работать только после обеда. Сейчас отдыхай». Хорошо, что он не знал, что ночью я не участвовал в вечеринке, а составлял бизнес-план.

СТИВЕН ВОЗНЯК

ОДИН ИЗ ОСНОВАТЕЛЕЙ КОМПАНИИ APPLE COMPUTER

Эра персональных компьютеров началась со Стивена Возняка. Созданная им модель Apple II стала первым массовым настольным ПК.

Два Стивена — Возняк и Джобс — основали компанию Apple Computer в 1976 году. Глубокие технические знания Возняка и невероятная энергия Джобса сделали их очень эффективной командой. Стивен Возняк впервые продемонстрировал созданный своими руками компьютер Apple I на собрании членов клуба Homebrew Computer Club в 1976 году. Затем Джобсу удалось заключить с местным магазином Byte Shop контракт на поставку 100 собранных вручную устройств. Это стало началом стремительного взлета компании.

Вскоре Стивен Возняк разработал улучшенную версию своего ПК Apple II — модель, на которой Apple Computer сделала себе имя. Возняк самостоятельно собрал прототип компьютера и написал для него программное обеспечение, что было настоящим подвигом даже для тех лет. Более того, параллельно Стивен продолжал работать на полную ставку в компании Hewlett-Packard. Компьютер Apple II впервые представили широкой публике в 1977 году на выставке West Coast Computer Fair.

Компания Apple Computer провела первичное размещение акций (ИРО) в 1980 году. При этом было привлечено рекордное количество средств со времен проведения ИРО компанией Ford в 1956 году. В результате учредители Apple в одночасье стали миллионерами.

Компьютер Apple II был первым ПК, появившимся на столах обычных пользователей. Причиной его популярности стал удачный набор комплектующих. Встретившись со Стивеном Возняком лично, вы убедитесь, что это удивительный человек, обладающий как для профессионального программиста достаточно глубокими знаниями и в аппаратных средствах.

Ливингстон. Расскажите о своей жизни до момента создания компании Apple Computer.

Возняк. Еще учась в школе, я знал, что могу собрать компьютер, в котором будет в два раза меньше микросхем, чем в тех, которые в то время уже продавались. Я — самоучка и благодаря самообразованию выучил все тонкости компьютеров. Когда в чем-то хорошо разбираешься, то хочешь извлечь из этого пользу. Мне удавалось создавать устройства из небольшого количества деталей благодаря знанию этих самых тонкостей. Я всегда ценил устройства, состоящие из небольшого числа элементов.

Это пригодилось мне неоднократно. Во-первых, когда вы основываете стартап или становитесь частным предпринимателем, у вас всегда мало денег. Поэтому чем меньше комплектующих приходится покупать, тем лучше. А во-вторых, когда вы проектируете устройство, состоящее из небольшого числа элементов, у вас складывается более четкая картина его работы. В результате значительно уменьшается количество ошибок и просчетов проектирования. Даже разбуженный среди ночи вы сможете рассказать о каждой детали простого устройства.

До создания компании Apple я несколько лет работал в Hewlett-Packard, где проектировал научные калькуляторы. То есть имел дело с самыми современными вычислительными устройствами того времени. Однако в результате я основал стартап на стороне. Возвращаясь с работы, я продолжал возиться с электроникой. Но это не были калькуляторы. Вместе с другими энтузиастами я приложил руку к созданию первых компьютерных игр типа пинбол и устройств для воспроизведения фильмов в номерах отелей... На самом деле еще до появления на рынке компании Betamax первые видеомагнитофоны выпустил американский производитель Cartravision. Они встраивались в телевизоры, продаваемые через торговую сеть Sears. И я принимал в этом участие. Мне очень понравилась идея аркадных игр. (Первая аркада Pong для домашних компьютеров стала родоначальницей целого направления игровой индустрии.) Поэтому я самостоятельно разработал один из таких проектов. Затем компания Atari захотела, взяв его за основу, выпустить первую версию Pong для домашних компьютеров. Они попросили реализовать игру на заказном чипе, чтобы продать как можно больше ее копий. Ко мне с этой идеей пришел Стив Майер. Но я уже был связан с компанией Atari, руководители которой признали мои таланты и пожелали взять на работу.

Ливингстон. Как они о вас узнали?

Возняк. В Atari на неполный рабочий день устроился Стив Джобс. Ему предстояло завершить создание игровых автоматов для новой версии игры Pong. Джобс привел меня в компанию, все показал, а Нолан Бушнелл сразу же предложил мне место. Я был ошарашен: «Нет. Я никогда не уйду из Hewlett-Packard. Это дело всей моей жизни. Для меня честь в ней работать, поскольку там очень хорошо относятся к инженерам». Это была правда. Инженеры, работавшие в Hewlett-Packard на низшей ступеньке организационной пирамиды, могли свободно предлагать идеи, и они немедленно внедрялись в производство. В компании царил полная демократия, поощрялось проведение дискуссий и внедрение инноваций. Поэтому я не собирался никуда уходить. Я планировал проработать в ней инженером всю жизнь.

Затем я создал для Atari игру Breakout, ставшую невероятно популярной. Мне было очень приятно, что мое имя ассоциируется с одним из лучших на рынке видеоигр программным продуктом. Ведь они положили начало целой индустрии компьютерных развлечений, и я был причастен к этому. Мне хотелось оставаться дизайнером игр.

Затем я принял участие еще в одном проекте. В сеть под названием ARPANET было объединено чуть более десятка компьютеров. В ней разрешалось выбрать, к какому ПК вы хотите подключиться с правами гостя, а при наличии пароля — с более широкими привилегиями пользователя. Когда я в реальном времени увидел, как кто-то набирает текст на телетайпе, и пообщался с пользователем из Бостона на тему игры в шахматы, то сказал себе: «Я должен это сделать. Я должен это сделать своими руками».

Я не мог себе позволить приобрести необходимое оборудование, а тем более купить телетайп. Поэтому предстояло спроектировать собственный терминал для подключения к сети. Единственным бесплатным устройством для отображения символов был домашний телевизор. Я купил клавиатуру за 60 долларов, что в то время было очень дешево. Она оказалась самым дорогим компонентом моего терминала. После этого осталось разработать логическую схему, чтобы отображать на телевизионном экране точки, соответствующие буквам алфавита, и выводить данные, получаемые с удаленного компьютера. Для их передачи использовалась клавиатура и созданный для этого модем. Таким образом, у меня получился телевизионный терминал. Параллельно я продолжал работать в Hewlett-Packard. Сторонние

компьютерные проекты были для меня просто развлечением, которому я предавался по вечерам и в выходные в своей квартире в Купертино.

Еще во время обучения в колледже я смастерил «синюю коробку». Это устройство позволяло выполнять бесплатные телефонные звонки в другие города и страны. Стив Джобс, услышав об этом, предложил делать их на продажу. Теперь, когда я собрал видеотерминал, он снова сказал: «Есть один местный магазинчик, который покупает такие вещицы. Почему бы нам не сходить туда?» В результате мы продали несколько собранных терминалов, получивших название Apple I.

Я всегда мечтал о собственном компьютере. Еще учась в старших классах школы, я сказал отцу: «Когда-нибудь у меня будет компьютер». Отец мне ответил, что он стоит как первоначальный взнос за дом. «Тогда я согласен жить в квартире», — заявил я. Я был твердо намерен реализовать свою мечту. У каждого человека есть определенные мотивы и ценности, определяющие то, чем он хочет заниматься в жизни. Они появляются еще в раннем возрасте. Например, в младших классах школы я решил стать школьным учителем и долгое время мечтал об этом. Но некоторые желания бывают настолько сильными, что вы готовы пожертвовать всем ради их исполнения.

До того момента я собирал все устройства бесплатно. А затем вдруг узнал о появлении микропроцессоров. Какое-то время я не следил за миром электроники и компьютеров, поскольку занимался калькуляторами в компании Hewlett-Packard. И внезапно открыл для себя микропроцессоры. Что это такое? Я принялся изучать их технические данные.

В то же время был основан клуб любителей собирать разные технические устройства у себя дома. По моему мнению, каждый из его членов мог бы стать предпринимателем. Однако, как выяснилось, лишь некоторые из ребят оказались настоящими инженерами-проектировщиками, способными создавать новые устройства. То есть многим его членам нравилась электроника, но они не были истинными разработчиками.

Ливингстон. Этот клуб назывался Homebrew?

Возняк. Полное название клуба было Homebrew Computer Club. В нем состояло много программистов, не имеющих понятия об аппаратных средствах, но тем не менее занимающихся сборкой компьютеров. Я был сбит с толку. Они обошли меня, собирая небольшие дешевые компьютеры на основе микропроцессоров, а я об этом никогда не слышал и не принимал

в этом участия. А ведь именно этим я хотел заниматься в жизни. За одну ночь я проанализировал, что представляет собой микропроцессор, и обнаружил, что он очень похож на мини-компьютеры, которые я собирал еще в старших классах школы.

А затем я исследовал Altair — первый микрокомпьютер, который, по сути, нельзя было считать полноценным. Для меня компьютер — это нечто цельное, т.е. одно устройство. Еще в старшей школе я сказал отцу, что хочу ПК модели 4K Data General Nova. Что значит 4K? Это указывает на то, что в Data General Nova установлено 4 Кб оперативной памяти, то есть минимально необходимый ее объем для выполнения программ на языке программирования. Иными словами, компьютер гарантировал пользователю возможность писать приложения на Fortran или Basic, или любом другом языке и выполнять их. Компьютеры Altair, которые продавались по смехотворно низкой цене, по сути, представляли собой разрекламированный микропроцессор компании Intel и несколько чипов для преобразования напряжения. То есть в Altair взяли пару отдельных комплектующих, назвали их компьютером и заявили: «Теперь вы можете сами добавить все элементы, для совместной работы с которыми спроектирован микропроцессор». Вы можете добавить оперативную память, карты расширения для взаимодействия с телетайпом, длинный кабель для подключения к нему или просто купить телетайп за несколько тысяч долларов. К тому моменту, когда вы приобретете достаточный объем ОЗУ и все остальное, чтобы собрать компьютер, способный выполнять программы, ваши затраты окажутся совершенно неподъемными. Суммарная стоимость такого ПК составляла около 5 тыс. долл. А мы были простыми технарями, мечтающими обзавестись собственным компьютером, которым едва хватало денег на насущные нужды.

Кроме того, за пять лет до этого, в 1970 году я сам собрал компьютер аналогичного с Altair типа. Однако у меня не было микропроцессора. Вместо него я использовал набор микросхем. То есть я создал собственный небольшой процессор, который разместил на компактной плате размером 3×5 дюймов. На ней я установил переключатели, лампочки, и она выглядела как приборная панель в самолете. Я мог использовать эти переключатели, нажимать кнопки, передавать в память комбинации нулей и единиц и выполнять программы. Мой компьютер был практически аналогом компьютера Altair. Он имел такой же объем оперативной памяти

(начальный объем составлял 256 байт). Кроме того, я мог проверить его работоспособность. И его я собрал на пять лет раньше появления Altair. Теперь же я увидел ПК на основе микропроцессора и понял, что его недостаточно. Нужно единое устройство, способное выполнять программы на языке программирования. Хотя модель Altair была очень близка к реализации этой задачи.

Я решил собрать собственный компьютер. Я всегда был убежден, что стоимость подобных устройств должна быть разумной. Однако мне требовалось как минимум 4 Кб ОЗУ. В 1975 году появилась динамическая оперативная память (DRAM) в виде модулей по 4 КБ. Впервые они стали стоить дешевле, чем память на магнитных сердечниках, которая до этого использовалась во всех компьютерах. Мир внезапно перешел на кремниевую оперативную память.

Все компьютеры того времени, а это Altair, Sphere, Polymorphic и Insight, проектировались недостаточно квалифицированными инженерами, вернее, не самыми лучшими представителями этой профессии. В процессе участвовали технические специалисты, которые могли посмотреть спецификацию конкретной оперативной памяти и сравнить ее с техническими данными микропроцессора. В последнем были каналы, именуемые «адрес», и в ОЗУ имелись такие каналы. Они просто соединяли их. Это было несложно, когда дело касалось статической оперативной памяти.

Динамическая оперативная память была дешевле статической в 2–4 раза. Она позволила вместо 32 микросхем статической памяти, необходимых для обработки компьютером команд, ограничиться только 8 микросхемами. Но для ее работы требовались схемы, обеспечивающие процессору доступ к каждой ячейке памяти каждую $1/2000$ долю секунды, чтобы он мог считывать данные этой ячейки и либо записывать новые, либо стирать старые (т.е. нужно было постоянное обновление памяти). В динамической оперативной памяти (этот тип используется во всех современных ПК) каждый бит данных стирался за $1/2000$ секунды, в случае если он не был прочитан и перезаписан. Это напоминает «стекание» электронов с анода каждую $1/2000$ долю секунды.

Мне пришлось создать несколько дополнительных микросхем и немало поразмыслить, чтобы собрать компьютер. Но когда я это сделал, хвала Господу, у меня уже были элементы, читающие последовательность

битов, кодирующих изображения для телевизионного экрана на моем терминале. Поэтому я сказал себе: «Я просто использую эти элементы для регулярного обновления данных в оперативной памяти (RAM)». В результате у микропроцессора был бы постоянный доступ к RAM, и адреса видеоданных хранились бы в ней, хотя и не для чтения видеоданных (тогда я еще использовал созданный ранее терминал, в котором была собственная память для хранения данных, отображаемых на экране). Однако эти элементы позволяли просто записывать данные в правильной последовательности, чтобы обновлять содержимое ячеек RAM. Мне пришлось немного потрудиться над компоновкой комплектующих, но в результате удалось собрать компьютер с использованием значительно меньшего количества микросхем. К тому же он был и меньших размеров, что впечатляло всех, кто его видел. Он обошелся дешевле и работал быстрее конкурирующих моделей. При правильном подходе к делу можно добиться сразу нескольких целей.

В конце 1960-х выпускалось огромное количество разных мини-компьютеров, но на всех устанавливались одинаковые микросхемы: 7400 микросхем с четырьмя вентилями на каждой (на ней находился сумматор, полусумматор или мультиплексор). Все поставщики рассуждали таким образом: «Давайте соберем компьютер. Как и во всех предыдущих моделях в нем будут использоваться машинные команды, которые позволяют добавить единицу в регистр, и будут применяться многочисленные регистры, данные из них можно будет передавать в память и по отношению к ним выполнять операции И, ИЛИ, а также исключающее ИЛИ». Производители составляли набор инструкций, обеспечивающий работу компьютера: «Если мы добавим в компьютер достаточно команд, то со временем они превратятся в операционную систему и языки программирования».

А затем появилась компания Data General со своим мини-компьютером Nova, в котором вместо использования 50 команд для выполнения различных математических операций применялась всего одна из 16 битов: шесть единиц и шесть нулей. Пара этих единиц и нулей указывала, данные каких четырех регистров будут использоваться. Вторая пара битов относилась к применению других четырех регистров. Следующая пара указывала, требуется ли смещение или сдвиг результата (что эквивалентно умножению или делению на два в двоичной системе). Также существовали биты для определения необходимости переноса. То есть все 16 битов

несли какую-то смысловую нагрузку. Я все это внимательно изучил, самостоятельно воссоздавая на бумаге принципы работы компьютера Nova. При этом я выяснил, что два бита кодируют один из четырех регистров, поэтому отправил их на вход микросхемы 4-входового мультиплексора. Мне не пришлось придумывать последовательность выполнения тех или иных операций. Я просто реализовал все с точки зрения логики. Три бита подавались на вход логической микросхемы, чтобы определить тип битовой операции (И, ИЛИ, исключающее ИЛИ), и еще один бит — в сумматор в качестве флага переноса. В результате этого усовершенствования в Nova осталось в два раза меньше микросхем, чем в других мини-компьютерах, созданных компаниями Varian, Digital Equipment Corp. и Hewlett-Packard (я сконструировал на бумаге их все). Я понял, что это только ему на пользу, поскольку лишь в этом случае возникает настоящая архитектура ПК.

Всю жизнь я старался оптимизировать устройства. Вы не просто экономите детали, но уменьшаете сложность и повышаете надежность устройства. Кроме того, более простой проект легче понять, что позволяет избежать ошибок и недостатков.

Ливингстон. Вы воссоздали схему работы всех компьютеров того времени еще когда учились в школе? У себя дома, просто ради развлечения?

Возняк. Да, поскольку физически я не мог собрать компьютера. И не только поэтому. Я снова и снова менял проект каждого компьютера в связи с появлением новых микросхем, я «брал» их и вносил в схему коррективы, так как у меня возникали идеи, как сэкономить пару-тройку микросхем.

Я всем этим занимался из-за отсутствия денег на приобретение настоящих деталей. Я не мог собрать ни одного компьютера. В те времена микросхемы стоили столько... Короче говоря, цена компьютера примерно равнялась стоимости дома. Так что мне ничего не оставалось, как конструировать их на бумаге, пытаясь сделать все лучше и лучше. Я соревновался сам с собой. Я просто объясняю, откуда у меня навыки в создании устройств.

Я знал, что используемые при этом методы никогда не будут применены на практике. Их не станут изучать в школьной программе. Я многое придумывал сам. Я — настоящий самоучка. В нашей школе вообще не было компьютеров. Но я их проектировал. Как-то мне попались журналы, в которых я нашел руководство по эксплуатации компьютеров, а отец дал мне несколько пособий по микросхемам. Оставалось лишь изучить их.

В чем заключался мой талант? Если я знаю свою конечную цель (а в то время ею был компьютер), то найду способ, как эффективно объединить микросхемы, чтобы ее добиться. И у меня получится, даже если раньше я никогда не проектировал ничего подобного. Я не знал, как создать гибкий диск, интерфейсы принтера и модема, но когда мне это понадобилось, я разработал собственные решения, не имея понятия, как это делали другие. Этот врожденный талант помог мне стать хорошим специалистом. Все мои лучшие достижения в Apple стали результатом того, что: во-первых, у меня не было денег, а во-вторых, я никогда не делал этого раньше. Каждое маленькое устройство, которое мы выпускали, было настоящим открытием.

Ливингстон. Можно ли считать, что ваш совет тем, кто хочет стать мастером своего дела, звучит так: делайте что-то, чего раньше никогда не делали, и попытайтесь сделать это дешево.

Возняк. Да! Но должны быть соответствующие дарования. У нас работал парень, который спроектировал Macintosh, так он никогда не посещал колледж, но изучил интегральные микросхемы и стал мастером-самоучкой.

Ливингстон. Вы поступили в колледж, а затем его бросили, верно?

Возняк. Не совсем. Но в колледже я не изучал проектирование компьютеров. Например, я не посетил ни одного занятия по программированию, поэтому когда я собрал компьютер, мне пришлось написать собственную версию языка программирования — Basic. У меня просто не было другого выхода, ведь иначе компьютер бы не работал. Кроме того, я знал, как использовать низкоуровневое программирование для создания приложений широкого применения. Мой друг учился в Массачусетском технологическом институте и отксерил мне несколько страничек из книг по созданию компиляторов. Так что у меня было некоторое представление о том, какие методы применяются при синтаксическом анализе языка программирования.

Все мои лучшие достижения в Apple стали результатом того, что: во-первых, у меня не было денег, а во-вторых, я никогда не делал этого раньше

Поэтому, собирая Apple I, я просто воспользовался уже имеющимся у меня терминалом, состоящим из телевизора и клавиатуры. Это был простейший способ, и модель Apple I нельзя назвать эффективной (ею стал

Apple II). А затем я подумал: «У всех выпускающихся компьютеров много переключателей и лампочек, и выглядят они, как приборная панель в самолете. И уж очень напоминают тот, который я собрал пять лет тому назад». Это был компьютер Cream Soda Computer («Компьютер крем-сода»). Он работал слишком медленно, да и собран был кое-как. Увы, он не делал того, что мне было нужно. Я хотел писать программы на Basic, создавать игры и написать такую программу, которая бы позволила установить мои компьютеры в Hewlett-Packard. (На работе я и еще 40 инженеров компании пользовались большим суперкомпьютером, и приходилось резервировать время, чтобы к нему подступиться.)

Я хотел создать производительный компьютер, а это означало, что в нем должны присутствовать микропроцессор и динамическая оперативная память (для экономии денег и деталей). Терминал у меня уже был. Дело оставалось за языком программирования. Да, у меня был компьютер с 4 Кб ОЗУ. Он мог выполнять программы, но у меня не было языка программирования для микропроцессора. Поэтому, с одной стороны, я был немного разочарован, а с другой, пребывал в радостном возбуждении, поскольку собирался стать его творцом. Я надеялся, что это принесет мне определенную известность. Однако прославиться я мог лишь при условии, что сделаю все на высочайшем уровне.

Вот так получилось, что я был вынужден написать язык программирования для микропроцессора, но не забывайте, что раньше я этого не делал, не слушал лекций и не ходил на занятия по данному предмету. Поэтому я просто открыл руководство для сотрудников Hewlett-Packard и прочел в нем описание языка Basic. Там я вычитал все команды Basic и приступил к созданию синтаксической таблицы, определяющей правила этого языка: какие команды в нем существуют, какие их последовательности допускаются, как заносить имена в переменные, как работать с числами, какого размера и формата они могут быть. Затем возникла идея (не знаю, откуда она ко мне пришла), сводившаяся к следующему: когда пользователь введет оператор, я буду просто сканировать его символ за символом, слева направо, и проверять на соответствие синтаксической таблице. Последнюю я занес в память. Я решил так: «Буду просматривать память, и, если оператор пользователя совпадет с записью в синтаксической таблице, то при переводе строки я буду знать все введенные символы». В этом и заключалась идея. Я не был знаком с правилами программирования микропроцессоров. И по сегодняшний день не знаю, как пишутся компиляторы.

Кроме того, мне было известно о существовании цифр и переменных, а также арифметических действиях. Цифры представляли собой субъекты, а арифметические действия — предикаты. Даже в операторе PRINT слово «print» становилось предикатом. Таким образом, я получил списки предикатов и теперь у меня были стек субъектов и стек предикатов. Оставалось только определить правила их взаимодействия и последовательность записи, например, с помощью обратной нотации.

Я был хорошо знаком с правилами обратной нотации из книг, которые прочел в колледже (а также из распечаток, сделанных для меня другом). Кроме того, в калькуляторах Hewlett-Packard тоже применялась обратная польская нотация. Согласно этой форме записи уравнение «5 + 4» превращается в «5 ENTER 4 +», т.е. оператор записывается после операндов. Но как преобразовать эти данные? Для меня это оказалось посильной задачей, поскольку в данной области я имел некоторые знания.

Итак, я создал свою версию языка Basic, и она работала. Это был самый трудный проект в моей жизни. Как правило, вы просто устанавливаете программу в компьютер. Это единственный способ заставить его функционировать. Ввод программы осуществляется с помощью клавиатуры или карт. Но мне пришлось вручную записать свою программу на левой половине страницы, а затем преобразовать команды на понятный компьютеру язык — в машинный код, состоящий из последовательности нулей и единиц. Если в программе требовалось выполнить смещение на 19 байт, то приходилось записывать число 19 в двоичном коде (в виде нулей и единиц). Я делал это вручную, поскольку у меня не было программы-компилятора, которая выполнила бы данную задачу за меня. То есть я программировал на самом низком из существующих уровней. Что касается самого компьютера, то я не только начертил его на бумаге (я любил чертить все свои устройства на чертежной доске), но и соединил все его детали, определил, когда их можно реализовать в виде плат, а также смонтировал их на платах.

Оставаясь верным минималистскому подходу, я сделал соединения на платах как можно короче и тоньше, а не такими спутанными, как на стандартных платах того времени. Кроме того, я был хорошим техническим специалистом, поэтому тестировал каждое свое действие, проверял напряжение и наличие сигналов, анализировал ошибки. У меня возникали новые идеи, и я добавлял новые микросхемы. Я был технарем и создал компьютер Apple своими руками.

Ливингстон. Когда вы впервые осознали, что способны собрать компьютер Apple I?

Возняк. Всю жизнь я стремился к этому. И на первой же встрече участников клуба Homebrew Computer Club понял, что близок к своей мечте. Я осознал это в тот вечер, когда разобрался в устройстве микропроцессора. Я пришел домой, изучил его и воскликнул: «Я могу накопить денег и купить процессор!» Сделать это было непросто, поскольку ЦПУ компании Intel стоил 400 долл., а такую сумму быстро не соберешь. Следует пояснить, что те 400 долл. примерно соответствуют нынешним 2000 долл. Для меня это была дорогая покупка. Затем я нашел процессор компании Motorola, который в Hewlett-Packard я мог приобрести за 40 долл. А вскоре компания MOS Technology представила микропроцессор 6502 за 20 долл., его я и купил. Он был не только дешевым, но и одним из лучших в то время.

Затем мне предстояло заняться аппаратной частью компьютера. Я изучил все модели, представленные на рынке. Все они собирались по старинке: переключатели и лампы, разъемы для подключения плат и соединения с телетайпом. И я сказал себе: «Нет, я хочу настоящий компьютер, поскольку теперь могу его себе позволить». У меня уже был терминал, в состав которого входила клавиатура для ввода данных. Ее кнопки напоминали кнопки на калькуляторах Hewlett-Packard, и, пользуясь ими, люди понимали, какие операции выполняют (никакого машинного кода, единиц и нулей). Однако проблема состояла в том, как передать данные программы в память компьютера. Для моего микропроцессора не существовало языка программирования, то есть нужно было передавать эти самые единицы и нули в память. И я подумал, что могу написать простое небольшое приложение. Данные этой 256-байтовой утилиты могли сохранить две микросхемы. Она считывала вводимые с клавиатуры символы и отображала на телевизионном экране терминала информацию, которая находилась в памяти. То есть она позволяла добавить данные в память и могла запускать программу, сохраненную по определенному адресу. Эта утилита дала мне возможность продолжить разработку и вводить нули с единицами, которые до этого я вводил вручную. Иногда требовалось 40 минут, чтобы ввести всю программу в память. Конечно, я бы хотел вводить данные в шестнадцатеричной системе, транслировать их в память и проверять программу. Но это не был обычный проект с программными инструментами. У меня их не было. Я использовал только собственные знания и чувствовал, что так будет лучше.

Ливингстон. Для хранения данных вы использовали телевизор Sears и кассетный магнитофон?

Возняк. Да. Как только я завершил создание языка Basic, возникла необходимость записать большую программу на доступном устройстве хранения. Я использовал кассетный магнитофон, правда, он появился уже на завершающей стадии. Я разработал весь язык Basic без этого устройства.

Ливингстон. И показали собранный компьютер в клубе Homebrew Computer Club?

Возняк. Да, я приносил Apple I в клуб каждые две недели. Никто и не помышлял о создании компании. Я совершенно не разбирался в бизнесе, моим коньком были технологии. Я принес компьютер и показал его. Я вычертил схему, размножил ее на ксероксе и раздал участникам клуба, надеясь завоевать известность. Я говорил: «Вы можете сами собрать компьютер. Посмотрите, как это легко. Этот компьютер совсем недорогой и значительно отличается от Altair». Я пытался объяснить, что мой компьютер построен на новых принципах. Одни поняли их, другие — нет.

Ливингстон. Те, кто понял, собрали собственные компьютеры?

Возняк. Кроме того что нужно было понять принципы проектирования, все равно предстояло потрудиться. Многие из членов клуба были специалистами по программному обеспечению и не разбирались в аппаратных средствах. Один из ребят еще учился в школе. Я как-то заглянул к нему и помог собрать собственный компьютер. Я начал паять платы для компьютеров знакомых. Ведь в клубе действительно были только программисты. Тут и появился Стив Джобс с предложением создать коммерческую компанию по сборке компьютеров. Он сказал: «Посмотри, сколько людей хотят собрать собственный компьютер. Они могут купить микросхемы, но не могут их правильно соединить. Почему бы нам не заняться выпуском печатных плат для компьютеров, на которых мы их будем устанавливать (пайка печатной платы достаточно проста, там нет проводов), а люди получат готовый компьютер».

То есть он хотел основать компанию, которая будет собирать печатные платы для персональных компьютеров. Причем стоимость микросхем для печатной платы составит 20 долл., а мы будем продавать готовые платы по 40 долл. Идея хорошая, но единственным местом для их продажи в моем понимании был клуб Homebrew, поэтому я сказал: «В клубе 50 человек, а кто еще купит мой компьютер вместо продукта Intel?» Я на самом деле

так думал и высказал Стиву Джобсу свои сомнения. Но Стив ответил: «Даже если мы не вернем деньги, по крайней мере у нас будет своя компания». То есть два друга просто решили стать основателями компании.

Ливингстон. Вы помните, при каких обстоятельствах решили это?

Возняк. Нет. Может быть, Стив Джобс позвонил мне на работу, а может, я был у него в гостях или он зашел ко мне в гости — я не помню.

Ливингстон. Как вы познакомились со Стивом?

Возняк. Как я уже рассказывал, за пять лет до этого я решил собрать компьютер подобный Altair. Я рассказал о своем замысле товарищу, Биллу Фернандесу, жившему неподалеку. Мы договорились, что займемся сборкой в гараже. Две недели мы трудились над этим по вычерченной мною схеме. Мы ездили на велосипедах в магазин, чтобы купить крем-сода, а затем возвращались в гараж, чтобы насладиться этим напитком в перерывах между работой. Поэтому я и назвал компьютер Cream Soda Computer. Билл ходил со мной в одну школу и однажды сказал: «В нашей школе есть один парень, младше тебя, который тоже интересуется электроникой, откалывает разные штуки и тому подобное. Тебе следует с ним познакомиться». Билл решил, что мы понравимся друг другу.

Я запомнил момент нашего знакомства: Стив вышел из своего дома, и мы стояли на дорожке перед домом и разговаривали. Мы начали с того, что похвастались своими выходками, а еще поделились впечатлениями об электронных устройствах и микросхемах. У нас нашлась масса общих интересов, поэтому было о чем поговорить. По характеру мы со Стивом оказались совершенно разными (что странно), но я могу найти общий язык с любым, кто хочет пообщаться на тему техники и технологий. А еще у нас совпали музыкальные пристрастия. В те дни музыка имела для нас огромное значение, появилось так много стоящих песен о жизни, ее смысле, наших истоках, о том, что хорошо и что плохо. Нам обоим больше нравился Боб Дилан, а не популярная музыка. Поэтому мы вместе ходили на концерты. Я учился в Беркли, но бывал дома по выходным. И каждый раз мы созванивались и встречались.

Ливингстон. Какими были ваши первые действия, когда Стив предложил создать компанию? Вы ведь еще работали в Hewlett-Packard?

Возняк. Первая мысль была о подписанной когда-то бумаге, где говорилось, что права на все мои разработки принадлежат Hewlett-Packard. Хотя я собрал свой Apple I в свободное время, но полагал, что компания

заслужила право на его выпуск. И я хотел, чтобы Hewlett-Packard собирала мои компьютеры. Мне нравился мой отдел в компании, и я собирался работать там всю жизнь.

Я договорился о встрече с руководством Hewlett-Packard и изложил свою идею нескольким инженерами и вышестоящим должностным лицам. Я рассказал, что мы можем сделать, по какой цене и как это будет функционировать. Они были заинтригованы, но по ряду резонных причин не сочли мой компьютер подходящим для производства компанией Hewlett-Packard товаром. Руководство отдавало предпочтение заточенному под научных специалистов высокопроизводительному компьютеру, который был слишком дорогим и никогда не стал бы товаром массового потребления. Кроме того, представителям руководящего звена Hewlett-Packard не совсем понравилась идея использования телевизора, выпускаемого другой компанией. Но я знал, что в целом моя идея заинтересовала их. В тот момент мы со Стивом решили сами продавать печатные платы персональных компьютеров по 40 долларов.

Однажды Стив Джобс позвонил мне на работу и сообщил, что у него есть заказ на сборку 100 компьютерных плат по 500 долларов за штуку. То есть общая стоимость заказа составила 50 тыс. долл. — огромные деньги в нашем понимании. Эта сумма была в два раза выше моей зарплаты за год в Hewlett-Packard. Тогда я отправил запрос в юридический отдел компании: не заинтересовано ли какое-либо подразделение в выпуске компьютеров. Но дело в том, что отдел по разработке калькуляторов был самым низкооплачиваемым в Hewlett-Packard, а другие вообще не хотели иметь дела с чем-то дешевым. Наш компьютер оказался слишком дешевым даже для моего подразделения, не говоря уже о других. Я получил отказ.

Это стало залогом нашего успеха. Мы собирались начать продажу готовых компьютеров. И хотя поначалу мы реализовали всего 150 штук (а может, и меньше) компьютеров Apple I, это был настоящий ПК, и сравнительные характеристики нашей модели появились во всех технических периодических изданиях. Зарождалась новая индустрия, и в журналах публиковалось много статей на эту тему. И не было материала, в котором бы не упоминалось о компании Apple.

Ливингстон. Откуда возникло такое название?

Возняк. Его придумал Стив Джобс. Я хорошо помню этот момент. Я заехал за ним в аэропорт Сан-Франциско. Мы ехали по шоссе 101, а затем

повернули на шоссе 85. В этот момент Стив произнес: «Я придумал название для нашей компании — Apple Computer». Каждый из нас предлагал разнообразные варианты, но ничего лучше Apple на ум не пришло. И тогда я спросил: «А не возникнет ли у нас проблем с Apple Records?» (Забавно, но у нас с этой компанией до сих пор есть нерешенные споры.) Стив ответил, что это совершенно другая компания.

Вот так мы и остановились на названии Apple Computer. В те времена в бизнес микрокомпьютеров никто не вкладывал денег. Аналитики, инвесторы, а также крупные компании, давно присутствующие на рынке (т.е. настоящие бизнесмены, которые были намного умнее нас), не считали рынок вычислительной техники перспективным. Они полагали, что компьютеры станут одним из видов хобби, что ими смогут пользоваться только ученые, и они никогда не будут товаром массового потребления.

Однако в клубе Homebrew Computer Club мы поняли, что придет то время, когда компьютеры окажутся в каждом доме. Но мы исходили из ложных предпосылок. Мы думали, что все люди будут подкованы с технической точки зрения настолько, что смогут пользоваться компьютерами, писать собственные программы, решая таким образом проблемы. Даже основав компанию Apple, мы сильно ошибались относительно объема компьютерного рынка. Мы не предвидели появления программы электронных таблиц VisiCalc*.

Ливингстон. Вы уволились из Hewlett-Packard?

Возняк. Это было очень трудное решение. Когда мы начали продавать компьютеры Apple I, я остался в Hewlett-Packard и по-прежнему намеревался работать там всю жизнь. Но подразделение по сборке микрокалькуляторов переехало в город Корваллис, штат Орегон. Моя жена не хотела переезжать, да и я тоже не горел желанием. Можно сказать, что нам повезло, поскольку в противном случае я бы оказался в Орегоне, а компания Apple так никогда бы и не появилась. Поэтому я остался на прежнем месте и перевелся в другое подразделение Hewlett-Packard, выпускавшее мини-компьютеры марки Hewlett-Packard 3000.

* Программа VisiCalc стала первой электронной таблицей для персональных компьютеров. Считают, что именно VisiCalc превратил микрокомпьютеры из предмета развлечения и хобби в серьезный инструмент ведения делового оборота. — *Примеч. ред.*

Какое-то время я работал там, набираясь опыта в сборке компьютеров HP 3000, который мне очень пригодился при создании Apple II. Вообще модель Apple II стала революционной практически в каждом аспекте создания компьютеров. Однако каким бы странным это ни показалось, Apple I был более важен. Стало понятно, что впоследствии компьютер будет комплектоваться клавиатурой и видеодисплеем, и внешним видом и размером напоминая пишущую машинку. Достаточно сказать, что с момента создания Apple I во всех новых моделях ПК, включая Sol-10, имелись клавиатура и видеодисплей. До этого времени компьютеры ими не оснащались. Пионером стал Apple I, а третьим в списке — Apple II. С тех пор клавиатура и дисплей являются неотъемлемыми составляющими практически всех компьютеров. Apple II был спроектирован очень удачно. Я смог собрать его из минимального количества комплектующих высокой эффективности. К тому же нам удалось сделать цветным дисплей. Представьте себе, как вообще можно добавить цвет и одновременно в два раза уменьшить количество микросхем. А в Apple II их действительно было в два раза меньше, чем в Apple I. Кроме того, я решил использовать цветной экран, что оказалось очень разумной идеей, пришедшей мне в голову поздно ночью в офисе компании Atari.

Когда вы очень устали (а я не спал четыре ночи подряд, поскольку мы со Стивом подхватили мононуклеоз), ваш мозг переходит в особое творческое состояние и начинает генерировать идеи, которые в нормальном состоянии вы просто отбрасываете. Именно при подобных обстоятельствах у меня появилась идея взять одну дешевую деталь (стоимость которой была меньше 1 доллара), на вход которой можно было подавать четыре бита. При выборе правильной частоты выходные данные этого элемента напоминали данные, используемые в работе цветного телевизора. Мне удалось придумать 16 различных шаблонов, соответствующих различным цветам. Будет ли изменяющий цифровой сигнал работать на цветном телевизоре так же, как синусоидальный, предполагающий сложные преобразования, позволившие создать цветные телевизоры?

Когда я собрал эту небольшую микросхему и передал данные в оперативную память, которые можно было использовать как информацию о цвете*, получив цветное изображение на экране, то от радости был

* Биты в области памяти, отведенной под графический экран, непосредственно сопоставлялись фазе сигнала. — *Примеч. ред.*

готов воскликнуть: «Эврика!» Это было невероятно. Мне удалось добиться требуемого эффекта с помощью всего нескольких микросхем. Я получил цветное изображение, затем графические данные, потом добился высокого разрешения графики и получил элементы управления и звук для создания компьютерных игр. В Apple II я использовал динамическую оперативную память — новый тип памяти, расширять которую можно практически бесконечно. В моем компьютере имелись все виды разъемов для установки карт расширения, а также мини-ОС, работавшая на удивление хорошо. Человек мог купить и установить в свой компьютер платы, любой мог написать программы для него (это могли быть как сложные приложения на языке программирования, программы на машинном языке, а также ПО на моей версии языка Basic).

Мы знали, что можем продавать по 1000 компьютеров в месяц. Но у нас не хватало денег на приобретение комплектующих. Поэтому мы занялись поисками финансирования под свой проект, и одной из первых, куда мы отправились, стала компания Commodore. Я решил обратиться к ее менеджеру по имени Чак Педдл, занимавшемуся маркетингом микропроцессоров 6502, которые я выбрал для установки в свой компьютер. Перед этим я купил их с рук на компьютерном шоу в Сан-Франциско по 20 долл. Вот так мы приобрели микропроцессоры для компьютеров Apple I и Apple II. Мы решили, что должны показать Чаку Apple II.

Мы отвели Чака Педдла в гараж, где собирали компьютеры. Я очень уважал этого человека, ведь он был из компании разработчика микропроцессора, который я выбрал для своего ПК. Он пришел в гараж, чтобы взглянуть на Apple II. Я показал все его технические данные, продемонстрировал возможности быстрого вывода информации на экран, прокрутки текста и компьютерных игр — в общем все свои достижения. Он все внимательно изучил, но практически ничего не сказал. Я понял, что мой компьютер произвел на него сильное впечатление. Однако позже нам сообщили, что компания Commodore отвергла наше предложение о финансировании.

Затем мы договорились о встрече с главой конструкторского отдела Commodore, Андре Соусаном. Он рассказал, что директор компании, Джек Трэмиел, принимает решения, основываясь на мнении Чака Педдла, а тот сказал: «Нам не нужны в компьютере все эти необычные элементы наподобие цветного дисплея». Однако потайной смысл этой фразы состоял в

том, что Чак просто не знал, как воспроизвести цвет на экране монитора. Никто не знал способа создания необходимых для этого дешевых микросхем. Были лишь отдельные платы для небольших компьютеров. Данной технологией владела только компания Cromemco. Чтобы получить цветные изображения на экране компьютера Altair, требовалось приобрести две печатные платы. На каждой из них было больше микросхем, чем во всем Apple II. Вот что значило добавление цвета для большинства людей. И Чак Педдл сказал: «Мы должны собирать дешевые компьютеры, ограничившись маленьким черно-белым монитором и самой дешевой клавиатурой, чтобы максимально снизить затраты на производство». Руководители Commodore хотели сделать стоимость компьютера минимальной, чтобы его могли себе позволить как можно больше людей. Ирония заключалась в том, что в Apple II использовалось очень мало деталей, он был невероятно дешевым в производстве и оставался при этом достаточно мощным. Мы не добавляли телевизор в комплект поставки, поскольку предполагали, что он есть в доме у каждого.

Ливингстон. Почему в Commodore не заинтересовались производством вашего компьютера?

Возняк. Хороший вопрос. Через несколько недель после нашего разговора Андре Соусан уволился из Commodore и перешел в Apple. По его признанию, он понял, что у нас есть стоящий продукт, и это привлекло его к нам. Компания Commodore упустила свой шанс. По моему мнению, Чак Паддл тоже знал, что способен собрать компьютер, но он также знал, что не сможет создать аналог Apple II. Commodore следовало купить наш компьютер. Они могли повернуть очень выгодную сделку за небольшую сумму. А мы по-прежнему нуждались в деньгах. Хотя я не принимал непосредственного участия в поисках источников финансирования. Этим занимался Стив Джобс. Я имею в виду, что деньги меня практически не беспокоили. Мне было достаточно показать компьютер в клубе энтузиастов технического прогресса и быть признанным автором самого удачного проекта. В результате мы обратились за помощью к партнерам компании Atari, нанеся визит Аллану Алкорну. У него был проекционный телевизор (тогда я впервые в жизни его увидел). Мы поставили на него свой компьютер, и Эл Алкорн внимательно изучил его. Устройство ему понравилось, он явно заинтересовался. Возможно, Atari и занялась бы выпуском Apple II, если бы полностью не сконцентрировалась в тот момент на выпуске первой

игры для ПК под названием Pong. Они собирались выпустить несколько миллионов ее копий, поэтому абсолютно вся деятельность Atari была направлена на реализацию этого грандиозного проекта. У компании просто не было возможности осуществить два проекта одновременно. Поэтому они отказались от Apple II, хотя и очень тактично.

Затем мы провели переговоры с несколькими венчурными капиталистами. Дон Валентайн пришел к нам в гараж, все внимательно рассмотрел, но, казалось, был не слишком впечатлен нашей работой. Он задавал разные вопросы типа: «Какой рынок сбыта будет у ваших компьютеров?» Я ответил: «Мы рассчитываем продать миллион экземпляров». Дон Валентайн удивился: «Откуда вы знаете?» Я объяснил: «В США проживает миллион операторов любительской радиосвязи, а компьютеры популярнее, чем любительские радиостанции». С этим утверждением никто в мире не мог бы спорить. Но венчурные капиталисты не нуждались в таком анализе. А тогда не проводили исследований, которые подтвердили бы наличие широкого рынка для сбыта нашей продукции.

Итак, Дон Валентайн не заинтересовался нашим предложением, но посоветовал обратиться к Майку Марккуле. Майк увлекался техническими новинками и искал возможности для выгодных инвестиций в этой области. Поэтому Стив Джобс переговорил с ним. И действительно, он оценил наш компьютер как великолепное устройство, которое будет иметь огромный спрос на рынке небольших домашних компьютеров. «Домашние компьютеры». Тогда даже не существовало термина «персональный», он появился немного позже. Было непонятно, как ввести в обиход этот новый тип компьютера. В чем его особенности? В то время лишь немногие могли самостоятельно им пользоваться. Теперь впервые появлялась возможность приобрести компьютер для себя лично. То есть компьютер стал персональным.

В результате Майк согласился предоставить нам деньги на сборку 1000 компьютеров. Это была просто ошеломляющая сумма — 250 тыс. долл., которая эквивалентна нескольким миллионам долларов на сегодняшний день.

Ливингстон. Ваша фирма по-прежнему располагалась в гараже родителей Стива Джобса?

Возняк. Мы не так уж много там находились. Многим кажется, что мы постоянно сидели в гараже с паяльниками в руках и собирали

компьютерные платы. На самом деле все было не так. Все разработки как программного обеспечения, так и аппаратной части для моделей Apple I и Apple II я выполнил в своей квартире в Купертино или после работы в офисе компании Hewlett-Packard. Только там я собирал свои устройства.

Наши компьютеры производились в округе Санта-Клара. Из отдельных элементов с помощью волнового припоя для нас изготавливались печатные платы. Их Стив Джобс привозил в гараж. Там у нас был испытательный стенд: мы соединяли печатные платы компьютеров Apple I и тестировали их с помощью клавиатуры. Если платы работали, мы вставляли их в корпус. Если не работали, мы их отлаживали, а затем вставляли в корпус. Собранные корпуса Стив Джобс отвозил в магазинчик Byte Shop в районе Маунтин-Вью или еще куда-то и получал расчет наличными. Детали мы брали в кредит. Это был единственный способ собирать компьютеры модели Apple I.

Ливингстон. То есть тогда вы финансировали себя своими силами?

Возняк. Да, и нам удалось накопить на банковском счете около 10 тыс. долл. Не такая уж большая сумма, но ее было достаточно, чтобы снять офис. Стив действительно хотел создать настоящую компанию.

Ливингстон. Где располагался ваш первый офис?

Возняк. Он появился еще до заключения сделки с Майком Марккула. Мы сняли помещение в бизнес-центре, куда я мог легко добраться из Купертино. Офис находился недалеко от того места, где сейчас базируется компания Apple, поблизости нашего первого здания. Мы сняли одно помещение, но Стив Джобс договорился, что до определенной даты мы заплатим только за его половину, а потом внесем оставшуюся сумму. Когда мы, наконец, туда переехали, оно было холодным и пустым.

Затем нас согласился финансировать Майк Марккула. В один прекрасный день он сказал: «Тебе нужно уволиться из Hewlett-Packard». «Почему? — удивился я. — Я спроектировал два компьютера, интерфейс для взаимодействия с устройствами памяти на магнитной ленте, интерфейс последовательного порта, создал версию языка Basic и написал все прикладные и демонстрационные программы. И все это в свободное от работы время по вечерам, и всего за год».

Но Майк настаивал: «Все это хорошо, но тебе нужно уволиться из Hewlett-Packard». Он не хотел идти ни на какие компромиссы. Я решил

заглянуть внутрь себя, чтобы разобраться с этим вопросом. Я думал о том, кто я и чего хочу достичь в жизни. И вывод был таким: я хочу работать инженером в великой компании (которой была и есть Hewlett-Packard). Да, я хотел проектировать компьютеры и демонстрировать их возможности окружающим, писать программы. Но все это я мог делать в свободное время. Для этого мне не была нужна собственная компания. Мне поставили ультиматум, и я должен был принять решение относительно увольнения к определенному дню. Я встретился с Майком и Стивом в коттеджном домике Майка в Купертино. Когда разговор дошел до темы увольнения, я сказал, что не намерен этого делать, и объяснил причины своего решения. Майк спокойно ответил: «О'кей». Стив Джобс выглядел более огорченным.

Практически на следующий день после того как я заявил о своем нежелании создавать компанию Apple, мне позвонили родители и сказали: «Тебе следует это сделать». (Потому что 250 тыс. долл. — это огромная сделка в жизни любого человека.) А затем посыпались звонки от друзей. В тот же день мне позвонил Аллен Баум и сказал: «Подумай, ты можешь основать компанию Apple, войти в состав ее руководства и разбогатеть, а можешь создать компанию, остаться в ней инженером и тоже разбогатеть». Как только он сказал, что я могу остаться в должности инженера, у меня как будто камень с плеч свалился. У меня был психологический барьер: я не хотел руководить компанией. Мне просто было страшно. Я не планировал всерьез заниматься бизнесом или политикой. Я всего лишь собирался рассказывать другим, как делать те или иные вещи. У меня не было намерений руководить людьми и компанией. Я совершенно аполитичен и не умею никого заставлять. Возможно, это связано с моими впечатлениями от войны во Вьетнаме. Я просто-напросто не мог управлять компанией.

Но слова Аллена Баума все расставили по местам. Именно это я хотел услышать. Поэтому я решил: «Хорошо, я создам компанию и останусь просто инженером». По сегодняшний день я занимаю должность в нижней части структурной иерархии компании.

Ливингстон. Итак, вы позвонили Стиву Джобсу?

Возняк. Я принял решение вечером того же дня и позвонил Стиву, чтобы сообщить ему о своем согласии. На следующий день я пришел на работу в Hewlett-Packard и рассказал о своем решении нескольким друзьям, которые вместе со мной перешли из подразделения по проектированию

калькуляторов. Я сказал, что собираюсь уволиться из Hewlett-Packard. Затем я отправился сообщить эту новость начальнику, но он ушел на какую-то встречу. Целый день ко мне подходили разные люди и спрашивали: «Я слышал, ты увольняешься?» Об этом не слышал только мой босс. Наконец он появился за своим рабочим столом, и я сообщил ему о намерении уйти из Hewlett-Packard. Он спросил: «Когда?» Я ответил: «Прямо сейчас». Таким образом, я уволился в тот же день. По договору с Майком Марккулой при создании компании Apple у меня сохранялась та же зарплата, что и в Hewlett-Packard — около 24 тыс. долл. в год.

Ливингстон. Вы отправились на работу в Apple в тот же день?

Возняк. Нет, остаток того дня я прогулял. Тогда у нас еще не было офиса, поэтому какое-то время я трудился на компанию Apple у себя дома. Я завершил разработку языка Basic, доделал кое-какие аппаратные элементы, написал программный код для отображения графики. Затем мы со Стивом Джобсом познакомились с другом Майка Марккулы Майком Скоттом. Он нам понравился как сильная личность и властный человек (он был директором по производству в компании National Semiconductor), который умеет сделать то, что требуется. Мы решили, что предложим ему стать директором нашей компании. Майк Скотт был президентом Apple с того момента, как мы стали настоящей компанией и до момента первого публичного размещения акций. Таким образом, он сыграл значительную роль в развитии Apple, хотя об этом часто забывают. Я думаю, его деятельность на посту директора компании была одной из лучших страниц нашей истории.

Ливингстон. Как вы познакомились с Майком Скоттом?

Возняк. Он был другом Майка Марккулы. Их дружба продолжалась до того момента, когда Майк Маркулла уволил Майка Скотта с должности директора за принятие поспешных решений. Расскажу, как это было. В тот день Майк Скотт уволил много сотрудников компании. Компания Apple постоянно расширялась. Большое количество инженеров было задействовано в различных проектах, результатов, которых мы добивались, не было. Тогда Майк Скотт пришел к главному инженеру, Тому Уитни, и попросил его взять отпуск на неделю. (С Томом Уитни я мне пришлось

Я не планировал всерьез заниматься бизнесом или политикой. Я всего лишь собирался рассказывать другим людям, как делать те или иные вещи.

работать три раза: первый — в подразделении по проектированию микрокалькуляторов в Hewlett-Packard, второй — в отделе 3000 этой же компании, а третий — в Apple.) Майк Скотт прошелся по офисам компании, поговорил с инженерами и выяснил, кто действительно занят делом, а кто просто протирает штаны. Очень быстро он сократил сотрудников, которые работали плохо. Однако Майк не дал им шанса исправиться и раскрыть свои способности.

В то время Майк Марккула был дружен с Энн Боуэрс, руководившей отделом трудовых ресурсов. А этот пример неудачного найма персонала ложился пятном на репутацию компании. Майк Скотт принял несколько быстрых и даже поспешных решений без необходимой взвешенности, свойственной его предыдущим действиям. Совет директоров компании предложил ему другую должность, но он подал заявление об отставке. Было грустно наблюдать за его уходом, поскольку он оказывал значительную поддержку лучшим сотрудникам компании.

Ливингстон. А Рон Уэйн? Разве он не был одним из основателем компании Apple?

Возняк. Да, был, но еще до того момента, когда она стала солидной компанией. В истории Apple есть два этапа. На первом мы просто сотрудничали со Стивом Джобсом с целью сборки и распространения Apple I, а для продажи модели Apple II мы уже создали акционерное общество под названием Apple Computer, Incorporated.

Стив Джобс был знаком с Роном Уэйном еще со времен совместной работы в компании Atari, и Стиву он нравился. По своим убеждениям Рон был крайне консервативен. Лично я ничего не знаю о политике и стараюсь ее избегать. А Рон читал книги правого толка наподобие «None Dare Call it Treason» («Это не посмеют назвать мятежом») и мог говорить без умолку. До поры до времени я этого не понимал.

У Рона Уэйна на все был готовый ответ. У него имелся определенный опыт ведения бизнеса, и он проводил сделки с акциями. Рон всегда говорил очень быстро, и создавалось полное впечатление, что он хорошо знает, о чем говорит. Я помню, как он сел за печатную машинку и очень быстро напечатал договор о партнерстве для нашей компании с использованием юридической лексики. Я тогда подумал: «Откуда он знает, что писать, все эти права и привилегии и различные термины, которые он употребляет?» Я даже не понимал смысла многих из них. Рон Уэйн придумал логотип,

на котором был изображен Ньютон, сидящий под яблоней, для обложки руководства пользователя Apple I, а затем самостоятельно его написал. Он помогал нам множество раз. Стив Джобс и я владели по 45 процентов акций компании. Рону Уэйну мы выделили 10 процентов акций, поскольку считали, что Рон способен решить любой наш спор, а мы доверяли его мнению.

Затем мы решили продавать платы компьютеров по 20 долл., а детали для их сборки приобретать на собственные деньги. Для этого я продал свой калькулятор HP, а Стив — фургон, так что у каждого из нас оказалось на руках по несколько сотен долларов. И в это время Стив Джобс нашел заказ на сумму 50 тыс. долл. Компания, производившая детали для наших печатных плат, предоставила нужные для этого микросхемы, но при этом установила жесткие сроки. У нас было 30 дней, чтобы все оплатить. Мы вставляли платы в компьютеры, заставляли компьютеры работать, затем доставляли их в магазин и получали расчет наличными. Поставщики деталей для наших плат связались с владельцем магазина и знали, что он нам заплатит. То есть, по сути, у нас не было кредита. Но была проблема. А что если в один прекрасный день владелец магазина откажется взять наши компьютеры или не рассчитается за них? Тогда на нас повиснет огромный долг за микросхемы.

Ни у меня, ни у Стива Джобса таких денег не было. Мы не имели ни автомобилей, ни средств на банковских счетах и не владели недвижимостью. Поэтому Рон Уэйн понял, что кредиторы придут за деньгами к нему и найдут сбережения, которые он хранит под матрасом. (В действительности Рон рассказывал, что свои сбережения в виде золотых слитков он хранил в сейфе, но очень боялся, что кредиторы все равно найдут это золото и отберут его.) Поэтому он решил продать свою долю в компании. Для Рона Уэйна ситуация оказалась слишком рискованной. Он продал свою долю акций Apple нам за несколько сотен долларов. Я точно не помню суммы, но она была небольшая, может быть, 600 долл., может, 800 или всего 300. А ведь к тому времени у нас уже был проект модели Apple II и мы готовились к следующим сделкам. Рон просто слишком боялся, как бы чего не вышло.

Ливингстон. Вернемся немного назад. Как вы со Стивом Джобсом распределили обязанности между собой?

Возняк. На самом деле мы никогда об этом не говорили. Если нужно было выполнить какую-то инженерную работу по созданию аппаратных средств или программного обеспечения, то этим занимался я. Стив Джобс тоже мог делать такие вещи, но не так хорошо, как я. Поэтому он даже не пробовал. Он никогда не предлагал никаких усовершенствований для микросхем. А я не хотел касаться вопросов управления компанией. Все моя жизнь — это разработка и управление различными устройствами. Поэтому Стив давал интервью репортерам и обзванивал магазины: «Мы можем поставлять вам компьютеры. Согласны ли вы их покупать?» Он заключал договора с дилерами, продающими микросхемы, заказывал их, контролировал процессы купли-продажи, писал брошюры и давал рекламные объявления в журналах.

Ливингстон. То есть вы идеально подошли друг другу с точки зрения ваших способностей.

Возняк. Да, мы полностью дополняли друг друга. Если никто не знал, как что-то сделать, то это делал Стив. Он всегда находил оптимальный способ. Стив был невероятно предприимчивым и настойчивым в стремлении добиться успеха. А я со своим техническим складом ума просто хорошо разбирался в микросхемах.

Ливингстон. Припоминаете ли вы какие-то разногласия со Стивом Джобсом на начальном этапе существования компании?

Возняк. Может, несколько раз. И совсем незначительные. Одно из таких разногласий возникло, когда мы хотели добиться минимальной цены компьютеров. Стив спросил: «Мы можем сэкономить еще пару микросхем?» Он давил и давил на меня. А мне мой проект казался самым удивительным творением в мире. До сегодняшнего дня люди, которые разбираются в схематехнике, рассказывают, как их впечатлило мое техническое решение компьютера и считают этот проект лучшим из когда-либо созданных. Поэтому тогда я ответил Стиву так: «Я могу выбросить две микросхемы, если отказаться от высокого разрешения изображений на экране. Не знаю, понадобится ли оно вообще кому-то». (На самом деле разрешение стало очень важным.) Но Стив сказал: «О нет, если только две микросхемы, то лучше их оставить». Но это не было настоящим спором. Я просто рассказал ему о той единственной возможности, где можно было уменьшить количество микросхем.

Настоящий спор возник по поводу разъемов. После появления Майка Марккулы мы занялись разработкой модели компьютера Apple II. По предложению моего друга Аллана Баума я спроектировал систему, в которую добавил восемь портов для подключения небольших плат расширения. Для каждой предусматривалась возможность выполнения собственных программ по своим адресам в памяти. Благодаря этому не требовалось обычных на то время микросхем, расположенных на материнской плате, с помощью которых принималось бы решение о выполнении операции в зависимости от адреса. В Altair для работы каждой платы с памятью необходимы были дисковые переключатели и около пяти микросхем на плате. То есть, если в компьютере Altair было установлено 8 плат, требовалось 40 микросхем для работы с памятью. Мне удалось ограничиться двумя микросхемами, и я заранее запрограммировал по два набора адресов памяти для каждой из восьми подключаемых плат. То есть всего две микросхемы вместо сорока. Я очень гордился таким достижением.

А потом вдруг Стив заявил: «Всем пользователям нужен принтер и модем». И это было ошибкой, поскольку он пришел из другого мира, отличного от моего. На тот момент Стив никогда не занимался разработкой программного обеспечения и никогда не общался с пользователями компьютеров.

Если никто не знал, как что-то сделать, то это делал Стив. Он всегда находил оптимальный способ. Стив был невероятно предприимчивым и настойчивым в стремлении добиться успеха

ДЖО КРАУС

СОУЧРЕДИТЕЛЬ КОМПАНИИ EXCITE

Джо Краус основал компанию Excite (оригинальное название Architext) в 1993 году вместе с пятью однокурсниками из Стэнфордского университета. Начав с разработки программного обеспечения для поиска информации, он с друзьями вознамерился применить найденные решения в Интернете, что сделало сайт Excite в конце 1990 годов четвертым по популярности в мире.

В 1994 году компания Excite получила финансирование от венчурных капиталистов и запустила поисковый механизм в высококонкурентной среде. В 1996 году она стала публичной, а в 1999-м произошло слияние Excite с провайдером высокоскоростного подключения к Интернету @Home.com, в результате чего появилась компания Excite@Home.

В 2004 году Джо Краус и Грехем Спенсер основали компанию JotSpot, специализирующуюся на разработке программных средств для создания сайтов на основе технологии Wiki.

Ливингстон. Как появилась идея создать компанию Excite?

Краус. Мы с друзьями решили это прежде, чем выбрали, чем именно хотим заниматься. Мы были просто одержимы идеей начать общее дело и не сомневались, что обязательно найдем направление деятельности себе по душе.

Мне кажется, что к идее создания компании меня подтолкнул опыт, приобретенный после первого года обучения в университете. Когда я приехал из Стэнфорда домой в Лос-Анджелес на летние каникулы, родители тут же объявили мне: «У нас для тебя отличные новости. Мы встретились с чиновником, ответственным за сбор средств на благотворительные цели в твоей школе, и нашли тебе работу на лето».

Конечно же, я подумал: «Это ужасно». Я живо представил себе, как, вместо того чтобы заниматься серфингом с друзьями, я все лето буду разливать йогурты или паковать бакалейные товары.

Я спросил: «И что это за работа, какие у меня будут обязанности?» Родители сказали, что мне предстоит трудиться в инженерно-архитектурной фирме. И я подумал: «Что ж, звучит заманчиво. Я не знаю, что это, но я согласен». Когда я пришел в первый день на работу, оказалось, что мои обязанности сводятся к копированию микрофильмов в отделе с тремя семидесятилетними женщинами. Для девятнадцатилетнего парня это было настоящей каторгой.

Микрофильмы следовало подвергнуть ультрафиолетовому облучению, а затем окунуть в проявитель с характерным аммиачным запахом. Это было действительно ужасно. Я проработал три недели, уволился и умолял отправить меня паковать бакалейные товары. Именно с этого момента я осознал, что не хочу работать в офисе с неинтересными мне людьми и заниматься тем, к чему не лежит душа.

На следующее лето, чтобы родители не сосватали мне еще какую-нибудь работу, я заблаговременно перезвонил другу по средней школе (он был художником) и предложил: «Давай займемся продажей футболок этим летом?» Как создать серьезную компанию по продаже футболок, которая после трех летних месяцев должна прекратить свое существование? Как ни странно, но нам удалось найти нескольких клиентов, приобретавших летнюю одежду летом. Дело в том, что в розничной торговле летние вещи закупаются зимой, а зимние — летом. В традиционной торговле никто не

закупает футболки летом. Оказалось, что в книжных магазинах частных школ полно всякого товара: футболок, маек, кепок и т.п.

Мы обратились в крупнейшие типографии Лос-Анджелеса, где над нашим объемом заказов просто посмеялись и отказались сотрудничать. Однако кто ищет, то всегда найдет. Нам все-таки удалось отыскать предприимчивого механика, который взялся сделать «левые» заказы с помощью стоящего где-то на задворках станка для печати на хлопчатобумажной ткани.

В то лето мы заработали 25 тыс. долл. Для студентов колледжа это была огромная сумма. Кроме того, рабочий график нас вполне устраивал: мы просыпались поздно, делали несколько звонков и показывали заказчикам свои эскизы и образцы. В обеденный перерыв мы наслаждались серфингом или занимались чем-нибудь еще на свежем воздухе, а к вечеру брались за дизайн футболок. Это было замечательно и не сильно напрягало.

Мне было с чем сравнивать. Раньше я работал в пиццерии Domino's Pizza в колледже, в типографии, и испробовал еще множество других способов заработать. Но больше всего мне нравилось трудиться на самого себя, делать что-то самостоятельно. Когда я перешел на последний курс университета, мои родители начали настаивать на том, что мне пора подумать о серьезной должности. Я же не уступал, заявляя: «Я не хочу искать работу. Я хочу заняться чем-то в области технологий, надо только определиться, чем именно».

Хотя меня нельзя назвать человеком с техническим складом ума (моей специализацией в университете была политология), в Стэнфорде каждому было очевидно, что заниматься бизнесом следует именно в сфере технологий. За примерами далеко ходить было не нужно. Достаточно было оглядеться вокруг и увидеть здания с вывесками Hewlett Packard и т.п. Организовывались даже курсы по азам предпринимательства, и я записался на них.

Самым умным из известных мне на то время людей я считал своего друга и соседа по общежитию с первого курса Грэма Спенсера. Я подумал: «Если мне удастся убедить Грэма вместе создать компанию, то у нас обязательно что-нибудь получится». К нему уже проявляли интерес представители Apple, Microsoft и других крупнейших игроков этого рынка. Мои доводы сводились к следующему: «В этих компаниях ты всегда сможешь найти работу, а сейчас у тебя есть редкая возможность нести ответственность фактически лишь перед самим собой. Это правда, что мы практически

ничего не знаем. Мы невежды, только что окончившие колледж. Но попытаться сделать что-то самостоятельно нужно именно сейчас».

Получив согласие Грэма, я пригласил еще четверых наших друзей, и мы отправились в закусочную в Редвуд Сити. За ужином мы приступили к обсуждению дальнейшего плана действий. «Представим себе, что мы создали компанию. В какой области она будет специализироваться?»

Ливингстон. По какому принципу вы отбирали четырех друзей? Просто потому, что они были вашими друзьями? Потому что вы могли им доверять? Или они обладали знаниями в области современных технологий?

Краус. Они были моими друзьями, причем предприимчивыми и сообразительными. Они хорошо разбирались в технике, и их привлекала идея создания собственного проекта. Собственный бизнес их совершенно не пугал, а наоборот, казался весьма заманчивым. Все мы с первого курса жили в одном студенческом общежитии. По сути, эта компания появилась благодаря дружескому общению соседей.

Итак, мы собрались в любимой закусочной, чтобы обсудить разные идеи. Их было много, но все они, мягко говоря, оставляли желать лучшего. Например, написать приложение для Apple Newton или программу для переводов текста. Ни одна из них не осуществлялась и по сей день (это были мои «блестящие» идеи). Предложения высказывал каждый из нас, но все они были просто ужасными, и в конце обсуждения все мы находились в весьма подавленном состоянии.

И тогда заговорил Грэм. Не смогу в точности припомнить его слов, но сказал он приблизительно следующее: «Подумайте, уже сегодня в компьютерах хранится огромное количество информации в электронной форме. (Еще с 1989 года в Стэнфорде мы пользовались системами электронной почты с интерфейсом командной строки, и такими инструментами поиска и работы в Глобальной сети, как Veronica, Archie и Gopher. А только что появившаяся поисковая система WAIS произвела настоящий фурор среди пользователей Интернета того времени.) Но, насколько я знаю, все инструменты ее поиска разработаны еще в 1950-х годах. Поэтому я считаю, что в этой нише у нас есть широкое поле деятельности и шанс добиться успеха».

Эта идея оказалась лучшей из прозвучавших, поэтому мы решили, что наша компания будет специализироваться именно на поиске информации. Вместе мы придумали такой слоган: «Наши возможности не ограничиваются реальностью». Мы были настолько наивны, что у нас даже мысли не

возникло о вероятности неудачи. Именно поэтому мы были практически обречены на успех.

Для начала мы решили изучить текущую ситуацию с исследованиями и новыми разработками в области поисковых технологий. Мы не имели ни малейшего понятия, как будем зарабатывать деньги. Но с этого момента стали проводить много времени в научной библиотеке, пытаясь получить представление о том, каких достижений достигла наука в деле информационного поиска за последние 30 лет.

Ливингстон. Вас интересовали поисковые технологии, используемые в Интернете?

Краус. Вовсе нет. Мы не знали точно, где станет применяться наш поисковый механизм. Будет ли это поисковая система для сетевой энциклопедии, поиска информации на компакт-диске или для юридической фирмы, в которой с годами накапливается огромное количество текстовых файлов? Мы не знали. Про поиск в Интернете мы думали в последнюю очередь, поскольку в 1993 году Глобальная сеть выглядела совершенно не привлекательно. В ней было доступно очень мало сведений, а главное, не было клиентов, готовых заплатить деньги за наши разработки.

Мы были настолько наивны, что у нас даже мысли не возникло о вероятности неудачи. Именно поэтому мы были практически обречены на успех.

Каждый из нас попытался выпросить у родителей по 3 тыс. долл. для начала, и пятерым из шести это удалось. Таким образом, у нас на руках оказалось 15 тыс. долл. После получения университетского диплома трое из нас поселились в одном доме в Пало-Альто, и еще трое — в другом. В гараже дома, где обосновался я, мы и устроили мастерскую. В те годы это был просто классический подход. Когда гараж увидели мои родители, они тут же купили нам какой-то мерзкий ковер. Все столы у нас были фирмы Formica. В сети магазинов Office Depot я выиграл факс. А стулья мы просто стянули из офиса Oracle Corp.

Один из соучредителей нашей компании тогда работал в Oracle. А в те годы ее служащим разрешалось брать домой терминалы VT100, чтобы поработать на выходных. Сотруднику нужно было каким-то образом дотащить этот терминал до своей машины, поэтому специально для этого в Oracle предусматривалась следующая процедура. Нужно было отправиться на склад, взять терминал, поставить его на стул с колесиками Herman Miller

(стоимостью 1000 долларов), доехать до своего автомобиля, погрузить, а стул закатить назад в офис. Нам эта практика очень понравилась: «Так можно разжиться и терминалами, и стульями». Мы наняли грузовой микроавтобус, закатили в него шесть стульев с шестью терминалами и уехали.

Кроме этого, мы купили два компьютера производства Sun. Один из них я приобрел у сейсмолога из Беркли за 600 долл. Но самый крупный спор разыгрался вокруг копировального аппарата, который я купил за 300 долл. Я потратил не него немалую часть наших денег, когда Грэма не было в городе, и по его возвращении мы серьезно поссорились по этому поводу. Грэм считал, что ксерокс нам не нужен, тем более за такие деньги. Я же доказывал, что вместо того чтобы каждый раз тратить по несколько центов на копии, которые мы постоянно делали в банке и в библиотеке, лучше его иметь. Аппарат, который я приобрел, был старым и из-за вечных поломок практически никогда не работал. В результате Грэм оказался прав, а я нет — это действительно была неоправданная трата денег.

Большую часть времени мы просиживали в гараже, занимаясь программированием. Так продолжалось почти полтора года. Когда я вспоминаю об этом сегодня, мне кажется, что тогда было довольно забавно и весело. Но в то время мы очень переживали: «Получится ли в итоге у нас что-то стоящее?» Мы работали над базовым механизмом поиска — механизмом индексации, он должен был индексировать текст и выполнять поиск данных в библиотеках, удовлетворяющих заданным критериям.

В гараже стало прохладно, и нам потребовался обогреватель. Его заменила сушилка, в которой мы заблокировали шторку и замкнули кнопку включения.

В середине 1994 года пришла пора создать интерфейс, чтобы показать потенциальным клиентам демонстрационную версию нашего приложения.

Ливингстон. Вы все еще тратили те 15 тыс. долларов, собранные при создании компании?

Краус. Да. Хотя некоторые из нас подрабатывали. Лично я в те годы заслужил прозвище Телефонист (оно сохранилось за мной и по сей день). Каждый мой рабочий день начинался с программирования, но я в нем не очень преуспевал. Поэтому чаще брал в руки газету The Wall Street Journal и искал в ней фамилии людей, которым мог бы быть интересен наш проект по информационному поиску. Я звонил наугад и говорил: «Я увидел вашу фамилию на страницах газеты, а мы очень молодая компания...»

Лучших слов для начала разговора я не смог придумать. С какой это стати сильные мира сего должны были относиться к нам серьезно?

Ливингстон. Стал ли один из таких звонков «на удачу» поворотным в судьбе вашей компании?

Краус. Нет, все важные решения в истории нашей компании принимались спонтанно и непреднамеренно, например идея адаптировать нашу программу для поиска в Интернете. В 1994 году перед нами встал вопрос выбора одного из вариантов технологии для интерфейса нашего приложения. В каком виде должна предстать перед пользователем наша поисковая система, если в ней не будет командной строки?

Из возможных вариантов рассматривались среда программирования HyperCard и веб-интерфейс. И Грэм, к нашему всеобщему счастью, выбрал последний. Мне кажется, что это была чистая случайность, но именно благодаря ей наша поисковая система стала применяться в Интернете.

Хорошо продуманные и осознанные действия редко приносили успех в первые дни существования компании. Куда важнее было проявить настойчивость и придерживаться выбранного курса. Цепь, казалось бы, случайных событий, которая в конечном итоге привела к привлечению финансирования для нашего проекта, была крайне запутанной. Если взглянуть на все ее звенья, становится совершенно непонятно, как они могли сложиться в единую последовательность. Но с самого начала мы неуклонно следовали намеченному направлению.

В честь получения диплома в университете моя девушка подарила мне книгу «Accidental Empires» («Случайные империи»), которую написал человек под псевдонимом Роберт Крингли. В ней описана история возникновения Кремниевой долины. Одна из фраз была такой: «Дам совет предпринимателям. Просто позвоните. За советы дорого не беру». Я позвонил ему, мы встретились и я рассказал ему о наших разработках. Идея его очень увлекла, и вскоре мы встретились вновь, но на сей раз вместе со мной пришли все шесть основателей компании. В ходе той беседы Крингли даже высказал желание присоединиться к нам. Тогда мы подумали: «Если он хочет этого, значит, наша идея невероятно хороша. Ведь это большой человек, автор книги». Сейчас это звучит смешно, но тогда мы думали именно так.

К нам Роберт Крингли так и не присоединился, зато познакомил нас с руководителями издания InfoWorld, где он вел колонку. Аманда Хиксон

и Стюарт Элсоп заинтересовались нашим проектом и внесли следующее предложение: «Если вы сможете проиндексировать наш архив и сделать его доступным через Интернет, то мы заключим с вами контракт на 100 тыс. долл.». Кроме этого, в случае успешного выполнения поставленной задачи они обещали представить нас руководству их компании — учредителя IDG.

Мы хорошо справились с работой и отчитались о ее выполнении уже перед советом директоров IDG. Разговор зашел о возможности вложения в нашу компанию инвестиционных средств. Одним из членов совета директоров был Стивен Койт, который в то же время был партнером в венчурной фирме Charles River Ventures. Последняя захотела принять участие в финансировании нашего проекта, но ей требовался партнер на Западном побережье, и в связи с этим нас представили Джефу Янгу, компаньону венчурой фирмы IVP

Но Джеф не знал, что с нами делать. Впрочем, этого не знали большинство руководителей венчурных фирм. Им очень нравилась презентация и демонстрационная версия программы, но их интерес пропадал после простого вопроса: «А как вы планируете зарабатывать деньги?» Ни одному инвестору поисковые системы до сих пор не приносили дохода. Компании Verity, PLS, Open Text — все это примеры проектов, которые так и не превратились в большой и доходный бизнес. Наш ответ был следующим: «Мы надеемся на рекламу и вашу помощь». С этого момента, как правило, обсуждение возможных инвестиций протекало очень вяло.

Но Джеф Янг свел нас с Винодом Хосла, партнером Kleiner Perkins Caufield & Byers, одного из ведущих венчурных фондов Силиконовой долины. Это знакомство в корне изменило ситуацию. Нашу презентацию Винод прервал коротким вопросом: «Можно ли масштабировать вашу технологию? Реален ли поиск в больших базах данных?» Мы задумались: «Очень интересный вопрос. Никто до сих пор нас об этом не спрашивал». Нас очень порадовало то, что Винод единственный не поинтересовался, как мы планируем зарабатывать деньги. На его вопрос мы честно ответили, что не знаем, поскольку не можем позволить себе купить жесткий диск достаточно большого объема для проверки такой возможности. В стиле Джерри Магуайера в тот же момент Винод Хосла взял телефон и позвонил своему ассистенту: «Я беседую с Джо Краусом и Грэмом Спенсером из компании Architext и хочу, чтобы ты купил для них жесткий диск емкостью

10 Гб». В то время такой винчестер стоил около 9 тыс. долл. Мы были бесконечно признательны ему за этот жест.

Как оказалось, наша технология поддавалась масштабированию. Мы придумали, как это сделать, и продолжали работать в данном направлении, пока в конечном итоге не получили финансирование в размере 3 млн долл. от Kleiner Perkins* и венчурной компании Джефа Янга, которая в те годы называлась IVP.

Ливингстон. Таким образом, 15 тыс. долл., которые вы взяли у своих родителей, вы превратили в контракт на сумму 100 тыс. долл., а затем в 3 млн долл. венчурных инвестиций?

Краус. Именно так. В то время бизнес-ангелы не предоставляли своих денег всем желающим, или, по крайней мере, мне не было о них известно.

Ливингстон. Венчурные капиталисты позволили вам сохранить первоначальную долю акций вашей компании?

Краус. Они составили график вступления опциона на акции в силу. Я думал, что с момента финансирования мы проработали уже два года, но наш инвестор наделил нас правами на дополнительные акции только за один год. То есть год мы проработали без получения прав на акции.

Ливингстон. Как вы перешли от программирования в гараже к деятельности официальной компании?

Краус. Ну, это должно было случиться. Как мы это сделали? Нам было необходимо получить 100 тыс. долл. от InfoWorld, поэтому акционирование нашей компании состоялось на одном из ранних этапов ее существования. Все документы для этого подготовил юрист, причем очень дешево. Это отец моего друга. Я позвонил другу, чтобы посоветоваться с его отцом, как нам все это оформить. И, насколько я помню, он все сделал за нас.

Ливингстон. На этом ваше сотрудничество с компанией IDG завершилось?

Краус. Нет. Не могу точно вспомнить, но, по-моему, они инвестировали в нашу компанию небольшую сумму. Но мы никогда не отказывались от любых совместных проектов.

Ливингстон. Я читала, что после венчурного финансирования у вас возникла проблема перераспределения акций компании. Вы назвали этот момент «психологическим», поскольку вам пришлось собраться вместе и обсудить серьезный вопрос?

* Один из крупнейших в Силиконовой долине венчурных фондов.

Краус. Да, ситуация тогда сложилась не из приятных. Меня все время спрашивают: «Если все начать сначала, стали бы вновь строить бизнес со своими друзьями?» Сам вопрос как бы предполагает, что это плохо. Конечно, ряд отрицательных моментов имеется. Например, очень трудно быть объективным по отношению к своим сотрудникам. Мне нравится шоу «Entourage» на канале НВ». Его главный герой — восходящая кинозвезда. И его друг очень хочет стать его менеджером, причем у него есть для этого все данные. Главный герой говорит другу: «Помни о том, что я не могу уволить своего друга, но всегда могу уволить своего менеджера». Именно в этом и состоит главная сложность — когда дело доходит до кадровых перестановок, вы не можете уволить своего друга, а вот партнера по бизнесу — пожалуйста.

Это очень тонкая грань. Но нашей компании никогда бы не существовало, если бы нас не связывало нечто большее, нежели просто интересы бизнеса. Как вы помните, мы решили вместе основать компанию, еще даже не определившись, чем она будет заниматься. Мы были одержимы идеей совместной деятельности и этим отличались от людей, которые объединяются лишь для того, чтобы заработать денег или достичь определенной цели.

По мере развития бизнеса все усложняется, но наша сплоченность позволила нам преодолеть многие трудности и безденежье. И это же чувство помогло пройти через непростое испытание при распределении количества акций среди учредителей компании.

Изначально мы поделили все поровну: каждому принадлежала одна шестая часть акций. Когда же среди наших акционеров появился Kleiner, Винод сказал: «Конечно, вы можете оставить все как есть, но на вашем месте я бы еще раз все обдумал». И тогда Грэм Спенсер и я отправились к остальным: «Нам нужно пересмотреть долю каждого в компании. Она не может быть равной». Вряд ли кому-либо приятно такое услышать. Это уже не шутки. Честно говоря, никто не испытывал никаких сомнений в том, что Грэм достоин большего, поскольку в техническом плане он явно находился на две головы выше нас всех. Остальные тоже были весьма сообразительными ребятами, но они выполняли задания Грэма, который, по сути, сам определял, каким быть нашему продукту. Значительно сложнее было разобраться с долей акций для других соучредителей. Возникали подобные диалоги: «А как нам оценить вклад Джо, который не принимал участия в программировании. Да, он делает определенную работу, но не исключено, что и я смог бы выполнить ее, и, возможно, даже лучше. А как

оценить мою собственную долю в компании и каково мне пережить, что у Джо будет больше акций, чем у меня?»

Но мы прошли через это. Я не помню деталей дискуссии, помню только, что разговор был неприятным. Стояла тишина, и все выглядели довольно уныло. Никто не кричал и не впадал в истерику, но все было действительно тягостно.

Конечно, мнение Винода как «человека со стороны» сыграло свою роль. Но нам не удалось бы мирно решить проблему перераспределения акций, не будь мы друзьями. Поэтому я уверен, что людей должно объединять нечто большее, нежели стремление к получению прибыли, которое делает невозможным передел доли собственности соучредителей компании. В конечном итоге я рад, что мы прошли через это испытание достаточно быстро, поскольку беседы на эту тему становились все болезненнее.

Ливингстон. Что вы можете рассказать о первой версии своей поисковой системы? Вам казалось, что вы создали нечто значимое и масштабное?

Краус. Нет. Не было никаких явных предпосылок к тому, что наше начинание выльется в нечто большое и серьезное. Никто не знает ничего наперед. Любые инициативы даются непросто. Однажды утром ты просыпаешься, радуешься предстоящему дню и думаешь: «Мы на коне!» А на следующее утро вскакиваешь с мыслью: «Нам конец!» И при этом вокруг в буквальном смысле ничего существенно не изменилось. Возможно, за этот день вы встретились с парой-тройкой каких-то людей, написали несколько строк программного кода, но, по сути, дела с места не сдвинулись.

Это кажется нелогичным, но через подобные трудности проходят большинство молодых предпринимателей и стартапов. Все дело в неопределенности будущего. Кроме того, я отношусь к категории бизнесменов, для которых угроза со стороны конкурентов является навязчивой идеей. Я постоянно размышляю о том, кто может «обойти» нас и каким образом. Мне кажется, что в любой момент мы можем потерять свой бизнес, что кто-то или что-то способно полностью разрушить наши планы. Такие мысли не покидали меня, хотя я действительно изо всех сил стремился к тому моменту, когда я смог бы с уверенностью сказать: «Да. Наш проект, без всякого сомнения, перерастет в нечто грандиозное».

Даже когда количество пользователей сайта Excite составило несколько сотен тысяч человек, а по популярности он вышел на четвертое место в Интернете, все равно сложившаяся ситуация казалась нам нереальной.

Не было ощущения того, что мы создали нечто масштабное. Иногда мы даже сомневались в том, что действительно сделали это.

Это напоминает классический пример отношения разных людей к сосискам. Глядя на сосиску, обычный потребитель хочет ее поджарить и съесть. Но тот, кто хоть раз побывал на фабрике по их производству и видел процесс изнутри, глядя на сосиску, испытывает неприятные воспоминания. То же самое касалось и нас. Снаружи все может выглядеть благополучно, но изнутри все гораздо сложнее. В развитии нашего проекта не было постоянного и непрерывного прогресса. Так и не наступил момент, когда можно было бы сказать: «Мы составили хорошо продуманный план и четко его выполняем. Все идет точно по графику. Мы растем с каждым днем, и у нас получается именно то, чего мы хотели».

По крайней мере так было для меня. Мой разум постоянно терзали мысли следующего плана: «Я знаю, что наш проект может вырасти в нечто грандиозное, и я искренне верю в это. Но как этого добиться? Почему окружающие до сих пор не увидели в нем того размаха и значения, которые видны нам?» Это как биться головой об стену, пытаясь доказать всему миру, что твой проект самый важный и значимый.

Ливингстон. В каких вопросах вы чаще всего сталкивались с непониманием окружающих?

Краус. Во-первых, в те времена о поисковых системах существовало довольно стереотипное представление: «Зачем каждый раз пользоваться поисковой системой, если можно один раз с ее помощью отыскать нужные сайты и добавить найденные странички в браузер в виде закладок?»

Даже в конце 1995 года, когда компания Microsoft предлагала выкупить Excite, ее технический директор Натан Майрвольд в сердцах кричал мне: «Поисковая система — это не бизнес. Люди пользуются ею только один или два раза и, сделав закладки для найденных сайтов, больше никогда к ней не обращаются».

Во-вторых, никто не мог определить, какой должна быть бизнес-модель нашей компании. В конечном итоге она так и не сформировалась. Мы столкнулись с классической проблемой всех новых средств массовой информации, которые должны были унаследовать лучшее из опыта уходящего поколения СМИ и на этой основе построить собственную модель бизнеса. Например, первые телевизионные передачи во многом напоминали радиотрансляции. Дикторы сидели перед камерой и читали текст,

и это было невыносимо скучно. Такой же была и телереклама: диктор просто зачитывал рекламный текст.

И мы не были исключением. Для нас уходящим поколением СМИ стали печатные издания. И мы взяли за основу именно их модель бизнеса. Мы взимали плату за каждую тысячу показов рекламных баннеров, и это было нашей ошибкой. Мы так и работали по старинке, получая оплату за рекламу по количеству показов, вместо того чтобы применить схему оплаты за переходы по рекламным баннерам. Избавиться от устаревшей бизнес-модели нам так и не удалось, что в конечном итоге нас и погубило. Или по крайней мере не позволило стать крупной компанией.

В 1997 году все инвесторы вкладывали средства в порталы, поскольку никто не понимал, как можно заработать деньги на поисковых системах. Последние рассматривались как элемент Интернета, перенаправляющий трафик к другим, более прибыльным его составляющим. Хотя в реальном мире поиск информации был прибыльным бизнесом.

Ливингстон. Кто составил вам наиболее серьезную конкуренцию?

Краус. Сначала вас беспокоят те, кто в действительности никакой конкуренции не составляет. Просто вы еще не знаете более сильных игроков вашего сегмента рынка. Выбирая свою рыночную нишу, мы опасались таких представителей рынка, как Verity, PLS, Open Text. Мы были слишком молоды, чтобы сознавать, что самой серьезной проблемой существующих компаний является их «возраст». Точка. Такие компании не могут сконцентрироваться на новых видах деятельности, поскольку заняты поддержкой старых. Но решив пополнить нишу поисковых систем, мы не могли даже догадываться о том, что Verity, PLS, Open Text так и не выйдут на этот рынок. Они просто не могли этого сделать, поскольку финансировали существующие направления бизнеса, и на разработку новых у них не хватало финансов.

Когда мы немного набрались опыта и окончательно выбрали род деятельности, нас стали беспокоить такие компании, как Yahoo!, Lycos и Infoseek. Кроме того, ходили слухи об освоении новых направлений несколькими крупными корпорациями, в том числе MCI. Не исключено, что и AT&T начнет разработки в области интернет-поиска? Или AOL?

Ливингстон. Вы опасались появления в вашем сегменте рынка крупных компаний с серьезным капиталом?

Краус. Да, хотя наши опасения так никогда и не оправдались. Когда компания Microsoft в конце 1995 года сделала нам предложение о приобретении нашей компании, речь шла о сумме в 70 млн долл. Мы только начали работу в октябре 1995 года, а нам уже давали такие деньги. Но мы отказались и потребовали сумму не меньше 100 млн долл. Дальнейшие события этой истории стали мне известны совсем недавно. А случилось вот что. Представители Microsoft, которые вели с нами переговоры, сказали Биллу Гейтсу, что для покупки нашей компании понадобится 100 млн долл., если ребята действительно на это решились. Гейтс спросил: «А если мы сами займемся таким проектом? Во сколько он обойдется?» Подсчитав все расходы, его сотрудники ответили: «Приблизительно 25 млн долл., около года работы и 25 новых специалистов». Самое интересное в этой истории то, что Microsoft так и не купила Excite за 100 млн долл., но и не выделила 25 млн долл. на разработку собственного аналогичного проекта.

Особенно этот факт интересен в ретроспективе вопроса войны поисковых систем. Мощнейшая корпорация Microsoft, как и AT&T и MCI, так и не занялась созданием поисковых систем.

Ливингстон. Как вам удалось заключить контракт с компанией Netscape на добавление кнопки поиска в ее браузер?

Краус. Это был трудный момент в истории Excite. Нам предстояло продвигать наш продукт, показать его как можно большему количеству людей и подтолкнуть их к тому, чтобы они хотя бы попробовали им воспользоваться. Проще всего эта задача решалась путем размещения кнопки нашей поисковой системы в известном веб-браузере. Ни один сайт с самым огромным числом посетителей не мог бы справиться с ней лучше. Веб-обозреватель помог бы нам охватить куда большую аудиторию пользователей. И мы обратились в Netscape. На то время в их браузере было две кнопки поиска: NetSearch и NetDirectory. Первая перенаправляла пользователей на сайт Infoseek, а вторая — на сайт Yahoo!. Обе сделки по добавлению этих кнопок в браузер Netscape были совершенно бесплатными — они обеспечивали бесплатный трафик для этих ресурсов. Невероятно.

Но никто тогда не знал, как заработать на трафике, и, соответственно, не понимал его ценности. Netscape не была медийной компанией и не рассматривала такой трафик как нечто прибыльное. Она была заинтересована только в том, чтобы как можно больше людей скачали их клиентское приложение, чтобы увеличить объемы продаж своих серверов и клиентских

лицензий. Но в конце концов Netscape решила продать эти две кнопки желающим претендентам. А их было трое: мы и компании Infoseek и MCI (с ее новой разработкой, о которой ходило так много слухов).

У нас на банковском счету находился 1 млн долл., и мы не знали, какое предложение сделать Netscape. Мы все собрались в моем офисе и расположились прямо на полу, чтобы обсудить вопрос. Винод сказал, что нам следует предложить 3 млн долл. Я, естественно, возразил: «Как мы можем это сделать, если у нас на счету только миллион?» На что он ответил: «Если мы заключим эту сделку, то, скорее всего, без труда найдем желающих ее профинансировать. Но если упустим шанс, то вряд ли сможем где-то найти деньги для финансирования компании». И я согласился, подумав, что такой риск действительно существует.

(Когда вам 22 года, то при принятии наиболее серьезных решений просто необходимо, чтобы рядом находился такой активный человек, как Винод. Иначе как активным я и назвать его не могу. Я общался с ним минимум два раза в день. Винод Хосла — один из старших партнеров компании Kleiner Perkins, и он уделял мне ежедневно уйму времени, консультируя по вопросам, которых я не понимал. В этом был весь Винод.)

Мы решили подать заявку на приобретение кнопки в размере 3 млн долл. У нас не было всей суммы, но мы не стали никому об этом сообщать. Мы сделали ставку в 3 млн и проиграли. Это было ужасно. Возникло такое чувство, словно кто-то умер. В голове звучал один-единственный вопрос: «Что же теперь будет?» Когда ты концентрируешься на сделке и отдаешь ей все свое время и силы, то в поражение трудно поверить. Не хотелось верить и в то, что нас «сделали» (а на то было очень похоже).

Винод рассказал о том, как пережил нечто подобное в компании Sun. Он тоже проиграл сделку, но не сдался, боролся до конца и все же отвоевал желанный контракт. Он сказал: «Это еще не конец. Давайте встретимся с ними. Нанесем внезапный визит». Мы так и поступили. Мы постоянно звонили в офис Netscape и вели себя так, словно решение по сделке еще не принято. Мы были крайне настойчивы. В другой, менее серьезной ситуации подобное поведение смутило бы нас самих.

А затем нам повезло: компания MCI не смогла поставить свой продукт для Netscape в оговоренные сроки, поэтому они вернулись к рассмотрению нашего предложения и в конечном итоге сказали: «Хорошо. Давайте свои 3 млн долл. Кнопка NetDirectory ваша. Успехов». Могу вам

с уверенностью заявить, что если бы мы тогда сдались, то не отвоевали бы этот контракт. А без него Excite, возможно, вообще прекратила бы свое существование.

Эта сделка стала трамплином для хорошего старта нашей компании. Весьма показательно, если задуматься о начальной стадии развития всех крупных корпораций. Толчок к серьезному развитию Microsoft получила от IBM. Netscape послужила стартовой площадкой для Excite. А для успешного развития компании Google определяющим стало сотрудничество с Yahoo!. Думаю, что без контракта с Netscape мы и близко не достигли бы покорившихся нам высот. А сама сделка не состоялась бы, если бы не усвоенный нами урок настойчивости.

Я видел многих новичков бизнеса, которые просто сдавались. Они слишком рано опускали руки. Классическим примером может быть прием на работу нового сотрудника. Лично я при собеседовании никогда не обращал внимания на первое «нет» от выбранного нами кандидата. Когда я слышал: «Нет, меня это не интересует», я лишь думал про себя: «Вот теперь поговорим. Сейчас начинается самое интересное». Талант сложно разглядеть с первого взгляда, и большинство одаренных людей не ищут работу. Они завалены предложениями, и поэтому всегда сперва говорят «нет». Нужно завоевать их внимание.

Например, когда мы искали человека на пост вице-президента по маркетингу, я потратил три месяца, чтобы убедить выбранного кандидата занять эту вакансию. Ранее он занимал аналогичную должность в компании QVC. За день до того как он должен был уже вылетать в Калифорнию, он позвонил мне и сказал: «Извините, я не могу». Я ответил: «Хорошо, нам явно нужно встретиться за ужином. Я вылетаю в Нью-Йорк». Я сел на самолет, и мы встретились за ужином в ресторане. Нам очень повезло: на какую-то минуту мы замолчали и услышали, как посетители заведения говорят об Интернете. Они обсуждали Hotmail и AOL, предсказывали грядущий бум Всемирной сети. И я сказал: «Слышите, эти люди говорят не о покупках и товарах, а об Интернете. Так что вам решать, оставаться в прошлом или стать частью будущего».

Мне это ужасно нравится. Те вопросы, в которых требуется проявление настойчивости, — мои любимые. В реальных ситуациях бывает не просто, но важно сознавать значимость таких моментов, поскольку 99,9 процента людей сдаются. А Винод очень вовремя преподнес мне этот урок. Думаю, что без его совета в сделке с Netscape я бы сдался, не зная, как поступить.

Мне не хватило бы наглости сказать: «Нет, мы не проиграли. Переговоры продолжаются, не так ли?» Я бы не смог сделать вид, что не услышал отказа. Ранее мне это было несвойственно.

Ливингстон. Что вас больше всего удивило?

Краус. То, как возможности порождают новые возможности. Одним из наших первых приобретений стала компания Magellan, которая занималась разработкой еще одной поисковой системы, содержащей большое количество аннотаций по разным сайтам. Изначально мотивом этого шага было желание продемонстрировать, что на платформе, подготовленной для объединения, мы собираемся свести воедино разные системы без их фактического слияния.

Нам задавали много вопросов относительно того, зачем мы заключили эту сделку. В то время мы не могли этого предвидеть, но она в конечном итоге привела нас к покупке компании WebCrawler. Это приобретение стало результатом поглощения компании Magellan и высказываний руководства AOL в наш адрес, мол: «Посмотрите, они что-то все же делают». В самый тяжелый период нашей истории, когда Excite стала публичной и у нас совершенно закончились деньги, нас спасла компания Intuit, с которой мы заключили контракт сначала на 20 млн долл., а затем на 30 млн долл. К этим инвестициям Intuit подтолкнул ряд наших действий, явившихся прямым следствием покупки WebCrawler.

Приведу еще один пример такой последовательности событий. За обедом я прочитал книгу Крингли, она привела к встрече с ним, знакомству с владельцами издания, где он работал, контракту на 100 тыс. долл., знакомству с советом директоров, представлению одной венчурной фирме, затем другой и в конечном итоге к финансированию нашей компании. Точно так же покупка Magellan обусловила приобретение WebCrawler, которая, в свою очередь, привела к тому, что компания AOL порекомендовала Intuit обратить на нас внимание.

Кто-то из известных сказал: «Успех — это наполовину везение, а наполовину готовность к тому, что вам повезет». Думаю, это так и есть. Очень важно быть готовым извлечь максимум из неожиданно представляющихся возможностей.

Еще меня всегда удивляло то, насколько плодотворно могут работать компании, если перед ними поставить серьезные цели. Когда мы создали

Успех — это наполовину везение, а наполовину готовность к тому, что вам повезет

Excite в 1995 году, то были последними в гонке из 17 участников. И тогда мы сказали себе: «К январю 1996 года мы будем первыми или вторыми, несмотря ни на что». И начали работать. Многие наши шаги казались порой безумными. Мы покупали компании, создавали новые продукты и заключали рекламные соглашения. Можно ли в здравом уме утверждать, что менее чем за год ваша компания поднимется с 17-го на 2-е или 1-е место в рейтинге? Но мы упорно следовали к намеченной цели. Способность людей мобилизовать все свои силы для ее реализации меня всегда поражала.

Последний из тех главных уроков, которые я извлек, работая в Excite, заключается в том, что в первую очередь все зависит от людей. Все мы знаем стандартную фразу о том, что кадры решают все. В моем случае я нигде не встречал более замечательных людей, чем те, с которыми мне довелось работать. Они трудились с истинным вдохновением.

Венчурные капиталисты, за исключением людей, подобных Дону Валентайну, скорее предпочтут профинансировать слаженный коллектив, чем просто хорошую идею. Все дело в том, что сплоченная команда способна исправить даже плохую идею. А посредственные люди могут провалить

**Венчурные капиталисты
скорее предпочтут профинансировать слаженный коллектив, чем просто хорошую идею**

реализацию даже самого замечательного и перспективного проекта. А если им попадает в руки не самый лучший проект, то они никогда не задумаются над тем, как его изменить и усовершенствовать. Они будут просто слепо его реализовывать.

Ливингстон. Какой ценный урок, полученный за время работы в Excite вы пронесли через годы и используете в компании JotSpot?

Краус. Один из них сводится к следующему: не спешите с подбором кадров и подходите к делу с максимальной тщательностью. Второй — всегда предлагайте продукты как можно дешевле. Еще один заключается в том, что перед серьезным рывком необходимо заложить для своего бизнеса прочную основу, от которой можно было бы оттолкнуться. В Excite мы все время кого-то догоняли, и это чувство мне очень не нравилось. Весь бизнес представляет собой непрерывное движение, и во время работы в Excite нужные нам сделки и контракты находились где-то далеко впереди. Так что, я думаю, самое важное — понимать динамику бизнеса, чтобы всегда быть готовым к росту, предлагать конкурентные цены и разумно походить к подбору персонала.

МИТЧ КАПОР

СОУЧРЕДИТЕЛЬ КОМПАНИИ LOTUS DEVELOPMENT

В 1982 году Митч Капор и Джонатан Сакс основали компанию Lotus Development. Созданная ими программа для работы с таблицами Lotus 1-2-3 быстро обошла конкурента VisiCalc, став новым стандартом в своей области.

Приложение VisiCalc послужило мощным толчком для развития рынка персональных компьютеров. Работая в компании Personal Software, Митч Капор отвечал за распространение программы VisiCalc и приблизительно в то же время написал приложения VisiPlot и VisiTrend, которые дополняли VisiCalc и поставлялись в одном пакете. Он решил уйти из Personal Software и основать стартап, поскольку в Personal Software разработчиков постоянно отвлекали разного рода юридические конфликты. К тому же с выходом на рынок персональных компьютеров от компании IBM перед программистами открылись совершенно новые перспективы. Значительно усовершенствовались приложения для работы с таблицами. Lotus 1-2-3 позволила работать с таблицами больших размеров и предоставила возможности создания графиков, диаграмм и взаимодействия с базами данных. Это приложение отодвинуло на второй план все предыдущие программы в своей нише ПО.

В 1983 году компания Lotus стала публичной. С 1982 по 1986 год Капор занимал пост ее президента и генерального директора, а до 1987 года исполнял обязанности директора. В 1995-м Lotus приобрела IBM за 3,5 млрд долл.

В 1990 году Капор основал некоммерческую правозащитную организацию Electronic Frontier Foundation (EFF), а сегодня возглавляет некоммерческую организацию Open Source Applications Foundation, которая специализируется на поддержке проектов по созданию программного обеспечения с открытым кодом.

Ливингстон. С чего началась компания Lotus?

Капор. Все началось в 1978 году с компьютера Apple II, поскольку я был просто одержим персональными компьютерами и не мог не купить его. Тогда я еще не знал, чем именно хочу заниматься. После приобретения компьютера достаточно быстро я начал обучать людей работе на нем и писал программы для таких же пользователей, как и я, купивших себе этот ПК. Например, я создавал приложения для офтальмологов, которые хотели применять компьютер в своей работе, для аналитиков финансового рынка, планирующих просматривать и анализировать на нем сводки фондовых рынков. Выполняя разные заказы, я познакомился с другими обладателями Apple II, которых оказалось не очень много, поскольку подобное хобби в то время являлось редкостью. Вместе с другими энтузиастами мы создали группу поклонников Apple II под названием New England Apple Tree. Одним из ее участников был Эрик Розенфельд, выпускник финансового факультета Массачусетского технологического института. Чтобы помочь ему проанализировать данные для диссертации, а также ради решения интересной задачи по созданию чего-то нового, я взялся за разработку программы обработки статистических данных, которая могла бы функционировать на компьютере Apple II. Я написал ее за выходные. Эрику пришлось объяснить мне математические нюансы, но как только он это сделал, все прояснилось. И тогда стало очевидно, что такое приложение для Apple II (позволяющее обрабатывать статистические данные и создавать графики) может пригодиться многим пользователям. Оно получило название Tiny Troll, по аналогии с программой TROLL, которая применялась в Массачусетском технологическом институте.

Приблизительно в то же время Дэн Бриклин и Боб Фрэнкстон в Кембриджском университете создали первую программу для работы с таблицами на персональных компьютерах VisiCalc. Ее появление перевернуло мир ПК. VisiCalc оказалась для них самым полезным приложением из когда-либо написанных. Это была невероятно удачная инновация. С момента выпуска VisiCalc объемы продаж компьютеров Apple II начали неуклонно расти, а равных этому приложению просто не было.

Автором VisiCalc официально считалась компания Software Arts, а владельцем прав на программу стала компания Personal Software, вскоре сменившая название на VisiCorp. Я познакомился с ее создателями во время конференции, проводимой группой пользователей Apple II (я был одним из ее основателей). Именно тогда, в 1979 году, я впервые увидел приложение VisiCalc в действии.

Создатели VisiCalc познакомили меня с владельцами компании, в которой они работали, — Деном Филстром и Питером Дженнингсом. Бизнесмены предложили мне дописать приложение Tiny Troll, чтобы распространять его в одном пакете с VisiCalc. Они хотели расширить набор предоставляемых возможностей для пользователей, добавив в него дополнительные программы. И я согласился. У меня все еще был партнер, но, по всей видимости, Эрик Розенфельд собирался заняться преподавательской деятельностью в Гарварде, и вообще у него были несколько иные планы. В ноябре 1979 года я поступил в бизнес-школу, поскольку решил, что мне пригодятся знания в бизнесе, так как именно в этом направлении развивался рынок компьютерных программ.

Я решил завершить курс обучения, а доработкой приложения заняться на рождественских каникулах. Я намеревался просто подзаработать денег, и все. Но я не представлял, сколько времени это отнимет на самом деле. У меня не было специального образования в области информатики и программирования. Будучи самоучкой, я писал приложения на языке Basic. Я только недавно поступил в бизнес-школу и реальных знаний в области менеджмента пока не имел. Честно говоря, после завершения колледжа я несколько лет работал диск-жокеем на прогрессивной радиостанции, передающей рок-музыку. Еще я работал тренером по трансцендентальной медитации и консультантом по вопросам психического здоровья в психиатрическом отделении больницы. В этом не было чего-то необычного, поскольку индустрии программного обеспечения для персональных компьютеров в то время не существовало. Создание программ больше походило на хобби, нежели на настоящее дело, и мало кто относился к нему серьезно. Но по меркам того времени меня все же нельзя было назвать некомпетентным.

Вдохновленный идеей VisiCalc, я недооценил время, которое потребуется для доработки приложения; она казалась мне пределом совершенства, и я считал, что вряд ли когда-нибудь смогу создать нечто подобное. Но я сказал себе: «Я хочу попытаться написать приложение, которое хорошо себя зарекомендует». Возобновились занятия в бизнес-школе, и мне пришлось их бросить, чтобы завершить работу над программой.

Весной 1980 года я решил, что приложение готово, но не представлял, что такое в действительности *готовая* программа. Говоря современным языком, у меня на руках была альфа-версия — в ней имелось несколько

функций, которые можно было продемонстрировать заказчиком. На этом этапе я решил, что для кардинального улучшения приложения его нужно полностью переписать, изменить пользовательский интерфейс и т.п. Я неправильно понял поставленную передо мной задачу, поэтому заявил заказчику: «Для этого мне нужно перебраться в Калифорнию (поскольку именно там находилась компания заказчика). И я хочу, чтобы вы взяли меня на должность руководителя проекта. Я смогу завершить его в свободное время. Программа практически готова».

Почему я вознамерился переехать в Калифорнию и занять пост руководителя проекта? Тому было несколько причин. Я видел отличную перспективу в том, чтобы присоединиться к новой компании в той рыночной нише, которая только начинала формироваться. Кроме того, я потребовал подписать договор, подобный заключаемому с автором книги. И владельцы компании пошли мне навстречу. Я отправился в Калифорнию с совершенно «сырой» программой.

На этом этапе я отошел от дел, связанных с доработкой и изменением Tiny Troll (которая вскоре получила новое название VisiPlot), и стал менеджером по распространению нескольких версий VisiCalc. Это был не основной вариант VisiCalc для компьютеров Apple II, существовали и другие версии программы. Вместе с коллективом компании Software Arts я выполнял эту работу для нашего издателя Personal Software. Меня затащило в рабочие будни. В результате я находился в Калифорнии уже полгода и за все это время не имел возможности заняться собственным приложением. Но работа в Кремниевой долине показалась мне очень увлекательной, и я многому научился.

Как раз перед моим приходом в Personal Software она привлекла финансирование от венчурных фирм, и управление компанией стало более жестким. Представители венчурного капитала ввели в состав руководителей квалифицированных менеджеров из Intel и т.п., и мне, мягко говоря, стали перекрывать кислород. Постепенно урезали мои полномочия и ограничивали права, что мне, безусловно, не нравилось. Новый стиль руководства компании не соответствовал моим внутренним стандартам и представлениям о правильном менеджменте. Оговоренное ранее роялти за разработку моего приложения так и не стало акциями компании. Тогда я сказал: «Давайте я завершу свое приложение, как и обещал, и

мы поставим на этом точку». И вернулся в Бостон, где наконец закончил работу над программой. На это ушло еще полгода.

Компания запустила VisiPlot в продажу в 1981 году, и практически сразу приложение начало приносить мне приличный доход в виде роялти. Конечно, все познается в сравнении, но 100 тыс. долл. в месяц при отсутствии серьезных затрат действительно казались приличной суммой.

Внезапно передо мной открылись широкие перспективы. За время работы над VisiPlot я извлек множество полезных уроков. Кроме того, я тесно сотрудничал с авторами VisiCalc при поиске методов обмена данными между приложениями VisiCalc и VisiPlot, что в будущем мне очень пригодилось, поскольку эти технологии позволили создавать графики на основе табличных данных — полезная функциональная возможность для пользователей следующих программ.

В то время Боб Фрэнкстон разработал формат обмена данными DIF, и приложение VisiCalc было одним из первых, которое его поддерживало. Я работал вместе с Бобом над этим проектом, хотя главную роль в нем, безусловно, играл он. Несмотря на то что мы нашли способ передачи данных из одной программы в другую, его нельзя было назвать простым. В то время еще не существовало жестких дисков, и работать приходилось с дискетами очень малой емкости. Кроме того, приложение VisiCalc распространялось на дискетах с защитой от несанкционированного копирования. Таким образом, чтобы построить график на основе табличных данных, следовало запустить с дискеты VisiCalc, чтобы создать таблицу, а затем сохранить ее в специальном формате на отдельной дискете. Для решения этой задачи требовались два дисковода для гибких дисков, потому что сохранить файл на защищенной дискете с приложением VisiCalc было невозможно. После этого нужно было выйти из VisiCalc, запустить VisiPlot и с использованием сохраненного файла таблицы создать график. Затем, чтобы построить еще один график, приходилось повторять все действия сначала, если вы заблаговременно не сохранили других данных для его создания.

Я много размышлял над тем, как упростить процесс, и одним из вариантов было размещение VisiCalc и VisiPlot на одной дискете. Я обратился с этим предложением к компании Software Arts, но оно их несколько не заинтересовало. Вообще, за это время у меня возникало немало полезных идей, к которым Software Arts, увы, не проявила никакого интереса.

Почему они игнорировали подобные идеи, оставалось для меня загадкой. Разработчики приложения VisiCalc имели за плечами солидное техническое образование и богатый опыт работы. Они создали невероятно популярный программный продукт. У меня же такого багажа знаний и в помине не было. Думаю, именно поэтому они рассматривали мои предложения несколько пренебрежительно. Я не был им ровней. На компанию-издателя VisiCalc давили, с одной стороны, представители венчурного капитала, а с другой — потребители. В целом они были слишком заняты вопросом ее превращения в серьезный бизнес, приносящий максимум доходов. Еще во время моей работы в должности менеджера по продукции руководство Software Arts смотрело на меня, как на необразованного выскочку, который, подобно назойливой мухе, постоянно надоедал им своими идеями. Думаю, таким я и был.

Поэтому руководство Software Arts больше не хотело иметь со мной дела. Они искали способ отделаться от меня раз и навсегда. И я этим воспользовался. В той ситуации у меня не было иного выхода. Авторское роялти создателей приложений было достаточно высоким. Я получал 33 процента от общей прибыли, а разработчики VisiCalc и того больше — 35,7 процента. Контракты уже были подписаны, а на то время в секторе производства и распространения программных продуктов для персональных компьютеров, который только становился на ноги, еще никто не осознавал, что выплата таких высоких роялти станет для компании непосильной ношей. На плечи издателей взваливалась тяжелое бремя ответственности за распространение и рекламу продукта. Вся эта деятельность требовала серьезных затрат, при этом огромные суммы нужно было вернуть авторам ПО. Все, кто знаком с этим бизнесом изнутри, знают, как резко снизился размер роялти в последующие годы.

В то время я смотрел на мир приблизительно с такой позиции: у меня есть права на популярный программный продукт, пусть и не номер один на рынке, но приносящий хорошие деньги. Я уже не работал на издателя, а лишь получал проценты от продажи копий приложения в виде роялти и отлично понимал, как относятся ко мне представители компании. Я точно знал, что сотрудничать со мной они больше не хотят, поэтому считал идеальным решением проблемы предложение выкупить у меня права на созданное мною приложение. Software Arts смогла бы оставить себе все роялти и получила бы контроль над программным кодом, а я бы

смог спокойно заняться своими делами. Мне казалось, что такой вариант устроил бы обе стороны. Именно так все и произошло. Компания Software Arts выкупила у меня права на приложение за 1,2 млн долл. У меня на руках оказалась куча денег. Ранее мне никогда не удавалось заработать больше 14 тыс. долл. в год (я уже рассказывал, кем мне приходилось быть). Из полученной суммы мне предстояло уплатить налоги, еще у меня был партнер, о котором мне следовало позаботиться. В результате осталось 600 тыс. долл., которые я разделил на пополам (детальнее я расскажу об этом позже).

Отсутствие конкуренции на рынке разработок программного обеспечения стало ключевым аргументом в пользу выбора будущей сферы деятельности. Я долго думал, на чем остановиться, и в конечном итоге нанял на работу Джонатана Сакса, который написал оригинальную версию приложения Lotus 1-2-3. Мы представляли себе концепцию этого проекта в общих чертах. Этому приложению предстояло обеспечить возможность работы с таблицами и создания графиков на основе табличных данных. Права на мою программу из пакета VisiCalc у меня выкупили через полгода, после того как мы с Саксом сфокусировались на проекте Lotus 1-2-3. Это случилось в ноябре 1981 года, а работать с Саксом мы начали еще летом. У нас не было исходного кода, и мы перебирали разные идеи. Создание приложения, по сути, находилось на нулевом этапе, но уже тогда я был полон решимости довести этот проект до логического завершения.

Я знал, что компания-издатель не выкупит мои права, пока не убедится, что я не представляю угрозы как потенциальный конкурент. Напомню, что созданное мною приложение не предназначалось для работы с таблицами, а лишь для статического анализа и графического отображения табличных данных. Но все же я был уверен, что ее владельцы пойдут на сделку хотя бы в виде исключения исходя из следующей логики: «Наша программа представляет собой достаточно сложный проект, а он вряд ли справится с чем-то подобным самостоятельно. Мы получим то, что нам нужно, и ради этого стоит подписать соглашение». Я даже не скрывал, чем собираюсь заняться в дальнейшем, зная о том, что руководство компании меня не воспринимает всерьез. И это было действительно так, поэтому со мной с готовностью подписали договор о выкупе авторских прав на мой программный продукт.

Это всего лишь еще один пример того, что нельзя недооценивать людей. Никогда не судите по внешнему виду о человеке и его способностях.

Ливингстон. После того как вы сняли с себя все обязательства перед бывшими работодателями, чем вы занялись в первую очередь?

Капор. Джонатан Сакс раньше уже писал приложения для работы с электронными таблицами. Он один из немногих людей с подобным опытом. Собственно, так мы и познакомились. К сожалению, он имел дело исключительно с программистами и не подключал бизнесменов и предпринимателей. Он работал в Data General, и первая созданная им программа предназначалась для мини-компьютеров этой компании. Рынка сбыта для нее просто не было.

Поэтому Сакс вместе с товарищем, тоже принимавшим участие в написании программы, были разочарованы и считали свой проект неудачным. Я не помню точно, как мы с ним познакомились, но в конечном итоге я убедил его присоединиться ко мне в работе над новым приложением. В тот момент мне еще выплачивали роялти за предыдущую программу. У меня были кое-какие идеи, и у него тоже. В результате мы добились успеха.

Я был уверен в том, что рынок приложения VisiCalc ограничен, поэтому изначально нацелился на создание не просто приложения для работы с электронными таблицами. Разумеется, оно все равно осталось базовым, но этот небольшой самообман не был настолько серьезным, чтобы стать фатальным. Главная наша удача заключалась в том, что мы решили разработать интегрированный программный продукт, который будет включать в себя разные функции и даже сможет стать стержнем для добавления различного ПО.

Решающим толчком для нас послужил выпуск компанией IBM в августе 1981 года персонального компьютера IBM PC. В истории ПК это был важнейший этап, поскольку IBM PC был родоначальником огромного семейства современных персональных компьютеров. До этого разработкой аппаратного обеспечения ПК занимались лишь компании Apple, Tandy и Commodore. IBM, по сути, оказалась первой «настоящей» компьютерной компанией, представившей персональный компьютер на рынке, официально установив на нем правила игры, чему способствовала жесткая политика IBM в области интеллектуальной собственности. Я не оставил этот факт незамеченным.

Мы с Джонатаном Саксом решили писать приложения на базе IBM PC, что и явилось одним из ключевых факторов нашего успеха. Разработку различных блоков своих ПК компания IBM доверила сторонним производителям. Даже продажу компьютеров она осуществляла не через

сеть собственных магазинов, а через розничные сети таких гигантов, как Computer-Land и Sears. Для того времени подобное решение было совершенно новаторским. Создание микропроцессора IBM поручила компании Intel, а разработку операционной системы — корпорации Microsoft. Я подумал: «Очень разумно привлечь лучших представителей рынка к работе в тех областях, в которых они плохо разбираются, . IBM не пытается прыгнуть выше головы, и именно поэтому у них все получится». Кроме того, в компьютерах IBM PC использовался 16-разрядный микропроцессор и устанавливалась оперативная память достаточно большого объема. Последний фактор имел особенно важное значение.

В компьютерах Apple II было всего 64 КБ ОЗУ (не мега-, а килобайтов). При этом далеко не весь этот объем был доступен пользователю. На практике если вы брались за написание программы на Apple II, то могли рассчитывать лишь на 48 КБ оперативки. Поэтому все приложения для Apple II были очень маленькими, а возможности обработки пользовательских данных — крайне ограниченными. Причина состояла в фундаментальном ограничении компьютеров Apple II, связанном с применением 8-разрядного процессора. Компания IBM устанавливала 16-битовый процессор, что позволяло работать с большими таблицами. Объем оперативной памяти IBM PC составлял 640 КБ, что в десять раз превышало объем ОЗУ Apple II. И я сделал однозначный вывод: более быстрый 16-разрядный процессор, больший объем памяти — все это доводы в пользу IBM PC. Нам следует ориентироваться именно на этот компьютер. Нужно создать продукт, оптимизированный для использования на нем.

Когда в августе 1981 года был выпущен первый IBM PC, к нему предлагались приложения для работы с электронными таблицами VisiCalc и MultiPlan (последнее — продукт компании Microsoft). Но ни первое, ни второе полностью не задействовали всех возможностей этого ПК. Обе программы разрабатывались в спешке. В результате обе компании для создания новых версий приложений применили 8-разрядные команды для процессора 8080/Z80 Intel/Zilog, и лишь немного их изменили. Для функционирования VisiCalc по-прежнему хватало лишь 64 КБ оперативной памяти. На новом компьютере было доступно 640 КБ, но при работе с таблицами пользователям не предоставлялся доступ к полному объему ресурсов. В этом недостатке я и увидел прекрасную перспективу для создания собственного приложения.

Кроме того, благодаря сохранившимся личным связям я знал, что компании Software Arts и Personal Software увлечены борьбой за снижение роялти создателям программного обеспечения. Поэтому они не могли сосредоточиться на работе. Мне также было известно, что Personal Software стала нанимать собственных программистов. Меня мучили угрызения совести из-за того, что я собираюсь вывести на рынок продукт, который составит непосредственную конкуренцию VisiCalc. Поэтому на какое-то время я убедил себя в том, что конкурентоспособность моего приложения не так уж высока. Я также оправдывал свои действия тем, что всего лишь использую предоставленную мне возможность, поскольку авторы VisiCalc ее упустили. Если бы они заметили недостаток своей программы, мне бы пришлось выдумать что-то еще и заниматься другим проектом. Я же нашел пробел в данной нише рынка и решил его заполнить. Новое приложение должно было предоставить возможность создавать большие по размеру таблицы, причем намного быстрее, в полной мере использовать ресурсы IBM PC, отображать данные в графической форме (построить график одним щелчком кнопки). Я знал, в чем нуждаются пользователи. Кроме того, требовался более дружелюбный интерфейс. И помимо всего прочего, следовало позволить пользователям изменять программу, добавляя в нее собственные элементы (эту функцию мы реализовали за счет внедрения языка программирования для написания макросов). Такие основополагающие идеи сумели сделать наше приложение уникальным, превратив его в продукт совершенно нового поколения, причем разница с остальными программами была заметна даже невооруженным глазом, что открыло нам дорогу на рынок.

Мы оказались в нужном месте в нужное время. Деловой мир принял на вооружение персональные компьютеры. Они стоили сравнительно недорого и благодаря таким приложениям, как Lotus 1-2-3, выполняли множество полезных функций. Рынок ПК развивался так стремительно, как никто не мог и предположить.

Ливингстон. Выпустив демонстрационную версию программы Lotus 1-2-3, вы ожидали, что некоторые ее возможности вызовут нескрываемый восторг?

Капор. Конечно. Думаю, людей поразила возможность создания графиков одним щелчком на кнопке, а также быстрота вычислений. Пользователи VisiCalc действительно *любили* это приложение. Они просто хотели расширения его функциональности. Но его создатели не торопились

с улучшениями. И когда мы продемонстрировали людям свой готовый к применению продукт, они все поняли и перешли на его использование. Во время публичных показов нашей программы присутствующие даже аплодировали.

Все это было в диковинку в те годы. Таким же образом пользователи воспринимали и другие новинки последующих лет: появление браузера Netscape, сайта Amazon. Не забывайте: наша революционная инновация создавалась в 1980-х годах.

Ливингстон. Я слышала, что на разработку Lotus 1-2-3 потребовалось десять месяцев. Вы сами писали программный код?

Капор. Нет. Все делал Сакс. Он написал практически весь программный код оригинальной версии Lotus 1-2-3. Готовый вариант приложения был представлен в январе 1983 года. А созданием программного кода мы занялись в октябре 1981 года. Так что на разработку программы потребовалось примерно 14–15 месяцев. Чтобы ускорить процесс, мы использовали язык ассемблера. Сакс уже в пятый раз писал приложение для работы с электронными таблицами, поэтому накопленный опыт позволял ему делать все достаточно быстро.

Ливингстон. А разве программа VisiCalc не была написана на языке ассемблера? Почему же Lotus функционировала значительно быстрее?

Капор. Потому что VisiCalc изначально разрабатывалась для компьютера с 8-разрядным процессором, и большинство преимуществ 16-разрядной архитектуры просто не были задействованы. По сути, мы только оптимизировали программный код, а также изменили алгоритм пересчета. Мы впервые применили в электронных таблицах то, что сегодня называется «пересчетом в естественном порядке». Например, если в таблице встречается опережающая ссылка (ссылка на класс, переменную или функцию, которые объявлены, но еще не определены), то в VisiCalc подсчеты по формулам выполняются в несколько проходов, а в нашем приложении всего за один проход. И эта схема отлично работает до тех пор, пока в таблице не встречается циклическая ссылка. Поэтому в ряде моментов наша программа функционировала значительно быстрее, нежели конкурентов.

Ливингстон. Программный код был оптимизирован для компьютеров IBM PC?

Капор. Он был оптимизирован для компьютеров на базе 16-разрядного процессора 808X компании Intel. Сакс оказался мастером своего дела.

Он умел из минимума ресурсов выжать максимум производительности. Я знал, что он отличный специалист, но не представлял, насколько он хорош в своем деле. Мне просто повезло. В своей области он настоящий гений. Мы вместе составляли идеальную команду. В отношении нас была справедливой формула $1+1=3$. У меня имелось четкое видение продукта, его будущего развития и интерфейса, и Сакс давал мне полную свободу действий в этой сфере деятельности компании. Сам же он отвечал за техническую сторону дела и разработку приложения. К тому же моя техническая подготовка позволяла нам спокойно обсуждать возможности и ограничения нашего проекта, поскольку мы отлично понимали друг друга. Наши знания дополняли друг друга, и вместе мы достигли того, чего никто из нас не смог бы добиться в одиночку.

Ливингстон. Так что же пошло не так?

Капор. К сожалению, очень многое. Во-первых, у меня практически закончились деньги. Программа Lotus 1-2-3 не была единственной нашей разработкой. Совместно с компанией Executive Briefing System мы создавали для Apple II приложение, которое должно было стать своеобразным прообразом PowerPoint. Во-вторых, мы были задействованы в ряде других проектов. Для этого я нанял еще одну группу специалистов и в конечном итоге растратил 300 тыс. долл., выделенные на развитие бизнеса. Мы практически израсходовали все, а продукт еще не был готов. А все потому, что мы занимались тем, чем раньше никому из нас заниматься не доводилось.

После продажи прав на свою первую программу я заплатил налоги и рассчитался со своим партнером и разделил оставшиеся 600 тыс. долл. на две части. Первую часть решил потратить на покупку дома и в 1981 году приобрел за 89 тыс. долл. один из самых недорогих домов в Кембридже. Я посчитал, что на 40 тыс. долл. смогу спокойно жить как минимум пять лет. Оставшиеся 300 тыс. долл. я планировал потратить на развитие бизнеса, и на данном этапе они практически закончились.

Нам крупно повезло, что Бен Розен из компании Sevin Rosen заинтересовался нашим проектом и решил его профинансировать. Он был единственным представителем венчурного капитала, до которого мне удалось достучаться. Даже не знаю, что бы мы делали и чего бы достигли, без него и его инвестиций.

Большинство ошибок я наделал уже после (именно не до, а после) поступления в продажу программы Lotus 1-2-3 в январе 1983 года. У меня не

было достаточного опыта в построении работающей организации и подборе менеджеров. На интуитивном уровне я отлично справлялся с руководством компании, пока управлял всеми делами сам. Но когда ее штат разросся до 25 сотрудников, самостоятельно руководить таким коллективом стало практически невозможно. Я сделал несколько классических промахов при подборе кадров и не сформировал среднего звена управленцев. Я не создал совета директоров, который помог бы мне руководить компанией, и сильно ошибся в выборе своего преемника, а также в том, что не разработал четкой стратегии реализации нашего продукта. Меня больше интересовали вопросы поиска новаторских, интересных решений и перспективы развития нашего бизнеса в целом. Еще одной ошибкой стало стремительное расширение бизнеса при отсутствии четкой стратегии и дисциплины. Поэтому за все эти просчеты по пятибалльной шкале я ставлю себе тройку, или даже тройку с минусом.

На интуитивном уровне я отлично справлялся с руководством компании, пока управлял всеми делами сам

Ливингстон. Когда ваша компания провела первое публичное размещение акций, в ее штате начитывалось уже около тысячи человек. При создании вы думали, что она когда-нибудь станет публичной?

Капор. Конечно же, точно я этого не знал. Но сама идея была почерпнута в годы работы в Кремниевой долине. По правде говоря, я руководствовался несколькими мотивами. Практически с первого дня я понял, что не равнодушен к приложениям. И я страстно желал, чтобы они были более совершенными, простыми в использовании и более мощными. Я хотел, чтобы они облегчали людям работу и делали ее более эффективной. Кроме того, я стремился к финансовой независимости. Мое желание в этом плане было просто огромным. Я хотел диктовать правила, а не принимать их. В связи с этим я знал, что проведение IPO позволит оценить текущую стоимость компании, а также предоставит возможность получить наличные деньги.

Именно я настоял на том, чтобы как можно быстрее провести процедуру IPO (на фондовом рынке), и с этой задачей мы справились успешно. Главная проблема, с которой мы столкнулись, была не новой для стартапов. Люди были плохо знакомы с индустрией создания программного обеспечения и ее особенностями, поэтому часто неправильно оценивали

наши акции, не понимая сути нашей работы и целей. Это была для них совершенно новая сфера деятельности. Со временем они во всем разобрались, но я оказался очень нетерпелив в этом вопросе.

Я никогда не ставил перед собой цель основать большую компанию. Я лишь хотел стать хорошим разработчиком ПО. Не то чтобы в ее создании я видел неизбежное зло, но других альтернатив я не знал. На личном опыте я убедился, что простой программист, доверив распространение своего продукта другим людям или компаниям, не получит возможности управлять им. В Голливуде ведущие режиссеры, например Стивен Спилберг, быстро поняли, что, для того чтобы сохранить контроль над процессом в целом, нужно стать еще и продюсером и открыть собственную студию. Мой случай оказался аналогичным.

По этому поводу возникает множество интересных мыслей. В 1960-х, во времена моей юности, бизнес меня совершенно не интересовал. Я был представителем альтернативной культуры. Длинные волосы и принцип «секс, наркотики и рок-н-ролл» — вот характерные атрибуты жизни. Но это было тогда. У меня даже сохранились фотографии в подтверждение сказанному. Конкретных событий того времени я не могу вспомнить, но как кто-то правильно подметил: «Если ты помнишь события 1960-х, значит, ты в них не участвовал». Впоследствии выяснилось, что у меня есть талант предпринимателя. Собственно, в этом нет ничего удивительного. Мой отец был мелким предпринимателем, и мой дед тоже. Так что это у нас семейное. Но мои культурные предубеждения не позволяли мне какое-то время обнаружить в себе эти наклонности. Поэтому на первом этапе создания компании Lotus я рассматривал ее лишь как средство достижения поставленной цели. Я хотел разработать отличный продукт и никогда не стремился основать большую компанию.

Ливингстон. При поиске информации о компании Lotus то и дело всплывает слово «творческая». Вы намеренно формировали творческую атмосферу в среде разработчиков и программистов, которые всегда считались скучными и занудными людьми?

Капор. Да. Меня в первую очередь интересовало создание интересного продукта. Мой подход к делу нельзя назвать типичным, и я никогда не стремился основать компанию с традиционной внутренней культурой. Я также не могу причислить себя к фанатам технологий. ИТ-компании в первую очередь отражают особенности личности и круга интересов их

учредителей. Например, корпорация Microsoft в большой степени является своеобразным отражением личности Билла Гейтса, Apple — Стива Джобса, а Borland — Филипа Кана. Поэтому и Lotus оказалась более склонной к творчеству и инновациям.

С первого дня ее существования я стремился создать рабочую атмосферу с хорошими личными отношениями в коллективе. В Software Arts меня считали недисциплинированным сотрудником, который не уважает руководство. В общем-то, я думал в те годы приблизительно так: «Руководители компании — болваны, не желающие меня слушать. Я не хочу здесь оставаться и делать то, что мне говорят». Долгие годы в моем характере присутствовало сочетание пронизательности и юношеского максимализма. И когда я внезапно оказался у руля успешной быстрорастущей компании по разработке программного обеспечения, то, вполне естественно, мне захотелось создать в ней условия, в которых мне самому и другим сотрудникам было бы комфортно и приятно работать.

Как правило, я нанимал людей, разделявших мое мнение о методах работы в коллективе. Это позволяло развивать корпоративную культуру компании в правильном направлении. Мы постоянно инвестировали финансовые средства в своих сотрудников. Ежегодно проводился опрос относительно условий труда, и к его результатам мы относились очень серьезно. Заявленные корпоративные ценности в Lotus не были простой формальностью на бумаге. С определенного момента премиальные наших менеджеров стали непосредственно зависеть от того, в какой степени их действия согласуются с корпоративными ценностями. Я заставлял каждого сотрудника независимо от занимаемой должности подключаться к службе поддержки пользователей и выслушивать пожелания клиентов.

За время моего руководства в Lotus не было ни одного судебного разбирательства по поводу ущемления прав персонала, и все благодаря тому что команда наших менеджеров придумала множество альтернативных вариантов разрешения внутренних конфликтов. Кроме того, мы внимательно прислушивались к мнению сотрудников и искореняли большинство проблем еще на стадии их возникновения. В 1984 году у нас даже появился комитет, представляющий интересы сексуальных меньшинств. Мы стали первым корпоративным спонсором движения в поддержку больных СПИДом. Отдельный комитет компании занимался распределением благотворительных средств. Сотрудники (а не руководство)

сами решали, на какие цели пойдут выделенные деньги. Поэтому многим людям Lotus запомнилась как лучшее место из тех, где им когда-либо приходилось работать.

Команда наших менеджеров придумала множество альтернативных вариантов разрешения внутренних конфликтов. Кроме того, мы внимательно прислушивались к мнению сотрудников и искореняли большинство проблем еще на стадии их возникновения

Чрезмерная забота о компании тоже стала одним из дополнительных факторов, из-за которых я утратил над ней контроль. Я уже не знал, с какой стороны подойти к своему детищу, как притормозить его развитие и как нанимать нужных людей, поэтому ушел с поста генерального директора довольно рано. В 1987 году я уже передал дела своему преемнику. Нужно отметить, мой выбор оказался очень неудачным. Он

совершенно не разделял тех ценностей и целей, которым следовал я, и в итоге разрушил большую часть того, что мне удалось создать. Большая ложка дегтя в бочке меда. Мне не хватило выдержки. Не повторяйте моих ошибок.

Ливингстон. Можете вспомнить, что особенно удивило вас в те годы?

Капор. Меня удивляло практически все, я совершенно не ожидал ничего подобного. Я поразился тому, что добился успеха, причем такого значительного. Первой моей удачей стало приложение VisiPlot, на нем я заработал приличную сумму. Но тогда я даже представления не имел о масштабах роста индустрии программного обеспечения. А также о масштабах моего проекта и компании.

Согласно бизнес-плану, выручка от продаж нашего программного продукта должна была составить 3–4 млн долл. Но уже в 1983 году сумма доходов равнялась 53 млн долл. Таким образом, в своих прогнозах мы ошиблись на 1700 процентов. А на следующий год выручка утроилась, составив 150 млн долл. Я был просто потрясен успехом и темпами нашего роста. Скажи мне кто-нибудь за несколько лет до этого о размерах доходов нашей компании, я бы никогда не поверил этому человеку. Возможно, ясновидящие могли предсказать подобный вариант развития событий, но я никогда не обладал таким даром.

Не веря собственному успеху, я постоянно задумывался над вопросом: как не потерять того, что нам удалось достичь. Мне казалось, что то, что легко дается, легко и потерять. Это меня пугало. Очень пугало. Но и

восхищало одновременно. И во многом я не был к этому готов. В Бостоне я стал местной знаменитостью. Меня узнавали в ресторанах, и это было странно и непривычно. Необычным стало и поведение окружающих. Когда люди видят в человеке какие-то особые возможности, то начинают воображать о нем разное и говорить то, что ему хочется услышать. Когда смотришь на тех, кто окружает Сергея Брига и Ларри Пейджа из компании Google, их поведение кажется занятым. Но когда ты сам оказываешься в подобной ситуации... Я никогда не стремился к такому отношению. Не то чтобы я не любил внимания к собственной персоне, но я не мог привыкнуть к нему и чувствовал себя весьма неловко.

Неприятной неожиданностью стало то, что по большому счету я не был готов к управлению компанией, поэтому некоторые мои представления и жизненные ценности подверглись тщательному пересмотру.

Ливингстон. О каких ценностях идет речь?

Капор. Lotus пришлось подавать судебные иски на компании, которые так или иначе копировали нас. Все это происходило не с моей подачи. Я сомневался. Но я был в совете директоров и из преданности общему делу проголосовал за два первых иска. И по сей день жалею об этом. Мне кажется, это были явные примеры неправильного использования закона о защите авторских прав, который применили против тех, кто хотел разработать продукт, аналогичный нашему, самостоятельно.

Противоречия раздирали меня на части. Взросление в бизнесе происходит довольно быстро, и зачастую рядом не оказывается опытного человека, который мог бы что-то подсказать. В моем окружении как раз и не было таких учителей.

Ливингстон. А кто был вашим наставником?

Капор. В определенный период времени им был Бен Розен. Но он быстро «сделал деньги», получил прибыль наличными, вышел из совета директоров компании и занялся другими проектами. Кроме того, Бен Розен был не бизнесменом, а инвестором. Некоторые люди мне действительно помогали, но не нашлось никого, кого бы можно было назвать наставником.

Теперь я стараюсь наверстать упущенное и помогаю начинающим предпринимателям. Кроме того, я уже давно утвердился в своих ценностях, и все сомнения на этот счет у меня отпали. Думаю, в целом бизнес плохо влияет на человека. Для меня вопросы чести и порядочности в бизнесе стоят на первом месте, и никаких компромиссов я не приемлю. Человек

с определенным моральным кодексом должен очень внимательно относиться к выбору бизнес-проекта. Поскольку если он уже возьмется за него, и цели и задачи вступят в противоречие с его ценностями, разрешить такой конфликт будет крайне сложно.

Ливингстон. Что бы вы посоветовали людям, которые собираются основать собственные компании?

Капор. Все зависит от того, какого плана совет им нужен. Не стоит говорить людям того, чего они не хотят слышать. Вас просто проигнорируют, и вы потратите свои силы зря. У каждого человека есть хоть какой-то план действий.

Лично я предпочитаю работать с предпринимателями, которые разделяют мои ценности, вдохновляются идеями и искреннее увлекаются новыми технологиями. С такими людьми мы создаем действительно нужные людям продукты, способные изменить ситуацию в какой-то конкретной области. Это в идеале. Но нет похожих проектов, поэтому все рекомендации нужно давать с учетом специфики той или иной ситуации.

Существует ряд принципиальных для меня моментов. Я не буду сотрудничать с человеком, который говорит: «Просто помоги мне сделать мой бизнес более успешным». Я предпочитаю работать с предпринимателями, страстно увлеченными своим

делом и искренне верящими в него. Их не так много. Большинство может продавать консервы из тунца и заявлять: «Покажите мне, как можно заработать больше денег, и я возьмусь за это». Думаете, Марк Кьюбан действительно переживал о том, чем занималась Broadcast.com? Я вовсе не критикую его как бизнесмена, просто констатирую факт: вряд ли он испытывал настоящую страсть к своему бизнесу. Он увидел возможность и создал что-то, продал его и получил наличные в нужный момент.

Ливингстон. В процессе разработки приложения Lotus 1-2-3 вы создали дееспособный программный код, а потом стали добавлять дополнительные функции. Такой вариант поэтапного развития на шаг опережал то время?

Капор. Да. Думаю, мы с Саксом мыслили одинаково. Мы довольно рано постигли то, что сегодня считается общепринятым. Вряд ли мы были намного умнее своих современников, но нам удалось применить свои знания в нужном месте в нужное время. Мы сразу увидели массу преимуществ

Я предпочитаю работать с предпринимателями, страстно увлеченными своим делом и искренне верящими в него. Их не так много

в написании рабочего программного кода для конкретного компьютера. Единственная сложность заключалась в том, что мощность устройств того времени была недостаточной для серьезных приложений.

Как правило, программа создается на компьютере, где используется значительно больший объем вычислительных ресурсов, чем те, которые будут доступны на универсальной платформе. Это серьезный аргумент в пользу того, чтобы не заниматься написанием ПО на целевом компьютере. Но есть в этом вопросе и контраргументы — код, разработанный на другой платформе, не будет в достаточной степени оптимизирован для целевой, особенно в случае применения кросс-компилятора или кросс-ассемблера. А при работе с компьютерами с объемом памяти 64 КБ именно от степени оптимизации кода зависит эффективность приложения. Например, технологии и принципы, которые функционируют на обычных компьютерах, неприменимы на микрокомпьютерах. Тем не менее Сакс пришел именно из мира последних. На самом деле множество общепринятых правил программирования ложны или ошибочны, и это сбивало людей с толку. Мало кто продумывал и переосмысливал код приложения самостоятельно от самого начала и до конца.

Сакс всегда тестировал работающий код — это его способ создания ПО. И он давал хорошие результаты. Я подметил это и сказал: «У тебя обязательно получится». Джонатан Сакс использовал свои методы задолго до появления принципов экстремального программирования.

Ливингстон. Хоть раз вам хотелось все бросить и уйти из компании?

Капор. Да, был такой момент. Это случилось, когда мы добились всего, и бизнес, казалось, начал выходить из-под контроля. Лучший период деятельности компании продолжался с момента ее создания по 1984 год. Тогда мне все было в диковинку. Было неясно, как и что делать и что из этого получится.

В общем-то, я почти все бросил. Мы решили провести второй раунд венчурного финансирования. Если бы тогда я был более опытным бизнесменом, то не стал бы повторно обращаться за инвестициями, а просто одолжил бы денег. Мы вернули бы долг очень быстро. Если бы только я не так сильно любил рисковать... Но это была бы совсем другая история.

Итак, мы приблизились ко второму раунду инвестиций, и юрист со стороны венчурных капиталистов оказался настоящим профессионалом.

Наши юристы не были настолько хороши. Условия финансирования постоянно менялись в последний момент, в соглашение добавлялись какие-то непонятные термины. В результате мне пришлось отказаться от его подписания, встать и уйти. Тогда венчурные капиталисты убрали все двусмысленные пункты.

Однако происшедшее надолго выбило меня из колеи. Венчурные капиталисты собирались стать нашими инвесторами и по логике вещей должны были играть на нашей стороне. Но вместо этого они решили взять над нами верх, причем не видели в этом ничего зазорного. Лично я не люблю конфликтов и стараюсь их избегать, поэтому мне потребовалось все мужество, чтобы встать и заявить о своем желании прекратить переговоры. Я действительно был готов уйти, не подписав никаких соглашений.

Ливингстон. Вы не блефовали?

Капор. Нет. Я был готов ко всему — к тому, что у нас закончатся деньги, что придется искать другие источники финансирования. По этому поводу у меня было твердое мнение: так дела не делаются. Даже если именно так работает весь мир, мне наплевать. Я считаю, что это неправильно. Я действительно понимаю, что большая часть делового мира построена именно на этом, но иногда приходит время сказать: «Не здесь, не при мне и не таким образом».

Несогласованности упирались в какие-то детали — в некоторых штатах не было получено разрешение на распространение из-за ограничений Blue Sky*, и инвесторы настаивали, чтобы я взял на себя ответственность за преодоление этих неудобств. Они не хотели ничем рисковать. А это абсурд. Они вели себя так потому, что у них были деньги, в которых мы нуждались. И плевать они хотели на нас и на наши интересы (искренне надеюсь, что эти слова попадут в книгу).

Это ненормальный способ ведения бизнеса. Когда венчурные фирмы заключают сделки и занимаются оформлением всех соответствующих бумаг, они пользуются неподготовленностью тех предпринимателей, которые еще не набрались опыта в подобных делах. Они ставят условия, выгодные исключительно им, а это непростительно. Нельзя так вести бизнес.

* Разговорное название законов некоторых штатов США, которые требуют, чтобы ценные бумаги регистрировались в данном штате до начала торговли. Свое название получили от сравнения ценности сомнительных акций с ценностью голубого неба. — *Примеч. ред.*

Большинство представителей венчурного капитала стараются придумать логическое оправдание своим действиям, так, мол, делают все». Простите, но я позволю себе не согласиться. Это неправильно. Как вы думаете, почему представители венчурного бизнеса приобрели репутацию «стервятников»? Это ведь не случайно. А так быть, по-моему, не должно.

Ливингстон. Вы попытались изменить принятый порядок вещей, когда присоединились к инвестиционной компании Accel Partners?

Капор. Да. В добавление к вышеизложенному можно сказать, что внутренние противоречия в мире венчурного капитала возникают потому, что в некоторых вопросах венчурные фирмы, включая Accel Partners, сотрудничают с финансируемыми ими предпринимателями, а в некоторых — противодействуют. Я был лучшего мнения о Accel Partners, пока не увидел ситуацию изнутри. Не думаю, что эта компания была хуже других на этом рынке. Существуют нормы и методы венчурного финансирования, и изменить их одной фирме просто не по силам. Поэтому я всегда предупреждаю предпринимателей: «Внимательно взвешивайте все факторы. Ситуация обстоит следующим образом...» Было бы просто замечательно, если бы венчурное финансирование стало более открытым и прозрачным, чтобы бизнесмены имели возможность выбора. Для этого не нужно менять условия финансирования. Достаточно рассказать, что они на самом деле означают, и посмотреть, как к этому отнесется предприниматель. Но никто так делать не собирается. Все рассматривается с точки зрения переговорного процесса, в котором пробелы в знаниях второй стороны дают венчурной фирме преимущество. Может быть, это и верно. Но если речь идет о создании долгосрочного партнерства, то сокрытие критически важной информации на этапе переговоров подрывает основы будущего сотрудничества.

Как люди смогут доверять вам? С моей точки зрения, ситуация выглядит так: венчурные фирмы действуют в своих интересах, стараясь поживиться за мой счет и пользуясь своей подкованностью в юридических вопросах. При этом важной информацией никто не собирается делиться. Подобные действия никак нельзя назвать сотрудничеством. Но именно такой подход сегодня является стандартным.

А знаете, почему представители венчурного бизнеса ведут себя именно так? Совсем не потому, что они такие уж плохие люди. Все происходит из-за их партнеров с ограниченной ответственностью — вкладчиков фондов.

А кто они, знаете? Гарвардский университет, Стэнфордский университет, Калифорнийский университет в Беркли. Они стремятся максимально обезопасить свой капитал, несмотря на венчурную природу их вложений. Поэтому ответственность за методы работы венчурных капиталистов следует переложить во многом на инвесторов. Все изменится к лучшему, когда все заинтересованные стороны перестанут оценивать эффективность работы стартапов лишь на основе получаемой прибыли и рисков, когда изменится мотивация действий этих людей.

Ливингстон. Что бы вы посоветовали предпринимателю перед встречей с представителями венчурного капитала?

Капор. Я просто попытался бы объяснить им нюансы работы этой системы. Сегодня перед предпринимателем открываются и другие возможности финансирования — например, инвестирование средств бизнес-ангелами. Многие альтернативы обойдутся значительно дешевле. В настоящее время даже на кредитных картах доступны большие лимиты, чем раньше. Когда дело доходит до привлечения внешнего финансирования, у предпринимателя должна быть вся имеющаяся информация по этому вопросу. Важно, чтобы он понимал, какими последствиями чреват тот или иной вариант финансирования.

Ливингстон. К тому же не всем людям, для того чтобы начать собственное дело, нужен очень большой стартовый капитал.

Капор. Да. Вполне реально запустить интересные проекты в пределах 100–200 тыс. долл., привлечь которые можно на различных условиях.

Ливингстон. Вы когда-нибудь делали что-то, чтобы произвести впечатление на инвесторов?

Капор. Я плохой актер и совершенно не умею притворяться. По этой причине я не играю в покер. Но однажды я все-таки сделал нечто подобное. Когда мы искали источник финансирования, а от инвесторов долгое время не поступало никаких сигналов (от Бена Розена и Эл Джей Севина), я начал изрядно волноваться. И вот Эл Джей (сам он из Техаса) позвонил мне: «Митч, я в городе. Может, поужинаем вместе?»

Конечно же, я заказал столик в самом модном французском ресторане Бостона и помчался домой, чтобы сбросить джинсы и надеть пристойный костюм. Мы встретились в ресторане, и я заказал бутылку очень дорогого вина, зная, что рассчитывать будет Эл Джей. Этот жест можно было расшифровать как: «Я отношусь к этому серьезно и, надеюсь, вы тоже». Я не

переживал из-за того, что мы сидим в шикарном французском ресторане, я одет в костюм-тройку и пью дорогое вино. Мы непринужденно болтали, закусывая салатами перед основным блюдом. А голову постоянно сверлила мысль, что если Эл Джей ничего не скажет до того, как подадут основное блюдо, то придется спросить его прямо: будем мы заключать сделку или нет. В тот момент у нашей компании уже совершенно не осталось денег. И наконец, после закуски (прошло всего 45 минут, а мне показалось, что целая вечность) Эл Джей Севин сказал: «Митч, Бен и я решили вложить деньги в вашу компанию. Во сколько вы ее оцениваете?» Услышав эту фразу, я выронил вилку из рук, как в кинофильме.

Ливингстон. Какую цифру вы тогда назвали?

Капор. Насколько я помню, 2–3 млн долл. Но тогда у нас не было практически ничего. У нас с Саксом на двоих имелась лишь незаконченная программа для работы с электронными таблицами. Поэтому данная сумма была тем максимумом, который я мог назвать, чтобы моя просьба не показалась абсурдной.

РЭЙ ОЗЗИ

УЧРЕДИТЕЛЬ КОМПАНИЙ IRIS ASSOCIATES И GROOVE NETWORKS

Еще во время учебы в университете Иллинойса Рэй Оззи трудился над одним из первых приложений для коллективной работы под названием PLATO Notes. Позже у него появилось желание самостоятельно писать подобные программы, но не удалось привлечь финансирование. Затем Оззи возглавил создание набора приложений Lotus Symphony. В результате того, что Митч Капор и Джонатан Сакс заинтересовались его идеей, появилась платформа Lotus Notes. Вместо того чтобы оставаться сотрудником крупной корпорации, в 1984 году Рэй Оззи основал компанию Iris Associates с целью разработки платформы Lotus Notes. Эта необычная форма стартапа принесла успех.

Платформа Lotus Notes стала первым широко распространенным программным продуктом для автоматизации совместной работы сотрудников. Ее релиз вышел в 1989 году, а в 1994-м компания Iris Associates была приобретена Lotus Development.

В 1997 году Рэй Оззи основал компанию Groove Networks, специализирующуюся на создании ПО для совместной деятельности в географически распределенных коллективах («виртуальные офисы»). В 2005 году ее приобрела Microsoft, зачислив Рэя Оззи на должность технического директора. После ухода из компании Билла Гейтса в 2006 году Рэй Оззи стал главным программным архитектором Microsoft.

Ливингстон. Где вы сняли офис и чем занимались, когда решили создать компанию Groove Networks? Каким был первый фрагмент программного кода, написанного для Groove? Что он позволял сделать?

Оззи. Когда осенью 1997 года мы решили основать компанию Groove, вся работа выполнялась у меня дома. Первоначально в состав нашего маленького коллектива входили мой брат Джек, Эрик Пейти и Брайан Ламберт. Через несколько недель мы переехали в офисный центр города Беверли, штат Массачусетс. Несколько месяцев спустя к нашему проекту присоединился один из первых инженеров Iris Associates, Кен Мур. Первым написанным фрагментом программного кода стала примитивная версия нашего алгоритма синхронизации.

Ливингстон. Как у вас возникали идеи о создании компаний?

Оззи. Здесь есть один общий момент, сводящийся не к наличию какой-то определенной технологии, а к тому, что я видел потребность в таком программном продукте на рынке. Я опытный инженер-разработчик и принадлежу к той категории людей, которые считают, что способны создать любое программное обеспечение. Просто нужно выбрать правильные инструменты. А когда вы знаете, что вам по силам написать любую программу, остается лишь определить, какую именно.

Я никогда не рассматривал возможности «создания мощной технологии с целью посмотреть, где она может пригодиться». Мои разработки всегда были более-менее интуитивными и обоснованными. Чтобы разобраться в происходящем, у вас в голове постоянно должен быть план развития технологий и прогноз развития рынка. Например, следует заранее предугадать, какой способ доступа к Интернету станет более популярным: широкополосный или беспроводной? При этом необходимо спрогнозировать ситуацию на несколько лет вперед, поскольку потребуется определенное время на создание чего-то действительно стоящего. То есть не нужно удовлетворять текущие запросы, а следует попасть в то окно, которое откроется в будущем.

При разработке Notes использовалось предположение (сейчас это трудно представить, поскольку тогда была совершенно иная ситуация), что все мы в будущем будем работать на своих настольных компьютерах и их можно будет использовать как коммуникационные средства. Тогда ПК только начали применяться для обработки электронных таблиц и в качестве текстовых процессоров. Они устанавливались исключительно на

рабочих столах, а о сетях речь вообще не шла. Я написал спецификацию Notes в 1982 году. Это приложение основывалось на системе под названием PLATO, в разработке которой я участвовал еще во время учебы в университете. PLATO представляла собой широкомасштабную интерактивную систему, с помощью которой люди обучались, играли в игры и т.п. Система PLATO позволила нам заглянуть в будущее — что произойдет, если все мы получим доступ к интерактивным системам и технологиям.

Создание Groove обусловили предположения о возможном изменении методов организации труда в компаниях, основанные на наших наблюдениях. В то время технологии зачастую применялись, чтобы помочь людям работать в рамках одной корпорации. Но у пользователей неминуемо возникала потребность преодолеть эти рамки. Ведь невозможно контролировать технологии, выбранные для работы вашими бизнес-партнерами. Я могу предпочесть программу Notes, вы — Exchange, а кто-то — еще что-нибудь. Когда наши заказчики пытались развернуть новые системы на своих предприятиях, мы не раз наблюдали полную неразбериху с установкой программного обеспечения, поэтому пришли к выводу, что для конечных пользователей следует создать систему, которая начнет работать немедленно, сразу же после загрузки.

Ливингстон. Вы пытались написать «более качественную версию Lotus Notes» для Интернета?

Оззи. Наше приложение стало платформой для различного ПО. В Lotus Notes входила электронная почта, использовавшаяся для автоматизации совместной деятельности рабочих групп. Кроме того, она применялась как система по управлению данными и как сервер приложений.

Программа Groove предназначалась исключительно для обеспечения совместной деятельности сотрудников. Мы полностью сконцентрировались на необходимости активно взаимодействовать в виртуальной среде, коллективном использовании документов и обмене информацией для максимально быстрого выполнения поставленных задач. В настоящее время при ведении различных работ очень часто требуется непосредственное взаимодействие с партнерами или заказчиками. Эта концепция быстро формирующихся виртуальных команд становится все более актуальной и требует оперативного создания нужного программного обеспечения. Альтернативным способом для ведения такого рода деятельности служит использование глобальной системы Веб в открытом Интернете, но нашей

целью является удовлетворение запросов людей, которые нуждаются в удаленном и защищенном взаимодействии на очень высоких скоростях независимо от наличия или отсутствия брандмауэра. Это привело нас к разработке архитектуры для настольных компьютеров.

Ливингстон. То есть существующая проблема побудила вас найти средства ее решения. Как вы учредили компанию?

Оззи. Перед тем как создавать компанию, я всегда составляю несколько базовых документов. Один из них представляет собой очень подробный сценарий, описывающий ту проблему, которую я пытаюсь решить. В нем содержится перечень проблем в работе конечных пользователей, на устранении которых сосредоточится компания. В этом документе я объясняю желающим присоединиться к нам, чего мы хотим добиться и на какие проекты нам понадобится финансирование.

Затем я составляю второй основополагающий документ, описывающий различные технологии, которые необходимо разработать для осуществления поставленных целей.

Первое, что мы сделали после создания компании (как Iris, так и Groove), — сняли большой открытый офис и приняли на работу основных команду сотрудников. Как правило, я уже имел дело с этими людьми раньше, поэтому мне не приходилось проверять их квалификацию.

А затем мы просто усаживались за стол и пытались придумать сложные алгоритмы, а также принять ключевые решения. На начальном этапе существования Groove мы встали перед очень важным выбором: писать ПО на языке программирования C++ или Java. Решения подобного рода имеют огромное значение, поскольку вы никогда не сможете вернуться назад после того, как выбрали путь.

В случае Groove мы пошли на риск относительно разрабатываемых технологий. Нам предстояло составить достаточно сложный алгоритм синхронизации, и не было никаких оснований полагать, что нам это удастся. При этом мы не хотели брать на работу новых людей и не планировали двигаться дальше, пока не убедимся в том, что способны решить проблему алгоритма. Потребовалось 3–4 месяца, прежде чем у нас появилась уверенность в том, что мы достигнем поставленной цели.

По своему архитектурному решению приложение Groove разительно отличалось от других подобных программ того времени. В 1997 году большинство людей считали, что архитектура приложений будет перемещаться

в Веб. Мы же полагали, что для ПО определенного типа возможности Сети себя исчерпали. Мы хотели воспользоваться одноранговой архитектурой, позволяющей дополнить возможности Интернета, а не заменить их. Для определенного класса приложений это очень эффективное решение. С помощью технологии «синхронизации без главного устройства» пользователи могут независимо работать на различных узлах виртуальной сети, а специальные алгоритмы обеспечивают полную синхронизацию их действий.

Когда требуется предоставить возможность взаимодействия для десятков людей, компьютеры которых находятся в различных подсетях, с технической стороны это может оказаться очень сложной задачей. Когда сотрудники одновременно приступают к работе над общим проектом, нужно проявить настоящую изобретательность и мастерство, чтобы все изменения в совместно используемые документы вносились корректно. Поэтому сначала мы все тщательно проектировали на бумаге, а затем проверяли в лабораторных условиях. Как только мы убедились, что способны создать функциональную систему, тут же наняли первых 15 или 20 человек и приступили к реализации проекта.

Ливингстон. Синхронизация без главного устройства была новаторской технологией, которую вам пришлось создавать с нуля?

Оззи. На ее разработку потребовались годы. Она была реализована с помощью большого количества настроек. Но компьютеры в коммерческих организациях функционируют в сложных условиях. Люди перезагружают их, восстанавливают данные с резервных копий и т.д. Локальная сеть для обеспечения совместной деятельности должна быть очень гибкой. Нам требовалась уверенность в том, что при необходимости используемые нами алгоритмы позволят выполнить ее преобразование или расширение.

На первом этапе существования компании нам часто приходилось становиться перед выбором. Изначально мы планировали реализовать все на Java, но затем отказались от этого намерения, поскольку Java-проекты не гарантировали надежной работы в реальном времени, а это обязательное условие для наших ПК. При всем уважении к компании Sun наше решение было совершенно иным, прежде всего нацеленным на обеспечение стабильной работы приложений на стороне клиента. Кроме того, следовало обеспечить возможность максимально простого развертывания системы — с помощью нескольких щелчков мыши при работе пользователя на любом компьютере в любой точке мира и без помощи технического

специалиста. Поэтому мы сделали выбор в пользу дополнительных усилий и программирования системы на C++.

Ливингстон. Сразу ли приложение Groove приобрело определенную популярность у пользователей, вселившую в вас уверенность в успешность проекта?

Оззи. Мы выпустили бета-версию Groove в октябре 2000-го, через три года после создания компании. Первый коммерческий вариант Groove появился в продаже только в апреле 2001 года. При этом мы сразу же объявили о сделке на обслуживание 10 тысяч рабочих мест с фармацевтической компанией GlaxoSmithKline. Она широко использовала платформу Notes, но планировала применить Groove для решения некоторых кросс-платформенных задач, возникающих при выводе на рынок новых продуктов. Суда по ретроспективе дальнейших событий, эта первая сделка скорее пошла нам во вред, чем на пользу. У нас возникло ложное представление о том, что мы способны быстро и регулярно продавать Groove предприятиям, подобным GlaxoSmithKline. На практике все оказалось не совсем так. Тогда мы еще не сделали всего необходимого, чтобы приложение было «готово к развертыванию в среде предприятия». Мы добились этого в следующих релизах, но по-прежнему стремились создать успешную и стабильную систему продаж нашего программного продукта крупным организациям. Было очень сложно продавать новую технологию, реализованную в Groove, компаниям, которые в то время целиком сосредоточились на сокращении расходов и усилении безопасности.

Ливингстон. Какие еще трудности возникли в течение первых трех лет напряженного труда, который оставался незаметным для окружающих?

Оззи. Мои стартапы оказались не слишком похожи на компании, создаваемые другими предпринимателями. И одним из главных отличий было то, что мы не стремились немедленно занять нишу на рынке, а работали на перспективу, например на десять лет вперед. Требовалось какое-то время, чтобы создать продукт такого уровня, чтобы его технологические преимущества позволили нам выйти на рынок. Когда дело касается информационных технологий, то такого понятия, как «защищенное конкурентное преимущество», не существует. Однако ваша компания способна удачно стартовать, если вы сконцентрируетесь на качественном решении действительно сложной задачи.

При создании Notes такими сложными решениями стали база данных, среда с обеспечением их репликации и средства безопасности. Что касается

Groove, то нам удалось справиться с проблемами безопасности, синхронизации транзакций и непосредственного взаимодействия между узлами (P2P) на основе XML-технологий. Большинство людей очень боятся рисковать. При разработке и платформы Notes, и приложения Groove у нас не было уверенности в успешности этих проектов на рынке. Мы понимали, что собираемся создать действительно что-то очень сложное, и на это уйдет несколько лет. Но при этом мы знали, что за эти годы рынок изменится, и любые решения при разработке приходилось принимать вслепую. Невозможно полностью все предвидеть, поскольку ко времени создания готового продукта изменятся и рынок, и расстановка сил на нем.

Некоторые люди решают проблему неуверенности, просто пытаясь отгородиться от нее. Но это не выход. Или делят и делят одну серьезную проблему на множество мелких до одного фрагмента базы данных или элемента взаимодействия пользователей. При этом они не беспокоятся о дееспособности всего приложения, предоставляя решение глобальных вопросов подобным мне людям, особенно в том, что касается риска и выбора правильного решения. Когда для выполнения работы требуется такой длительный период времени, необходимо учитывать тенденции, доминирующие на рынке.

Поэтому за годы существования компании Groove многие наши планы приходилось менять самым кардинальным образом. На первом этапе мы старались уделять равное внимание вопросам рекламы и освещения в средствах массовой информации созданных нами технологий, а также их производительности. Мы основали Groove в 1997 году, во времена «пузыря доткомов», и полагали, что сможем легко найти свою нишу на растущем рынке. Но к тому моменту, когда мы представили готовый продукт в конце 2000 года, ситуация стала меняться к худшему, и мы приняли решение сконцентрироваться на вопросах производительности, а не пользовательских приложениях.

Ваша компания способна удачно стартовать, если вы сконцентрируетесь на качественном решении действительно сложной задачи

А затем нам пришлось удвоить усилия, поскольку возникла необходимость создавать более функциональные, чем раньше, приложения на уровне предприятий. Это нелегкое бремя для нашей компании потребовало значительных внутренних преобразований.

Ливингстон. Поскольку на разработку программных продуктов у вас уходило довольно много времени, не возникали ли у вас опасения

относительно появления на рынке серьезных конкурентов? Удавалось ли вам оправдывать ожидания персонала?

Оззи. Когда вы работаете в стартапе, все сотрудники компании являются единым коллективом, который должен достигнуть общей цели совместными усилиями. Поэтому принимать на работу нужно только тех, кто разделяет ваш энтузиазм. А в тот момент это было трудно сделать сразу по двум причинам. Во-первых, в эпоху расцвета доткомов многие получали очень высокие зарплаты. Во-вторых, создаваемые нами приложения включали в себя элементы системного ПО. То есть мы программировали на очень низком уровне, разрабатывая элементы взаимодействия компьютеров, хранения информации и наборы программных компонентов. Поэтому в тот момент принять на работу нужных специалистов было очень не просто.

Но всех нас объединяла вера в то, что мы призваны изменить мир к лучшему. Мне кажется, такая уверенность присутствует в работе многих стартапов. Она поддерживает вас на пути преодоления многочисленных препятствий, существенных преобразований и непредсказуемости развития событий.

Ливингстон. А что вы можете сказать об удовлетворении ожиданий ваших инвесторов?

Оззи. О, это сложная тема. Существуют как позитивные, так и негативные стороны в вопросе привлечения инвестиционных средств. Самой лучшей считается та компания, которой вообще не приходится этого делать.

Ливингстон. Вы использовали личные средства для финансирования Groove?

Оззи. Да, первые несколько лет финансирование осуществлялось за мой счет. Однако затем я взял деньги у Митча Капора и некоторых других инвесторов. И не столько потому, что Groove так уж нуждалась в них, а скорее из-за моей глубокой убежденности, что нельзя чего-то добиться исключительно своими силами. Нужно собрать группу людей, заинтересованных в успехе вашего начинания. Поскольку компания дислоцировалась на Восточном побережье, для меня было очень важно установить хорошие связи с представителями бизнеса в Кремниевой долине.

Мы сотрудничали с Митчем Капором много лет, и я знал, что он сможет соответствующим образом нас представить. Поэтому первым делом я принял инвестиции от него, а затем он представил Groove нескольким венчурным компаниям. Одной из них оказалась Ascel, тоже согласившаяся

инвестировать нас. В результате значительную часть своего времени я стал проводить в районе залива Сан-Франциско, встречаясь с разными людьми. Налаженные связи в дальнейшем нам очень пригодились.

Iris установила партнерские взаимоотношения с Lotus. Тогда мне было 27 лет, и у меня не было денег на самостоятельное финансирование компании. Создание готового программного продукта стало невероятно позитивным достижением. Мы заключили великолепный контракт на финансирование его создания. Это были уникальные партнерские взаимоотношения: мы основали нечто наподобие корпоративного стартапа, занимающегося научно-исследовательскими разработками. Но были и сложности. Когда с первого этапа существования компании вы входите в альянс с крупной корпорацией, создаваемый вами продукт должен учитывать ее интересы. Хотя есть шанс, что вас не свяжут по рукам и ногам и позволят реализовать собственное видение проекта. Ведь нет никакого смысла получать от кого-то финансирование, чтобы потом полностью подстраиваться под инвестора.

Если говорить об обычных стартапах, то там требования намного жестче. Вы должны быстро показать результат. Никто из инвесторов не собирается ждать годами. Как только вы получаете деньги, включается своеобразный секундомер, и ваша задача — в кратчайшие сроки выдать позитивный результат. Безусловно, лучше вообще не брать денег у венчурных капиталистов.

Ливингстон. Вы также привлекли финансирование от Microsoft. Я знаю, что эта компания была очень высокого мнения о вашем проекте, но не хотели ли на самом деле ее представители с помощью инвестиций просто наблюдать за тем, что вы делаете?

Оззи. Именно так, вы очень проницательны. Microsoft была исключительно деловым инвестором в том смысле, что согласно нашему договору мы не предоставляли ей свои технологии или еще какие-то технические решения. По моему мнению, с точки зрения Microsoft, платформа Notes немного вышла из-под контроля. Когда она появилась, Microsoft не отследила ситуацию на рынке. В противном случае она смогла бы гораздо оперативнее реагировать на изменения.

Поэтому я считаю, что в ситуации с инвестированием в Groove компания Microsoft, по сути, купила себе возможность изучения запросов тех клиентов, которых интересовали наши технологии. Они просто исследовали рынок. Microsoft было достаточно много известно о наших

разработках, так как после первого этапа той трехгодичной «незаметной» деятельности мы были достаточно открыты и не скрывали информации о созданных решениях. При этом мы абсолютно не сомневались в своих силах, поскольку знали, как сложно написать подобную программу.

И в Iris, и в Groove Microsoft считали своим основным конкурентом.

ЛИВИНГСТОН. Даже в Groove? Но компания Microsoft, кажется, совершенно не интересуется Интернетом...

Оззи. Если есть тенденция к возникновению широкого спроса на программный продукт, то это обязательно заинтересует Microsoft. Ведь основная цель этой компании, ее хлеб, — в удовлетворении запросов широкого круга пользователей с помощью дешевых технологий, которые решают сразу множество проблем. И не имеет значения, кем являются потенциальные клиенты — обычными людьми или крупными предприятиями. Другие компании больше внимания уделяют специализированным решениям.

Мы позиционировали приложение Groove как технологию для широкого круга пользователей. Основной его целью было увеличение производительности труда, но когда программа набирает популярность, Microsoft мгновенно превращается в основного конкурента.

ЛИВИНГСТОН. Была ли действительно угроза конкуренции со стороны Microsoft настолько серьезной?

Оззи. Разумеется. Эта компания великолепна с точки зрения поиска технических решений и развития бизнеса. Если вы считаете, что Microsoft ваш конкурент, то лучше делать все незаметно и «атаковать» в удачный момент, когда у вас появится преимущество. У Groove же возникли проблемы с распространением, мы остро нуждались в деньгах, хотели привлечь дополнительные средства с помощью проведения раунда инвестиций. Один из самых сложных вопросов, который нам задавали представители крупных предприятий, сводился к следующему: «Почему бы компании Microsoft вас завтра не уничтожить?» И хотя мой предыдущий опыт работы в IBM внушал клиентам определенное доверие, только спонсорство Microsoft помогло нам заключить контракты с корпоративными заказчиками.

ЛИВИНГСТОН. Вернемся к приложению Lotus Notes. Вы уже работали над ним, когда компания Lotus профинансировала этот проект? Расскажите историю создания этой программы.

Оззи. Как я уже говорил раньше, я описал технические характеристики проекта Groove еще в 1982 году. Но не смог найти финансирование

для его реализации. Поэтому в 1983 году я принял предложение Митча Капора и Джонатана Сакса перейти в компанию Lotus Development. Тогда как раз вышел релиз 1 приложения Lotus 1-2-3. Некоторое время я занимался созданием релиза 1А, а затем возглавил команду по разработке Lotus Symphony — одного из первых наборов ПО. Я согласился заняться этим пакетом с условием, что Митч Капор реанимирует мою идею создания Notes и расскажет о ней венчурным капиталистам. В тот день, когда мы приступили к поставкам Lotus Symphony, Митч Капор сдержал свое слово. Однако в связи с хорошей финансовой ситуацией в Lotus Development, вместо того чтобы представить меня венчурным капиталистам, Митч предложил взять необходимые средства у самой компании Lotus. В результате вместе с тремя другими программистами в декабре 1984 года я зарегистрировал Iris Associates в городе Вестфорд, штат Массачусетс.

Ливингстон. Что вас больше всего удивило?

Оззи. Сложность задачи выхода на рынок. Как в случае с Notes, так и с Groove, поиск рынка сбыта новых технических решений оказался не менее, а может, и более трудной задачей, чем создание самих технологий. Они были действительно очень сложными и, мне кажется, предложи мы нечто такое, что конечному пользователю было бы легче оценить, выход на рынок оказался бы гораздо более простым.

Практически невозможно изменить привычки людей. Время создания Notes совпало со стремительным развитием информационных технологий. Однако приложение Groove появилось в значительно более сложный период, сразу после краха доткомов, и финансирование в этой области резко сократилось. Клиенты не хотели платить деньги за любые услуги. Тем более в сфере ИТ-индустрии было трудно оценить перспективы.

Как предпринимателю мне приходилось налаживать отношения с незнакомыми людьми из мира маркетинга, продаж и прочих областей. И эти отношения должны быть доверительными. Техническому специалисту сложно принять на работу кого-то из этой сферы, поскольку это совершенно иной мир, в котором вы плохо разбираетесь. Требуется приблизительно год, чтобы понять, можно ли доверять этим людям. Вы должны быть уверены, что можете положиться на них, а они, в свою очередь, хотят того же от вас.

Вот почему я считаю, что работа в другой компании и умение строить партнерские отношения имеет огромную ценность. Зачастую люди полагают, что после окончания учебного заведения лучше всего сразу

основать стартап. Но, по моему мнению, лучше набраться опыта, работая в разных компаниях, поскольку так вы узнаете этот мир изнутри, научитесь избегать подводных камней и выясните, с кем бы вам действительно хотелось сотрудничать.

Ливингстон. Какой совет вы дали бы тем, кто собирается создать стартап или присоединиться к уже существующему?

Оззи. Тем, кто хочет работать в стартапе, могу посоветовать учиться лидерским качествам у руководителей компании. Наблюдайте за тем, как они разговаривают, как себя ведут. Компании становятся похожи на своих основателей, поскольку в них проповедуются ценности, близкие этим людям. Такое правило справедливо для любой организации.

Учитесь уважать и ценить способности других людей, поскольку вам потребуются эти качества, когда вы захотите создать компанию — вы-то специалист только в своей области. Поймите: очень редко человек с техническим складом ума занимает руководящий пост долгое время. Такие люди практики и зачастую предпочитают конкретное дело. Вы должны четко представлять, что сможете сделать самостоятельно, а что лучше поручить другим людям.

Следует смириться и с тем, что вы не являетесь одним целым с той организацией, которую создадите. Ваша команда и инвесторы имеют большее значение, чем ваш личный вклад. Следует считаться с этим и не ассоциировать собственные успехи и неудачи с успехами и неудачами вашего детища.

Учитесь уважать и ценить способности других людей

Ливингстон. Использовали ли вы при создании компании Groove знания, накопленные за время работы в Iris Associates?

Оззи. С точки зрения культуры работа в Iris Associates стала позитивным опытом. Сотрудники занимались общим делом ради благой цели. Никогда не говорите людям, что они работают исключительно ради денег. Не внушайте им этого. Все и так понимают, что вы надеетесь на материальную компенсацию. Но об этом не стоит говорить. Лучше рассказать о миссии компании, о том, как ее деятельность изменит мир к лучшему, как ваша компания повлияет на жизни пользователей, партнеров и сотрудников. И дело вовсе не в конечном обогащении. Чем больше вы концентрируете внимание на важных вопросах во время разговора с людьми, тем больше они вам поверят, и тем стабильнее будет ваш бизнес.

ЭВАН УИЛЬЯМС

ОДИН ИЗ ОСНОВАТЕЛЕЙ КОМПАНИИ PYRA LABS

Компания Pyra Labs была учреждена в 1999 году. Изначально планировалось, что она разработает инструмент управления проектами в Интернете. Инструмент Blogger, который Уильямс создал для управления собственным блогом, быстро превратился в один из главных механизмов обмена информацией в Pyra Labs.

После того как сайт Эвана Уильямса стал общедоступным, число его посетителей начало стремительно увеличиваться, и компания Pyra Labs решила полностью сосредоточиться на развитии этого проекта. Однако первое время Blogger.com не приносил существенных доходов, и, когда к 2001 году бурное развитие интернет-стартапов пошло на спад, Pyra Labs оказалась на грани краха. В штате остался только Уильямс. И его усилиями Pyra Labs удалось выбраться из кризиса. К 2003 году на сайте Blogger уже зарегистрировался целый миллион пользователей. Этот факт не обошла вниманием компания Google, для которой Pyra Labs была первым приобретением. В 2004-м Уильямс ушел из Google, став одним из основателей подкастинговой компании Odeo.

Ливингстон. Расскажите, как и с чего началась компания Puga Labs?

Уильямс. Предприимчивость у меня в крови. Я основал уже не один стартап. В конце 1998 года, решив создать Puga Labs, я уже пять лет занимался предпринимательскими проектами в Интернете. Первую компанию я зарегистрировал в штате Небраска.

В своей жизни я никогда ни на кого не работал. Я был программистом-самоучкой, и создание первой компании, которую мне удалось поставить на ноги примерно через три года, стало для меня увлекательным, познавательным и болезненным делом. Уже тогда я понял, что попробую повторить это еще раз. Я всегда хотел заниматься своим делом.

Я поступил в колледж, но бросил учебу. Диплом не был мне нужен, поскольку я не собирался наниматься на работу. Небраска, по-моему, не лучшее место для начала собственного бизнеса, поэтому после нескольких лет изучения возможностей Интернета я перебрался в Калифорнию.

Я переехал, чтобы присоединиться к компании O'Reilly, сотрудничество с которой завершилось для меня очень удачно (как вы узнаете позже). Я проработал там несколько месяцев, как и прежде сознавая, что не хочу зависеть ни от кого, кроме самого себя. Я освоил методы создания веб-страниц и приложений — и это именно в тот период, когда дела интернет-стартапов шли невероятно хорошо и перед разработчиками сайтов открывалось широкое поле деятельности. Я знал, что создам собственную компанию, но тогда еще не был готов. Я запускал веб-сайты и писал веб-приложения около полутора лет, выполняя заказы таких компаний, как Intel и HP. И вот наступил момент, когда я сказал себе, что пришло время заняться собственным бизнесом. Это решение принималось в момент наивысшего расцвета популярности интернет-компаний.

Я хотел накопить денег и создать нечто выдающееся, но изначально в Puga Labs планировал заняться разработкой инструментов управления проектами для совместной работы в Сети. Я давно интересовался этой областью деятельности. В основе идеи Puga Labs лежала система управления персональными данными и проектами. Мое приложение должно было помочь пользователям в создании проектов в локальных сетях, упорядочении работы над ними и систематизации личной информации. С его помощью можно было бы сохранить свои данные, составить список дел, а также поделиться информацией с коллегами. В настоящее время

не существует программы, похожей на задуманную тогда мною, но ту мою идею можно сравнить с такими приложениями, как Basecamp или Ta-da List. Она казалась мне просто замечательной, и я точно знал, как ее написать, а также для того, чтобы написанное приложение было лучше любого другого существующего аналога.

Укрепившись в своем желании учредить собственную компанию, я поделился этим намерением со своей хорошей подругой Мэг Хуриан. Ей моя задумка очень понравилась, и она предложила свою помощь. Эта весьма сообразительная девушка работала консультантом в области менеджмента. Естественно, я согласился создать компанию вместе с ней. К тому моменту я скопил немного денег, но у нас не было нужных связей. Мы не представляли, как новичкам начать работу в этой сфере.

Несмотря на то что все стартапы находили источники финансирования, со стороны взаимодействие предпринимателей с инвесторами казалось замкнутым кругом. Чтобы попасть в него, требовались определенные знакомства. Нравится вас это или нет, но на этой стадии их приходилось заводить. А мы были словно из другого мира и ничего не знали об этом. Поэтому просто решили создавать продукт. При этом мы продолжали подрабатывать. Я выполнял некоторые заказы для компании HP, а на полученные средства мы с Мэг оплачивали счета. Заказы, над которыми работал я лично, стали первыми для нашей компании. Мы понемногу занимались и ими, и нашим проектом. Именно так все и начиналось.

Ливингстон. Когда вы поняли, что компания стала вполне дееспособной и ей можно посвятить все рабочее время?

Уильямс. Ну, для меня с самого начала пути назад не было. Мэг еще пару месяцев ходила на свою работу. Мы с ней достаточно целеустремленные люди. Поэтому после создания компании твердо решили написать программу и заработать на этом денег, хотя еще не знали, как все будет. Но сосредоточили на этом все свои силы.

Ливингстон. Итак, вы написали веб-приложение. При этом пытались привлечь финансирование для своей компании или продолжали выполнять заказы других компаний?

Уильямс. Мы постоянно искали нужные связи. Но, увы, у нас не было соответствующих знакомств. Мне кажется, бизнес-план у нас все-таки был. В первый год мы существовали исключительно на собственные средства, в основном выполняя заказы для HP. Можно даже сказать, что, сама

того не ведая, HP финансировала Puga Labs на первом этапе ее развития. В то время разработка даже элементарных веб-приложений приносила весьма приличный доход. А труд одного из нас по выполнению заказов оплачивался так, будто нас было трое. Заниматься нашим проектом мы начали в ноябре 1998 года, а официально компания Puga Labs была зарегистрирована в январе следующего года. Уже в феврале Мэг устроилась на полный рабочий день, а в мае мы наняли первого сотрудника, Пола Бауша. А вскоре обзавелись и офисом.

Ливингстон. С этого момента вы всерьез приступили к работе над сайтом Blogger.com?

Уильямс. Нет. У каждого из нас были личные сайты, не связанные друг с другом. В то время о блогах (или интернет-дневниках, как их тогда называли) только заговорили как о явлении. Некоторые утверждают, что первый веб-сайт создавался как блог. В общем-то, это не имеет никакого значения, поскольку фраза «У меня есть блог» появилась в лексиконе пользователей Интернета лишь в 1999 году. Эта тенденция только начала формироваться и развиваться. У меня и у Пола уже несколько лет были персональные веб-сайты, которые по сути блогами не были. Они представляли собой элементарные домашние страницы — своеобразные эксперименты в области веб-технологий. Но мы читали работы умных людей, таких как Дэйв Вайнер.

Пол превратил свой сайт onfocus.com в блог раньше меня. Будучи специалистами в области разработки веб-приложений, мы сами написали сценарии для собственных интернет-ресурсов, которые по функциям мало чем отличались от созданного нами впоследствии сайта Blogger. В те времена это не считалось выдающимся достижением, но именно данный факт изменил мое отношение к своему веб-сайту и даже Сети в целом.

Ливингстон. Это было легко?

Уильямс. Да, легко, и именно этого я и ожидал, поскольку знал довольно много о размещении информации в Интернете... Долгие годы Blogger вызывал у людей одну мысль — создать собственный сайт просто. Но в основе кажущейся простоты лежат сложные технологии. GeoCities позволял без труда запустить свой сайт, но регулярно размещать на нем новую информацию оказывалось значительно сложнее. Именно поэтому у меня и возникла идея создания инструмента, с помощью которого можно было бы ввести любой текст в отдельном окне, чтобы он через секунду

появился уже на страницах сайта. По-моему, это обещало в корне изменить характер работы людей в Интернете. Это был именно тот случай, когда элементарная автоматизация процесса могла существенно облегчить людям жизнь. Именно это я и намеревался сделать. Если за считанные секунды я мог бы изложить свои мысли на страницах своего веб-сайта, то стал бы делать это гораздо чаще, что позволило бы вывести общение в Сети на совершенно иной уровень. Таким было мое видение.

Многие люди вели блоги в Интернете: они либо обновляли их вручную, либо своими силами создавали небольшие сценарии для автоматизации процесса. Меня ни на секунду не покидала мысль, что именно это крошечное улучшение приведет к масштабным переменам. Вовсе не откровение для меня. Вспоминая об этом сегодня, мне кажется: это была лишь тонкая ниточка моих размышлений, за которую я ухватился.

Я воспользовался сценарием, написанным для собственного сайта, и применил его на внутреннем сайте нашей компании, где мы могли проверять его работу постоянно. В результате у нас с Мэг появился свой внутренний блог. Мы назвали его «Разное» и фиксировали в нем свои мысли и высказывания других людей. Это уже был полноценный блог, но в нем мы записывали короткие фразы, не ограниченные определенной тематикой. Например, мы могли написать: «Вот ссылка на страницу конкурентов или сайт с полезной информацией». В нем мы собирали абсолютно всю интересную информацию, и по мере роста он стал главным объектом внимания компании Puga Labs. С этого все и началось.

Созданный корпоративный блог оказался важным инструментом нашего взаимодействия. Его структура усложнялась, и мы старались внедрить в нем как можно больше полезных нововведений. Мы действительно часто пользовались им. Затем Пол написал небольшое дополнение к нашему приложению, и оно позволило кое-какие материалы, размещенные во внутреннем блоге, публиковать во внешнем.

Мы стали одной из первых компаний, на сайте которой появился блог, хотя мало кто его читал. Мы размещали в нем новости, разную информацию и вообще все, что нам хотелось.

В марте 1999 года события стали стремительно развиваться. Именно тогда у меня появилась идея создать сайт Vlogger (я даже помню точное время, поскольку в тот момент зарегистрировал домен с таким названием). Я отлично знал, что делаю. Ведь мы ежедневно публиковали информацию

из внутреннего блога во внешнем. И я решил превратить его в коммерческий продукт. Я постоянно думаю о создании новых продуктов, и эта идея казалась мне подходящей.

Несмотря на кажущуюся простоту поставленной задачи, передо мной встала серьезная дилемма. Из прошлого опыта я извлек ценный урок о том, насколько важно сосредоточиться на реализации идеи. Когда моя предыдущая компания приказала долго жить, я проанализировал проекты, с которыми работал в последний год и насчитал около тридцати, причем ни один так и не был завершен. Причина моих прошлых неудач крылась в неспособности сосредоточиться на чем-то одном. Я отлично усвоил этот урок и не собирался повторять старых ошибок. Но нас было всего трое, и, чтобы оплачивать счета, приходилось выполнять разные заказы. Нам просто следовало выбрать «большую» идею, и на ее основе строить свой главный продукт. Эта мысль засела у меня в голове и не давала ни минуты покоя. Блогом «Разное» мы пользовались для собственных нужд, но делали это постоянно. Мы не раз задумывались: может, наш блог и есть тот самый «наш» продукт? И в конечном итоге всегда приходили к выводу, что «это слишком просто и банально». Ресурсов для запуска сразу двух проектов у нас не было. Сомнения терзали нас довольно долго, тем не менее в июле мы все же решились запустить приложение Руга, достаточно благосклонно воспринятое пользователями.

Популярность Руга лишний раз подтвердила, что нужно развивать идею сайта Blogger. Она должна была помочь людям решить весьма серьезную проблему систематизации данных любого типа. Но поскольку проблема была всеобъемлющей, мы планировали сначала сконцентрироваться на решении какого-то одного вопроса, например, предоставить услуги людям, которые хотят создать веб-сайт как средство для сотрудничества и совместной работы. Мы придумали его архитектуру, состоящую из множества небольших приложений, одним из которых и должен был стать Blogger. Приняв это решение, мы с Полом (Мэг как раз взяла отпуск на неделю) запустили сайт Blogger. Может быть, по отношению к Мэг это было и неправильно, но мы горели нетерпением и не могли ждать.

На первых порах мы планировали реализовать на сайте только простейшие функциональные возможности, и готовый сценарий у нас уже был. Нам казалось, что мы справимся за несколько дней, но на это ушла неделя — в течение которой Мэг отсутствовала. Естественно, она на нас

рассердилась. Мы оправдывались, как могли. А затем просто предоставили свой сайт на суд интернет-аудитории, чтобы он привлекал внимание людей к нашему основному продукту.

Ливингстон. Сайт быстро привлек внимание пользователей?

Уильямс. Даже быстрее, чем мы рассчитывали. Он был словно создан для фанатов Интернета. При этом его нельзя было считать продуктом массового потребления. Скорее о нем можно было сказать так: «Если вы такие же фанаты Интернета, как и мы, то это может вас заинтересовать». Это был призыв для «продвинутых» пользователей. Я рассчитывал, что для Blogger отличным показателем станет тысяча пользователей. Бешеной популярности с первых дней никто и не ожидал, поскольку для работы с сервисом требовались определенные технические знания. К тому же нужно было иметь собственный веб-сайт и понимать, что представляет собой FTP, не считая еще множества разных деталей, которые были известны любому специалисту в данной области. Мы представили свой сервис на суд широкой общественности, люди начали им пользоваться, и через какое-то время очень многие создатели сайтов обратили на него внимание. В том числе и Питер Мерхольц (который считается автором термина «блог»). Наша задача была выполнена, причем нас здорово воодушевило, что многие люди не могли оторваться от нашего сервиса, словно дети от любимой игрушки..

Сайт был запущен в августе, и очень скоро перед нами встала дилемма. С одной стороны, у нас появился готовый продукт, который оказался востребованным. С другой — он представлял собой не совсем то, к чему мы стремились.

На самом деле мы не видели возможных путей превращения сервиса Blogger в настоящий бизнес. Все это происходило на пике роста интернет-компаний, но мы были не из числа тех, кто просто хотел привлечь к себе внимание, поэтому часто удивлялись, сколько бесполезных проектов, получивших приличное финансирование, есть в Интернете. Мы хотели создать действительно стоящий продукт, который со временем перерос в серьезный бизнес. Мы были одержимы этой идеей, а в сервисе Blogger не усматривали хоть какой-то бизнес-модели. Мы не заработали на нем ни цента, а ведь прибыльность компании всегда одна из важнейших ее характеристик.

Нам требовался другой продукт, приносящий доход. На Blogger мы смотрели как на бесплатное дополнение, которое подтолкнет пользователей к его покупке. Так что перед нами встал простой выбор — всецело сосредоточиться на разработке нехитрого и неприбыльного приложения Blogger или заняться созданием чего-то действительно стоящего. Мы попытались заняться и тем и другим, параллельно выполняя другие заказы. Но для троих эта задача оказалась непосильной. По этому поводу у нас то и дело возникали серьезные разногласия. В ноябре мы немного улучшили сервис Blogger, и число его пользователей заметно увеличилось.

Ливингстон. Вы наконец-то начали зарабатывать деньги?

Уильямс. Нет, это случилось значительно позже. Но мы очень старались. На сайте Blogger люди узнавали, кто мы и чем занимаемся. Сначала о нас узнали веб-дизайнеры Сан-Франциско. Затем мы стали известны в других сетевых сообществах, таких как сообщество Силиконовой долины и т.п. Постепенно о нас прослышали и интернет-знаменитости. Таким образом, постепенно мы обретали популярность, что, естественно, способствовало реализации поставленных целей. Например, так мы познакомимся с Джери Микалски, который возник буквально из ниоткуда и стал нашим консультантом. Он знал практически всех, и его помощь была просто неоценимой.

Обычные люди тоже пользовались нашим сервисом, но не очень активно, поскольку, как я уже говорил, работа с ним требовала определенных технических знаний.

В начале 2000 года нам наконец удалось привлечь инвестиционные средства от компании O'Reilly. Она, по сути, была единственной, где меня знали и запомнили с лучшей стороны. Я проработал там около полугода и был на хорошем счету. После этого я еще какое-то время выполнял разные проекты для O'Reilly по контракту, и моей работой остались довольны. Это позволило мне через несколько лет прийти к ее руководству с просьбой высказать свое мнение о нашем сайте. В конечном итоге руководители O'Reilly и согласились вложить в Pyra Labs деньги.

Ливингстон. Стало быть, у вас был сервис Blogger, но вы не могли всецело посвятить себя его развитию. Поскольку суть его работы довольно проста, не боялись ли вы, что конкуренты могут создать нечто подобное?

Уильямс. В то время в Интернете было несколько аналогичных проектов, но они не представляли собой ничего стоящего. К ним никто не

относился всерьез. Мы прекрасно понимали, что нам нужно существенно улучшить наш сервис и уделять его развитию значительно больше времени, но для этого катастрофически не хватало ресурсов. А поскольку мы не видели путей его превращения в серьезный бизнес, то и не переживали по поводу возможной конкуренции. Мы все время пытались понять, что же притягивает людей к нашему сайту и что в нем такого особенного. Я постоянно размышлял на эту тему и пришел к выводам, которые позволили мне открыть его потенциальные возможности.

Я стал все больше и больше склоняться к выбору в пользу Blogger. К концу 1999 года Мэг и Пол окончательно высказались в его поддержку в качестве основного проекта, а я все еще сомневался. В рамках компании Pyra Labs, моего детища, я хотел реализовать все свои планы и замыслы. Я чувствовал, что нужно сосредоточиться на чем-то одном, но не мог, поскольку вокруг витало множество идей, увлекавших своими перспективами.

Деньги требовались как для развития компании, так и для дальнейшей разработки сервиса. Мы начали с идеи, которая казалась нам привлекательной, а теперь у нас был проект с довольно неплохим потенциалом. Было бы здорово, если бы вдруг появился кто-то и предложил нам деньги. Но этого не произошло. Мы не могли найти денег для финансирования своего проекта вплоть до апреля или мая 2000 года. К тому моменту мы практически находились на грани краха (хотя, честно говоря, мы всегда балансировали на этой грани), но вера творит чудеса...

Нам удалось получить финансирование даже без особых усилий по улучшению сайта. Полмиллиона долларов нам выделила группа инвесторов: компании O'Reilly и Advance.net (компания-учредителя Condé Nast), Джери, родители Мэг, Джон Бортвик из AOL и тесть Джери. В то время эта сумма казалась баснословной. Нас профинансировали семь человек, и вскоре после этого мы решили сосредоточиться на развитии проекта Blogger.

Ливингстон. Можете ли вы вспомнить, что именно подтолкнуло вас к принятию окончательного решения?

Уильямс. После долгих размышлений и наблюдений за действиями пользователей я пришел к выводу, что блоги в корне изменяют Всемирную сеть. Еще раз я убедился в этом, когда понял, что Blogger является продолжением существующих средств информации подобно любому новому проекту, который сначала наследует черты старых, а затем находит неповторимый индивидуальный путь развития.

На сайте Blogger с технической точки зрения не было ничего особенного (по крайней мере пока не встал вопрос о его масштабировании). В нем не использовались новые технологии. Мы просто выбрали свой способ распространения информации в Интернете в рамках уже имеющихся технологий. Наш сайт отличался от аналогов только скоростью и простотой добавления записей в блог. Мы предоставили всем и каждому возможность как угодно часто излагать в Сети свои мысли и чувства. В остальном сервис был таким же стандартным, как и гиперссылки. Все эти факторы в совокупности должны были существенным образом повлиять на Интернет и средства массовой информации в целом.

Тогда я впервые серьезно задумался о СМИ и идеях для компании Рута Labs, реализация которых растянулась бы на долгие годы. И на фоне всего этого сервис Blogger показался мне довольно привлекательным. Я решил, что на его основе мы сможем построить бизнес, создать платные учетные записи для профессиональных пользователей, продавать лицензии на применение технологий другим компаниям, а также предоставлять услуги в дополнение к основному сервису.

Ливингстон. Легко ли было строить серьезный бизнес на базе оригинальной идеи, чтобы она наконец стала давать прибыль?

Уильямс. Легко написать план на бумаге, реализовать его гораздо сложнее.

Ливингстон. Как же вам удалось заработать деньги на своей идее?

Уильямс. Мы добились этого чуть позже. Мы получили финансирование и решили сосредоточиться на развитии сервиса Blogger. Я составил бизнес-план и определил стратегию наших действий. Мы наняли еще несколько человек. В середине 2000 года в компании работало уже семеро сотрудников различной специализации. Дерек Поважек помог нам изменить дизайн сайта Blogger (именно он придумал логотип в виде оранжевой буквы «В»). Количество пользователей сервиса постоянно увеличивалось. Ежедневно на нем регистрировались сотни человек.

Ливингстон. Но вы не требовали оплаты за регистрацию?

Уильямс. Нет, мы не брали денег ни за одну из своих услуг. При этом на сайте был реализован полный набор функций, большинство из которых потом стали стандартом для блогерских ресурсов. Получив инвестиции, мы полностью сконцентрировались на развитии своего продукта и построении сообщества пользователей. Ведь если вам удалось привлечь внимание

к своему начинанию, вы заставили людей говорить о нем, то с таким сайтом все будет в порядке. И мы не опасались банкротства. Мы просто хотели построить действительно монументальный сервис с помощью полученных 500 тыс. долл., а затем в этот же год найти дополнительные средства на финансирование проекта.

В то время бытовало мнение, что если о вашем сайте все говорят, на нем регистрируются все новые и новые пользователи и у вас есть надежные инвесторы, то ваша компания гарантированно получит дополнительные инвестиции. Мы считали, что впоследствии сможем зарабатывать деньги с помощью Blogger, а пока не хотели отвлекаться на этот вопрос. И сконцентрировались на добавлении новых функций и привлечении на сайт новых пользователей.

Мы действовали таким образом, пока не поняли, что деньги заканчиваются. Пришлось вновь задуматься о финансировании. Мы не были искушены в этом вопросе. И знакомства не помогли. О нас уже многие знали, но для мира венчурного капитала это еще ничего не значило. Отыскать деньги никак не удавалось. Поразмыслив немного, мы решили, что могли бы добавить некоторые платные функции на сайте.

В то время многие интернет-компании решили обратить свое внимание не на рядовых пользователей, а на корпоративных клиентов. «Если рядовые пользователи не платят за ваши услуги, обратитесь к компаниям, у которых всегда есть деньги. Они заплатят». В результате многие ИТ-компании переориентировали свои приложения на крупные корпорации, что в большинстве случаев привело эти ИТ-компании к краху. Мы долго и напряженно спорили, на кого прежде всего рассчитан наш продукт. Наши услуги действительно могли бы пригодиться разным компаниям, и у нас был знакомый в Cisco, который настаивал на том, чтобы настроить сервис внутри этой компании. Так мы и сделали. Это был всего лишь пробный проект, но на сайте мы разместили информацию о том, что вышла версия Blogger для корпоративных клиентов. Несмотря на неутраченные дискуссии, моя позиция была твердой. Хотя мы и могли заработать какие-то деньги, ориентируя свой продукт на крупные компании, я считал эту затею бесперспективной. Меня в то время увлекала идея демократизации средств массовой информации, и именно ее я и ставил во главу угла. Я считал свои принципы важнее любых денег корпоративных клиентов. Но такой взгляд другим сотрудникам Pyra Labs было трудно принять, особенно с учетом наших финансовых затруднений.

Ливингстон. Но вы решили изменить мир?

Уильямс. Да. Я считал, что мы не сможем эффективно заниматься корпоративным направлением и одновременно сайтом для обычных пользователей. Если бы мы сосредоточились на работе с компаниями, то в итоге

Если рядовые пользователи не платят за ваши услуги, обратитесь к компаниям, у которых всегда есть деньги. Они заплатят

забыли бы о рядовом потребителе, а это меня совершенно не устраивало. Кроме того, в деле обслуживания компаний и продажи им своих услуг мы не имели никакого опыта, поэтому вряд ли преуспели бы на этом поприще. Споры не утихали. И однажды

я сказал: «Мы можем брать деньги с рядовых пользователей только за расширенный пакет услуг Blogger Pro». Его запуск мы давно планировали, и большинство склонялось к тому, что мы не сможем на нем заработать, поскольку пользователи не привыкли платить за подобные услуги.

К концу 2000 года мы создали расширенный пакет услуг, но так и не реализовали в нем достаточно функций, чтобы совесть позволила продавать его обычным пользователям. Поэтому мы начали переговоры о слиянии с частной компанией, у которой были деньги и желание финансировать развитие нашего проекта. Мы были близки к заключению сделки. В частности, с компанией Moreover, которая занялась разработкой программ-агрегаторов задолго до появления лент новостей RSS. Все началось с Ника Дентона, основателя Gawker Media. Он вместе с совладельцем Gawker Media, Дэвидом Галбрайтом, был заинтересован в покупке Blogger, поскольку им он очень нравился. Его предложение нельзя было назвать щедрым, но мы были на мели и подумали, что, возможно, присоединившись к их компании, сможем продолжить работу.

Все сотрудники Puga Labs ратовали за слияние с Moreover. Против выступал только я. Однако я не мог поступить столь эгоистично и оставить коллег без работы. У нас не было денег и, соответственно, выбора. Но, к счастью, совет директоров Moreover не одобрил слияния. Это была бы невероятно выгодная сделка: за считанные копейки компания Moreover увеличила бы впоследствии стоимость своих акций на миллионы долларов. Но их предложение сводилось к следующему: «Мы дадим работу каждому».

Ливингстон. Таким образом, ваше финансовое будущее представлялось в таком свете — либо быть купленными Moreover, либо провести первичное размещение акций?

Уильямс. Да. После того как мы два года вкладывали в Puga Labs свои сердце и душу, такой вариант развития событий представлялся удручающим. К счастью, слияние с Mogeover не состоялось. Мы получили еще одно предложение от нью-йоркского стартапа, согласившегося профинансировать нас в случае слияния. Инвестиционная группа, которая финансировала его, предоставила нам кредит в размере 50 тыс. долл. на переходный период, пока мы не примем решение о слиянии. Но нам эта сделка не очень нравилась. Несмотря на желание наших потенциальных партнеров, мы решили отказаться от их предложения. (Кстати, эта компания вскоре прекратила свое существование.)

Ливингстон. И тогда вы встретили Дэна Бриклина?

Уильямс. Именно. В декабре 2000-го или январе 2001 года. Тогда сорвались обе сделки по слиянию, и мы остались у разбитого корыта. Я сказал: «С сегодняшнего дня все могут быть свободны, включая меня». Неделей раньше мы предупредили сотрудников о том, что у нас нет денег для оплаты счетов. В подобной ситуации отношения в коллективе обостряются, а о моральном духе вообще говорить не приходится. Ухудшились даже мои отношения с соучредителями компании. Я решил, что мне придется остаться работать, поскольку я взял полмиллиона долларов инвестиций от разных людей и не имею права оставить без поддержки наших пользователей (Blogger продолжал работать).

Все это время их число на сайте продолжало увеличиваться. В результате возникали дополнительные проблемы: для поддержки ресурса и для решения задачи по масштабированию сервиса требовалось более мощное оборудование. В январе, когда практически все сотрудники были уволены, мы провели сбор средств для модернизации сервера, просто разместив на сайте объявление: «Мы знаем, что сервис Blogger работает очень медленно. Причиной тому является устаревший сервер, на замену которого у нас нет денег. Если вы купите нам новый сервер, то скорость работы на сайте значительно повысится». Как ни странно, этот ход имел успех, и сбор средств прошел довольно успешно. Наверное, мы заслужили хорошую репутацию у пользователей, общаясь с ними в блоге и всегда оставаясь честными. Мы объявили, что в данный момент не можем купить новое оборудование, но у нас далеко идущие планы. И пообещали не сдаваться, если пользователи помогут нам деньгами, чтобы преодолеть этот сложный этап. И они откликнулись...

Ливингстон. Какого размера было самое крупное пожертвование?

Уильямс. Мы принимали пожертвования через систему PayPal и получили крупные переводы от сравнительно небольшого числа людей. В тот момент нашим сервисом пользовалось несколько тысяч человек. Около ста пожертвовали крупные суммы, и я не припомню, какая из них была самой большой. Мы не ожидали переводов крупнее 10 или 20 долларов. Но многие перечислили и по 100 долл., а затем компания СМР, издававшая журнал Web Techniques, предложила приобрести для нас новый сервер стоимостью 4 тыс. долл. Всего от пользователей и от СМР мы получили около 17 тыс. долл. на покупку нового оборудования. Сами мы никогда не тратили на него таких крупных сумм. Так что акция по сбору средств прошла более чем успешно.

Поскольку мы собирали деньги на покупку оборудования, то не могли из них заплатить сотрудникам компании. Они все равно были уволены, а деньги мы потратили исключительно по назначению. Сайт заработал еще быстрее. С Мэг мы совсем перестали ладить, и она решила уйти из Ruga Labs. Такое же решение приняли и остальные.

Ливингстон. Какие же варианты действий оставались у вас?

Уильямс. Не так уж много. Все сотрудники хотели переориентировать наш сервис с обычных пользователей на корпоративных клиентов. В этом они видели единственный выход. Поскольку руководил компанией я, то резонно было предположить, что именно я и виноват в ее бедственном положении. Наверное, можно было что-то придумать. Так или иначе все ушли, кроме меня. (Многие вынуждены были это сделать, поскольку мне нечем было им платить.) В один прекрасный день я пришел утром на работу и оказался один в совершенно пустом офисе.

Ливингстон. Что вы испытывали тогда?

Уильямс. О, это была сложная гамма чувств. Особенно в тот день, когда оставшиеся сотрудники сказали, что тоже покидают компанию. Собственно, я всех уволил, сказав: «Оставайтесь работать со мной, если можете». Но они и так не получили заработной платы за месяц. Расставаться было тяжело, поскольку это были не просто коллеги, а друзья, с которыми мы не только работали, но и проводили досуг. Приблизительно в то же время я порвал со своей девушкой, с которой встречался на протяжении полугода.

Ливингстон. Да, мрачная картина.

Уильямс. И не говорите. Хуже не придумаешь. Положительным моментом во всей этой истории было то, что сервис Blogger продолжал работать. Без сотрудников затраты на его поддержку свелись к минимуму. Если раньше требовалось 50 тыс. долл. на заработную плату и текущие расходы, то теперь для поддержания сервера в дееспособном состоянии и на аренду нужна была лишь пара тысяч. Эта цифра находилась в диапазоне от 5 до 10 тыс. долл. в месяц. В общем, вполне терпимо. Чтобы платить за аренду, мне приходилось выворачивать свои карманы, кредитные карты и копилки до копейки, но в любом случае теперь не нужно было ежемесячно выискивать 50 тыс. долл. на зарплаты сотрудников компании. Теперь достаточно было зарабатывать лишь несколько тысяч долларов в месяц.

В результате я даже смог заняться реализацией некоторых идей и провел кое с кем переговоры. Поскольку наш сервис приобрел известность, возможности стали открываться сами собой. Например, появилась небольшая компания KnowNow, сделавшая мне заказ. Кое-кто из бывших служащих Pyra Labs, включая Мэг, сотрудничал с KnowNow, и я заключил с ней договор на разработку таких функций, которые так и не были запущены. KnowNow остановила работу над проектом, тем не менее я получил 35 тыс. долл. А для меня это означало несколько месяцев относительного спокойствия.

Вскоре после этого, в феврале, я познакомился с Дэном Бриклином. Дэн написал мне, прочитав записи моего блога. Наша компания всегда была открытой. Мы свободно общались со своими пользователями. И когда все сотрудники покинули ее, я разместил в своем блоге историю Pyra Labs, которую прочитали очень многие. Она заканчивалась словами: «И вот: все ушли, остался только я». С этого момента я получил мощную моральную поддержку от пользователей сервиса, а Дэн Бриклин написал мне о том, что мы создали замечательный продукт и он хотел бы мне помочь. Мы встретились на конференции, организованной компанией O'Reilly в феврале 2001 года. И на удивление быстро договорились. Дэн так оценил сложившуюся ситуацию: мне нужно было продолжать работу во что бы то ни стало. (К тому моменту у меня уже накопилось немало долгов. А еще следовало платить за хостинг, чтобы сайт продолжила существовать.)

О нашем соглашении ходили разные слухи. На то время Дэн Бриклин владел компанией Trellix (он продал ее немного позже), которая предоставляла пользователям набор инструментов для создания веб-сайтов. Trellix

купила лицензию на Blogger, чтобы добавить ведение блогов в перечень своих услуг. При этом лицензия приобреталась на нестандартных условиях (без длительной проверки благонадежности финансового состояния компании). И Дэн это отлично понимал. Поэтому он сказал, что можно в точности соблюсти все правила, но он готов сделать все так, как будет лучше для меня. Речь шла о небольшой сумме в 40 тыс. долл., но, учитывая последующий контракт, казалась вполне приемлемой. Это было именно то, что нужно на том этапе.

Ливингстон. Вы смогли вернуться в дело?

Уильямс. Вроде того. Но эти сделки не позволяли мне двигаться дальше. Они лишь дали отсрочку на несколько месяцев. Ни о каком развитии не могло быть и речи, поскольку всеми делами занимался я один. Главной задачей для меня являлась поддержка нормального функционирования сервиса, который насчитывал уже несколько тысяч пользователей. Мне пришлось самостоятельно освоить администрирование операционной системы Linux и выучить язык программирования Java, чтобы исправлять без посторонней помощи мелкие ошибки и устранять небольшие сбои, время от времени случавшиеся в работе сервиса. Ничто не вечно, и что-нибудь обязательно ломалось. И мне приходилось самому находить и решать все возникающие технические проблемы. Технология была не совершенной, но количество пользователей увеличивалось, и мне совсем не хотелось прекращать этот рост. Решение всех этих задач и выполнение условий договоров не оставляли мне времени на то, чтобы превратить созданный сервис в настоящий бизнес. Огромнейшее количество рутинных операций полностью поглощали мое время на протяжении нескольких месяцев. Меня не покидала идея создания платной версии Blogger, но для ее запуска пришлось бы выполнить огромный объем работы, а на это у меня не было времени.

Существовала и еще одна серьезная проблема, о которой мне не хотелось бы детально говорить. Скажем так: не все сотрудники Puga Labs ушли счастливыми и довольными. За 2001 год я потратил на адвокатов столько же, сколько за этот год заплатил себе самому за выполненную работу.

Кроме того, после ухода всех сотрудников в сообществе пользователей стали распространять обо мне не самые приятные слухи. Говорили, что я просто уволил всех своих друзей, не заплатив им ни цента, и прибрал к рукам компанию. С друзьями мы все еще продолжали иногда встречаться

на вечеринках. Но у меня уходило слишком много времени на поддержание сайта Blogger в рабочем состоянии, поэтому мы виделись не так часто, как хотелось бы.

Ливингстон. Ведение общего бизнеса с друзьями всегда сопряжено с определенными сложностями.

Уильямс. Думаю, эта проблема характерна абсолютно для всех стартапов. На первом этапе их существования люди просто живут созданным проектом и становятся друзьями, даже если до этого друг друга вообще не знали. И, когда дела идут плохо, страдает не только бизнес, но и личные отношения.

Именно так и случилось с нами в 2001 году. Как ни странно, но каждый год в Pyra Labs был каким-то особенным. В 1999-м мы смогли самостоятельно финансировать работу компании. В 2000-м получили инвестиции, и наш проект начал расти. А в 2001-м в компании остался я один, и дела пошли из рук вон плохо. Но каким-то образом к концу 2001 года ситуация стала меняться к лучшему. Все формальности были улажены, и проект начал постепенно развиваться.

Я наконец-то запустил кое-какие платные функции сервиса Blogger. Разные мелочи, за которые люди согласны были платить. Таким образом, впервые за два года существования наш проект стал приносить прибыль, хотя и незначительную. Помимо блогов мы размещали на сервере и рекламу, но в те времена от нее не было никакого дохода. Я разработал механизм, позволяющий за скромную плату отключить ее. Собственно, это и стало источником дохода. За 12 долларов в год я предложил пользователям убрать рекламные объявления из их блогов. Я думал, что за это люди согласятся платить деньги. И оказался прав.

Я сделал еще несколько аналогичных мелочей и в конечном итоге стал получать достаточно денег, чтобы регулярно вносить плату за хостинг. На то время я избавился от офиса, а работать дома было негде. И я разместил в своем блоге объявление о том, что мне требуется рабочее место. На него откликнулась компания Vigster и предоставила мне рабочее место совершенно бесплатно.

С этого момента я занялся созданием новых механизмов и функций сайта. Я запустил программный интерфейс приложения Blogger (который вначале не приносил денег, но сыграл важную роль в дальнейшей судьбе проекта), а для выполнения работ заключил контракт с одним

программистом, по вопросам же развития бизнеса начал консультироваться у Джейсона Шеллена. Дела потихоньку пошли в гору. А 2002 год стал совершенно новым этапом развития Pyra Labs.

Наконец-то удалось запустить платный сервис Blogger Pro. Эта версия развивалась весьма успешно, и мы наняли несколько новых сотрудников. С помощью Джейсона мы заключили сделку с бразильской компанией, которая намеревалась купить лицензию на Blogger. В 2002 году в Pyra Labs сформировался совершенно новый коллектив. Сервис развивался, его доходность постепенно увеличивалась, а трудовой коллектив обновлялся.

В октябре 2002 года в нашу дверь постучали представители Google. В то время мы арендовали небольшой офис, больше напоминавший конференц-зал. Это был офис компании Adaptive Path, который мы заняли сразу после их выезда из этого помещения. Теперь у нас был сотрудник службы технической поддержки и системный администратор. Нам позвонили представители Google. Даже не помню, как все произошло... Наверное, вновь с легкой руки О'Reilly.

На этом этапе можно было с уверенностью заявить, что Pyra Labs воскресла из мертвых. Как раз тогда ведение блогов приобрело колоссальную популярность, и мы оказались частью этого сетевого феномена, что благоприятствовало развитию нашей компании и позволило нам закрепиться на новом растущем рынке в качестве одного из основных игроков.

Даже в компании О'Reilly стали поговаривать о воскрешении Pyra Labs. Приблизительно в это же время я встретился с Тимом О'Рейли и Марком Якобсеном, чтобы обсудить возможности оказания какой-либо помощи. Они предложили познакомить нас с представителями таких компаний, как Amazon или Google.

Вскоре после этого, как я слышал, Тим беседовал то ли с Сергеем Брином, то ли с Ларри Пейджем и в разговоре упомянул о Pyra Labs. Сергей недавно посетил конференцию, на которой все только и говорили о блогах, и эта тема его очень заинтересовала. Поэтому он заинтересовался.

Мы восприняли новость спокойно и даже не думали о том, что Google захочет купить Pyra Labs, поскольку они еще не сделали ни единого приобретения. Google занималась разработкой поисковых систем, поэтому все сотрудники Pyra Labs провели «мозговой штурм», чтобы придумать, как наладить взаимовыгодное сотрудничество с Google исходя из ее специализации. И вдруг нам сообщают, что на переговоры придут сотрудники отдела развития Google — люди, которые занимаются приобретением компаний.

На встрече мы попытались изложить все идеи, пришедшие на ум, но на пятой минуте переговоров представители Google прервали нас: «Да, идей действительно много, но такой крупной корпорации, как наша, практически невозможно слиться с такой маленькой компанией, как ваша. Почему бы вам не стать частью Google и не заняться реализацией всех этих идей под нашим руководством?» «Любопытное предложение», — ответили мы, стараясь скрыть ликование.

Ранее у нас было два предложения о покупке Pyra Labs. Одно поступило от компании Lycos в 2001 году. Lycos владела сайтами Tripod и Angelfire (крупнейшими хостинговыми порталами), тем не менее у нее было недостаточно средств для освоения этого рынка — их условия нам не подошли. Представители Google прямо предложили на поглощение. Дать ответ было трудно, поскольку проконсультироваться было у кого — а у нас не было опыта в вопросах покупки и продажи компаний. Поэтому мы попросили время на размышление. А уже через четыре месяца стали частью Google.

Решение о поглощении далось нам нелегко. Я долго сомневался в его правильности. Мы уже довольно твердо стояли на ногах, и у нас имелось предложение об инвестициях в размере 1 млн долл. от владельца компании Neoteny Джои Ито (который потом вложил деньги в Six Apart). После того как я посвятил сервису Blogger четыре года своей жизни, я очень настороженно относился к передаче прав на него другим лицам. Мне это казалось рискованным. В конце концов я понял, что представители Google правы. Мы действительно могли сделать очень многое на данном этапе, а в составе Google наши планы и возможности расширялись до невообразимых масштабов. Поэтому я решил присоединиться к Google, поучиться и воспользоваться их ресурсами.

Ливингстон. Возникало ли у вас желание бросить свою компанию?

Уильямс. Довольно часто. Особенно в 2001 году я много раз был близок к закрытию проекта. Но все, кого я знал, считали подобный поступок безумием. В Интернете обо мне ходили неприятные слухи. Даже люди, которых я раньше считал своими друзьями, позволяли себе подобные высказывания. И пресса не оставляла нас без внимания. Издание Industry Standard, самое популярное в эпоху расцвета доткомов, в своем ежегодном списке Net 21, озаглавленном «21 человек, который выжал лимонад из лимона», не забыло упомянуть и обо мне. Это было очень здорово, но меня называли «идеалистом», поскольку я не продал свою компанию. Как

будто у меня был шанс разбогатеть, но я от него отказался. Многие в то время называли меня «эгоистом». И все из-за одной неприятной истории, рассказываемой обо мне в сетевом сообществе. В ней шла речь об увольнении сотрудников Puga Labs. Весь этот негатив исходил от людей, которые после увольнения остались недовольны сложившейся ситуацией (что и неудивительно).

Впоследствии многие бывшие сотрудники Puga Labs уже не были столь категоричны в суждениях. Но в 2001 году они вылили на меня немало грязи. Создавалось впечатление, будто в компании был один-единственный монстр, который просто выбросил всех за борт корабля. Вот худшее, что мне довелось пережить. Несмотря на все это, я продолжал корпеть над бесплатным сервисом, выслушивая жалобы пользователей, когда в его работе возникали сбои. Все было плохо, с какой стороны ни посмотри. Даже не знаю, насколько я был близок к тому, чтобы все бросить. Но меня неизменно спасал оптимизм, именно он позволил мне продолжить работу. Я знал, что не смогу долго выдержать, но твердо верил, что мое положение непременно улучшится. У меня было множество идей, и, не переставая поддерживать текущий проект, я был готов взяться за их реализацию.

Все это и помогло мне пережить самые тяжелые времена. И еще гордость. Мой проект уже был достоянием общественности. И если бы я сдался, все бы об этом узнали.

Ливингстон. Были ли в истории компании другие тяжелые моменты?

Уильямс. Несомненно. Я могу вспомнить множество. Например, когда на Рождество наш сайт подвергся хакерской атаке. В тот день я гостил у мамы в штате Айова и узнал об этом только на следующее утро. Кто-то запустил программу, изменившую пароли тысяч пользователей (они узнали об этом, когда пытались войти в свой аккаунт, и им пришлось воспользоваться услугой восстановления забытого пароля).

Решать проблему пришлось прямо в Айове, имея под рукой лишь крошечный ноутбук и коммутируемое подключение к Интернету. В то время у меня не было ни специалиста по технической поддержке пользователей, ни системного администратора. Большую часть дня я провел, устраняя возникшие неисправности.

Ливингстон. Что бы вы могли посоветовать читателям, которые хотят создать собственный стартап?

Уильямс. Думаю, многие начинания губят компромиссы. Прислушиваясь к мнению других людей, вы позволяете сбить себя с правильного

пути. Не поймите меня превратно, я не считаю бесполезным мнение окружающих. Просто иногда стоит научиться его игнорировать. Если вы в чем-то твердо уверены, не пускайте сомнений в свою душу. Если видите что-то, чего больше никто не видит, то, возможно, это лишь потому, что вы увидели нечто действительно новое. Если же все вокруг согласны с вами, скорее всего, вы просто не создали ничего оригинального.

Я никогда не любил школу и старался все делать не так, как другие. Даже там я постоянно искал альтернативные способы решения математических задач. В компании Google слишком много внимания уделяется образованию. Диплом здесь имеет огромное значение. Хороший диплом свидетельствует о хорошем образовании и высоком уровне знаний. Но он также может указывать и на то, что вы очень любите следовать правилам.

И еще хочется добавить, что удача часто приходит неожиданно — иногда она даже сначала может выглядеть совершенно непривлекательной. Оглядываясь назад и оценивая сделки, которые мы заключили и от которых отказались, я прихожу к выводу, что самыми удачными оказались те, что в то время представлялись абсолютно неприемлемыми. И наоборот, первые, казалось бы, интересные предложения о покупке нашей компании стали в итоге совершенно незначительными по сравнению с предложением Google. По моему опыту, если не все складывается по плану, то лучше примите все как есть. Нет другого способа узнать, сложится все хорошо или плохо, кроме как идти до конца.

Если вы видите что-то, чего больше никто не видит, то, возможно, это лишь потому, что вы увидели нечто действительно новое

Ливингстон. Что вас больше всего удивило?

Уильямс. Меня удивило, что я плохо разбираюсь в людях. Когда с каким-то сотрудником у меня возникали серьезные конфликты, для меня это всегда становилось неожиданностью. Ваши подчиненные не должны заставлять вас врасплох.

Кроме того, меня всегда удивлял успех достаточно простых решений. Для многих людей в технической области простота является пределом стремлений. Наш проект тоже не был вершиной сложности. Мы лишь попытались объединить ряд идей и приемов, и нам удалось это сделать с помощью самых простых решений. Просто удивительно, до чего может развиваться самая элементарная идея. Лично у меня есть привычка все усложнять. А ведь все гениальное — просто.

ТИМ БРЕЙДИ

ПЕРВЫЙ СОТРУДНИК КОМПАНИИ YAHOO!

Yahoo! начиналась с каталога веб-ссылок на документы, составленного двумя аспирантами Стэнфордского университета, Джерри Янгом и Дэвидом Фило. Постепенно они добавляли в него новые ссылки по разным тематикам, что привело к стремительному росту популярности ресурса. В конце 1994 года Янг и Фило решили преобразовать сайт в стартап и попросили Тима Брейди написать для него бизнес-план.

Тим Брейди был соседом по комнате Джерри Янга в студенческом общежитии и в это время готовился к получению степени MBA (магистра делового администрирования) в Гарвардской школе бизнеса. Он планировал закончить семестр, но популярность сайта Yahoo! росла столь стремительно, что ждать было нельзя. Брейди сдал бизнес-план новой компании как свое последнее задание на бизнес-курсах и отправился на Западное побережье, чтобы стать первым сотрудником Yahoo!.

В течение восьми лет Тим Брейди занимал в Yahoo! пост вице-президента по производству и развитию продукта. Он редактировал сайт Yahoo!, причем весьма успешно. В апреле 1996 года компания Yahoo! стала публичной и создала один из самых популярных ресурсов за всю историю информационных технологий. Смело можно сказать, что Yahoo! победила в войне интернет-порталов, поскольку у нее был более качественный сайт, и львиная доля заслуги в его поддержке принадлежит Тиму Брейди.

Ливингстон. Вы стали первым сотрудником компании Yahoo!, которого взяли на работу ее основатели. Как это произошло?

Брейди. Мы познакомились с Джерри Янгом, еще будучи студентами Стэнфордского университета. Мы жили в одном общежитии и остались хорошими друзьями после окончания учебы. Он продолжил обучение (ему значительно больше нравится электротехника, чем мне), а я переехал в Японию, где работал на компанию Motorola как в сфере инженерии, так и в области маркетинга.

Стэнфордский университет организовал курс обучения в Киото, на который записался Джерри Янг. А затем он устроился на сезонную работу в пригороде Токио. Я уже несколько лет жил в Токио, поэтому мы быстро восстановили прежнюю дружбу. Затем я вернулся в США, чтобы пройти курс обучения в бизнес-школе, а Джерри в университет, чтобы получить степень Ph.D. Однако мы поддерживали связь. Еще будучи студентами, мы часто мечтали о том, чем займемся в жизни: «Было бы здорово в один прекрасный день...»

Когда я перешел на второй курс обучения в бизнес-школе, в самом начале семестра мне позвонил Джерри Янг и сообщил, что они с товарищем начали одно дело и, похоже, оно будет действительно прибыльным. «Я хочу, чтобы ты взглянул», — сказал Джерри. Он не просил совета, просто рассказал, чем собирается заниматься. Я «посмотрел» на его дело и был поражен. Джерри создал веб-сайт. Я сам пользовался услугами мгновенных сообщений AOL, немножко знал об Интернете, но абсолютно не разбирался в веб-технологиях. Тогда они еще только зарождались.

Так что, увидев сайт, я сказал Джерри: «Это действительно круто!» А он заметил, что их ждет поистине «великое» будущее. Я спросил, что он имеет в виду. Джерри ответил приблизительно так: «Число пользователей нашего сайта увеличивается, и если так будет продолжаться, то, возможно, ты захочешь подрабатывать у нас после окончания бизнес-школы». Я подумал, что это интересное предложение, тем более мне нравятся небольшие компании, и было бы здорово работать вместе с Джерри. Этот разговор состоялся в конце 1994 года. К тому моменту Джерри Янг и Дэйв Фило уже восемь месяцев трудились над созданием своего сайта, о существовании которого я не имел ни малейшего понятия.

Ливингстон. Они составляли каталог интересных ссылок для самих себя, верно?

Брейди. Я расскажу историю, которую услышал от Джерри и Дэйва. Они оба писали дипломные работы для получения степени доктора философии. Все материалы, на которые они хотели дать в них ссылки, были доступны онлайн. Поэтому они просто решили составить перечень технических документов, чтобы держать его под рукой. Они создали этот большой список, а затем все студенты, специализацией которых была электротехника (не только в Стэнфордском университете), обнаружили его в Интернете и стали отправлять по электронной почте письма с просьбой добавить в список ту или иную ссылку.

В свободное время Джерри и Дэвид добавляли в свой каталог ссылки по другим интересующим их категориям информации. Когда Джерри только вернулся из Японии, он был увлечен борьбой сумо. Поэтому он добавил раздел ссылок, посвященных этой теме. То есть в их списке были все ссылки на материалы по электротехнике, а затем они стали добавлять новые категории из других областей. Достаточно быстро стало понятно, что не хватало лишь одного — больших списков ссылок. Перечни были короткими, поэтому люди продолжали отправлять по электронной почте письма с просьбами добавить дополнительные ссылки на сайты.

Джерри и Дэвид добавляли присланные им ссылки, открывали новые разделы, и как-то само собой получилось, что вместо написания дипломной работы они по восемь часов в сутки просиживали за этим занятием. Научный руководитель взял академический отпуск, поэтому контролировать их было некому. Иначе сайт Yahoo! мог бы никогда и не появиться. Но благодаря этому счастливому стечению обстоятельств Джерри и Дэвид добавляли сайты в свой список по восемь часов в день (а иногда и дольше) в течение восьми месяцев. Они создали большой каталог сайтов в нужный момент и в нужном месте. А затем его популярность просто взлетела до небес.

С тех пор как мы впервые с Джерри и Дэвидом заговорили о возможности моего участия в развитии их сайта, ситуация стремительно изменилась. Сперва разговор шел о том, что, возможно, следующим летом, после завершения обучения в бизнес-школе, если я не буду против, они ждут меня в Кремниевой долине и просят поработать по совместительству. Уже через три месяца тональность разговоров изменилась: «Этот сайт невероятно удачный, бросай все и немедленно приезжай». Они и не подозревали, сколько переживаний вызвали у меня эти разговоры в период

с октября 1994 года до января 1995-го. Я не могу точно воспроизвести ход мыслей в моей голове, но за пару месяцев трафик увеличился примерно в 10 раз.

Внезапно венчурные капиталисты осознали ценность затеи Джерри Янга и Дэвида Фило. Да и многие другие тоже. Джерри и Дэвиду начали постоянно звонить из разных организаций (газеты LA Times, AOL и Microsoft) с предложениями о работе. Их просили взять с собой созданный проект, чтобы силами компании развить его в нечто масштабное и прибыльное. В результате таких посулов Джерри Янг и Дэвид Фило задумались над тем, что хобби можно превратить в успешный бизнес. А затем, в ноябре 1994 года, вышла статья в журнале Newsweek. Эти три-четыре месяца были критически важными при переходе от увлечения к полноценному бизнесу.

Джерри и Дэвид обдумывали варианты привлечения средств для реализации своего проекта и решили, что не хотят продавать самих себя. Так почему бы просто не основать собственную компанию? Несмотря на то что многие люди прямо горели желанием вложить средства в их проект, Джерри Янг и Дэвид Фило считали, что для визитов к венчурным капиталистам им нужен хороший бизнес-план с описанием перспектив Yahoo! как самостоятельного бизнеса. «Хотя мы можем рассказать о нашем проекте и, возможно, получим деньги и без бизнес-плана, лучше все-таки его составить». Тогда я предложил свои услуги, поскольку посещал занятия в бизнес-школе, где учат именно этому. Я попросил ребят отправить мне свои идеи, чтобы я постарался оформить их в виде бизнес-плана. Так и произошло. Мой план понравился венчурным капиталистам и послужил мне курсовой работой для получения выпускных оценок по нескольким предметам в бизнес-школе.

Все это произошло очень вовремя, поскольку в феврале 1995 года Джерри Янг и Дэвид Фило поставили меня перед фактом: «Ты нам нужен здесь. Мы не можем ждать до июня, пока ты получишь диплом». Я ответил, что обучение оплачивает мой отец, и поинтересовался, как они себе представляют, как я скажу отцу, что брошу занятия, не получив диплома об окончании бизнес-школы? Но Джерри объяснил: «Я тебе не приказываю. Ты нам ничего не должен, но ты нужен нам сейчас». Поэтому я поговорил с несколькими профессорами. Оказалось, что для получения диплома об окончании Гарвардской школы бизнеса необязательно сдавать зачеты по

всем предметам. За время обучения можно «провалить» три дисциплины. Поскольку до этого момента у меня не было ни одного незачета, то я мог, не сдавая три предмета, автоматически получить диплом. В последнем семестре у меня было пять предметов, поэтому я использовал составленный бизнес-план для получения оценки по двум дисциплинам из пяти, а остальные просто не сдавал.

В конце марта 1995 года Джерри Янг, Дэвид Фило, Дональд Лобо (друг Дэвида) и я решили создать компанию. Мы были исполнены энтузиазма, но не имели ни малейшего понятия о том, что нужно делать.

Ливингстон. Когда вы писали свой бизнес-план, Интернет еще находился на стадии зарождения. Вы помните, какую стратегию развития компании использовали при его составлении?

Брейди. Никто точно не представлял масштабов Интернета в то время, но модель развития нашего сайта сводилась к продаже рекламы. Этот метод был широко известен, поэтому мы не изобрели велосипед. Уже существовал сайт HotWired — онлайн-версия журнала Wired. И на нем продавали пространство для размещения рекламы. То есть модель продаж существовала, но не было поисковых машин или выложенных в Сети каталогов, на страницах которых можно было бы разместить рекламу. Я просто воспользовался стандартным форматом бизнес-плана, добавил в него идеи Джерри Янга и Дэвида Фило, а также несколько своих.

Ливингстон. Таким образом, вы бросили бизнес-школу и отправились в Калифорнию. Был ли у компании офис? С чего вы начали?

Брейди. В марте 1995 года состоялась выставка электроники в Сан-Хосе. И Yahoo! разместила на ней свой стенд. Участниками мероприятия в основном были компании — производители аппаратных средств и разработчики программного обеспечения. Кроме нас на выставке не было ни одного интернет-стартапа. Для нас этот день стал первым днем настоящей работы. До этого мы занимались сайтом в основном в трейлере Джерри и Дэвида (их студенческие столы стояли в нем в Стэнфордском университете). Иногда мы также собирались дома у Джерри Янга. Через несколько недель после выставки мы нашли финансирование для своей компании и переехали в офис в Маунтин-Вью.

Ливингстон. В качестве инвестора выступил венчурный фонд Sequoia Capital?

Брейди. Да.

Ливингстон. Какую сумму инвестиций вам удалось получить?

Брейди. Один миллион долларов.

Ливингстон. На то время это была весьма значительная сумма, особенно для компании, которая собиралась создать что-то совершенно новое.

Брейди. Именно так. Наша команда состояла из двух выпускников университета, одного программиста и меня. И у нас не было никакого опыта работы в США в той сфере, которая, по сути, еще не существовала. Да, это была крупная сумма денег.

Ливингстон. Какие вы ставили перед собой первоначальные цели, когда только основали компанию? Хотели ли вы привлечь больше посетителей на сайт?

Брейди. У нас был весьма солидный трафик, чтобы продавать рекламу. Мы понимали, что если будем брать за ее размещение на всех наших страницах по 20 долларов за тысячу просмотров, то покроем этим все свои расходы. Сейчас уже трудно припомнить, какие у нас царили настроения, но мы точно не стремились привлечь на сайт всех пользователей Интернета. Мы старались сделать для этого все возможное, желая сохранить свою компанию. В частности, мы нуждались в деньгах, поэтому предпринимали массу разных шагов в этом направлении, которые в действительности не принесли желаемого результата. Одновременно мы искали хорошего менеджера, так как понимали, что сами не способны справиться с задачей управления компанией.

На протяжении шести месяцев мы занимались поиском генерального директора для Yahoo!. Это были сложные полгода, пока этот пост не занял Тим Кутл.

Ливингстон. Какие поворотные события произошли в истории компании за эти шесть месяцев?

Брейди. Тогда существовал только браузер компании Netscape, а Internet Explorer лишь готовился к выпуску. В Netscape была интегрирована кнопка Directory, и эта компания бесплатно превратила ее в ссылку на наш сайт. Первоочередная задача Netscape заключалась в увеличении количества пользователей Интернета. Чем больше людей подключится к Сети, тем больше сервисов удастся продать компании Netscape. Поэтому любые возможности по привлечению пользователей были на руку Netscape. Этой компании понравился наш каталог сайтов больше других, поэтому мы получили кнопку Directory совершенно бесплатно. В тот момент это

было оправданным решением. В результате сотрудничества с Netscape объем трафика на нашем сайте превысил все мыслимые показатели.

Мы наняли специализированную фирму с целью помочь нам с продажей рекламы. Мы продали пять пакетов пяти крупным компаниям, включая MasterCard. Первая продажа рекламных площадей состоялась еще до прихода Тима Кутла на пост генерального директора.

Мы добавили на сайт графику, что стало важным событием в истории компании. Сейчас это может показаться странным, но в то время сайт Yahoo! был исключительно текстовым. Скорость соединения с Интернетом была настолько низкой, что любой сайт, на котором присутствовало много графики, загружался неоправданно долго... Специалисты медийного бизнеса не уловили этого момента, поскольку не понимали, что большинство пользователей подключаются к Интернету с помощью низкоскоростных модемов. Но мы знали: если хотим стать брендом, наличие графики просто необходимо, поэтому перешли на графический интерфейс, одновременно добавив рекламу.

Мы начали нанимать сотрудников и занялись построением организации еще без генерального директора. Инвестиционный фонд Sequoia Capital предоставил нам временное руководство: генерального и финансового директоров. Компания Sequoia настаивала на том, чтобы мы наняли этих менеджеров. Нам они не слишком нравились. Эти люди не были всецело преданы компании Yahoo!. Невооруженным глазом было заметно различие между теми, кто считал работу в Yahoo! временной, и теми, кто, как и я, отдавал все свои силы для ее процветания. Для работы в Yahoo! я бросил все на Восточном побережье, мое будущее зависело от ее успеха, а наши временные менеджеры вполне могли безболезненно сменить Yahoo! на что-то другое.

Мне кажется, они даже не особенно старались нам помочь. Однако они поддерживали порядок на нашем корабле в течение шести месяцев, пока мы не нашли Тима Кутла.

Ливингстон. Было ли трудно убедить людей присоединиться к компании Yahoo!, когда она только становилась на ноги?

Брейди. Да, были трудности. Мы взяли на работу многих своих друзей и знакомых. Наверное, вы слышали рекомендацию: «Никогда не ведите бизнес с друзьями». Но из первых двадцати сотрудников компании мы знали каждого человека лично. Разумеется, мы с большим доверием относились

друг к другу. Все мы были молоды. Для многих из нас компания Yahoo! стала первым местом работы, за исключением временных менеджеров. Поэтому ребята не беспокоились о том, как будет развиваться Интернет, они просто искали интересное занятие и сознательно выбрали Yahoo!.

Взлет популярности Всемирной сети начался в июле 1995 года. Компания Netscape стала публичной, что вызвало цепную реакцию в наших связях с общественностью. Дело уже не ограничивалось привлекательностью Интернета, теперь люди могли с его помощью зарабатывать много денег. Пресса буквально преследовала Джерри Янга и Дэвида Фило, поэтому мы тратили много времени на различные интервью. Мы даже наняли фирму для обеспечения связей с общественностью, но она не слишком хорошо справилась со своей миссией. На самом деле нам она и не была нужна, поскольку люди сами звонили в компанию, а из-за хорошего обращения Джерри с прессой для пиара не требовалось дополнительных усилий.

Через месяц после прихода Тима Кугла мы приняли на работу Джеффа Маллетта, он и нанял необходимый персонал в течение двух-трех месяцев.

Ливингстон. Чем занимались лично вы?

Брейди. Я отвечал за «продукт» компании. Моим непосредственным начальником был Джефф Малетт, который занимал должность главного операционного директора и подчинялся Тиму Куглу. Я отвечал за поддержку сайта. Кроме того, под руководством Джефа мы развивали наш бизнес, занимались продажами и маркетингом.

Ливингстон. Возникали ли у вас опасения по поводу конкурентов?

Брейди. В истории Yahoo! было несколько моментов, когда мы думали, что падем жертвой конкуренции. Первый произошел, когда кнопка Directory в браузере Netscape превратилась в кнопку поиска и компания Netscape объявила о том, что продает право на переход по ссылке с ее помощью. Несколько выпускников Стэнфордского университета создали поисковую систему Architext (позднее стала называться Excite) и основали компанию Excite, финансирование которой осуществлял венчурный фонд Kleiner Perkins. С помощью инвестиционных средств она и приобрела кнопку поиска у Netscape. Не нужно забывать, что Netscape тоже финансировала фонд Kleiner Perkins.

Ливингстон. Вы участвовали в торгах за приобретение кнопки поиска?

Брейди. Да, до определенного момента, пока нам казалось, что мы способны вернуть потраченные деньги. На каком-то этапе мы поняли, что

торги превратились в «инвестиции в бренд», а нам не хотелось инвестировать в бренд на этой стадии развития компании — тогда мы еще не были уверены в будущем Интернета. Несмотря на весь ажиотаж в прессе, количество пользователей Сети было сравнительно небольшим по сравнению с другими средствами массовой информации. Насколько я помню, компания Excite заплатила за кнопку в браузере 5 млн долл.

Разумеется, мы опасались конкуренции со стороны Excite и Microsoft. Летом 1995 года Билл Гейтс в одном из выступлений поделился своими мыслями об Интернете. Он сообщил, что компания Microsoft собирается вступить в игру в этой области информационных технологий и закончил свою речь фразой: «Мой любимый сайт — Yahoo!. Это круто. Круто. И еще раз круто!»

Поначалу нас буквально распирало от гордости: «О да, мы действительно хороши!» — но потом мы подумали, а не значит ли это, что мы попали «под прицел» интересов Билла Гейтса. Каждый раз при общении с представителями Microsoft возникает впечатление, что они способны сделать все что захотят: «Мы можем установить партнерские отношения с вами, а можем сделать все самостоятельно».

Мы всегда с большой осторожностью относились к любым действиям Microsoft. В то время только-только вышел веб-обозреватель Internet Explorer, и эту попытку Microsoft проникнуть на рынок браузеров нельзя было считать удачной. Тем не менее никто не сомневался, что в дальнейшем они исправят недостатки, и популярность IE будет расти. Эта угроза постоянно висела над нами как дамоклов меч.

Были и другие конкуренты: Lycos и WebCrawler. Какое-то время число пользователей сервисов компании AOL увеличивалось быстрее, чем количество пользователей Интернета. Все слышали слово «Интернет», но затем каждый подписывался на услуги AOL, поскольку так было проще всего выйти онлайн. Хотя, по нашему мнению, это было совершенно ненормально, рост числа пользователей в «замкнутой области» AOL на протяжении нескольких месяцев превышал количество пользователей Интернета. Если бы так продолжалось и дальше, стратегию нашего развития было бы невозможно реализовать. Эта ситуация тоже представляла для нас серьезную угрозу.

Ливингстон. Случалось ли вам видеть на сайте конкурентов такую функцию, которую хотелось бы добавить и на свой сайт?

Брейди. Поначалу таких ситуаций практически не возникало. Джерри Янг и Дэйв Фило шли на шаг впереди конкурентов. Поэтому до середины 1997 года мы практически все делали первыми, и весьма качественно.

Единственной функцией, которую мы не разработали, была функция поиска. Наши конкуренты реализовывали полнофункциональный текстовый поиск, а мы придерживались мнения, что функция поиска является техническим решением. Но ведь Yahoo! представляет собой медиаструктуру, поэтому мы полагали, что всегда сможем арендовать возможность поиска у одной из многочисленных компаний, которые предоставляли подобные услуги. Эта стратегия работала безупречно, пока не появилась компания Google. Сейчас я расскажу, что тогда произошло.

У нас имелся обширный каталог сайтов, по которому можно было выполнять поиск. В нем содержались действительно популярные ресурсы, позволяющие отыскивать практически все, но их список не был абсолютно полным. Если вам предстояло искать иголку в стоге сена, то наш сайт не годился для этого. Тем не менее многие люди посещали его именно с такой целью. Они могли прочитать статью, а затем отправиться в Интернет в надежде найти эту информацию на сайте Yahoo!. Они верили в нас, а мы, увы, не всегда могли им помочь.

На Yahoo! реализован следующий метод поиска: сначала просматривался наш каталог сайтов, и, если соответствия не находилось, мы перенаправляли пользователя к функции полнотекстового поиска. То есть говоря, что мы «арендовали» данную технологию, я имел в виду, что мы просто сотрудничали с компаниями, обеспечивающими нам эту возможность.

Ливингстон. Тот же принцип вы использовали и в случае Google?

Брейди. Да. Со стратегической точки зрения наш метод был безупречным, пока не появилась компания Google. Мы думали, что всегда сможем прыгать с кочки на кочку. Нам казалось, что ни одной компании никогда не удастся реализовать механизм полнотекстового поиска настолько хорошо, что мы окажемся в зоне риска и своими руками поможем ей победить нас в конкурентной борьбе. В результате у Google получилось. До 2000–2001 годов мы использовали поисковый механизм Open Text, потом — AltaVista, а затем — Inktomi. Мы просто меняли партнеров по мере улучшения технологий поиска. При этом предлагали своим пользователям наиболее оптимальные варианты.

Ливингстон. Применение технологий других разработчиков было незаметным для пользователей?

Брейди. Практически да, хотя названия этих компаний отображались. Пользователь заходил на домашнюю страничку Yahoo!, затем выполнял поиск интересующей информации, в результатах поиска название Yahoo! отображалось в левом верхнем углу странички, а название компании-поставщика услуги поиска указывалось более мелким шрифтом. Мы старались сделать упоминания о чужих брендах как можно менее заметным.

Ливингстон. Когда вы писали первый бизнес-план для Yahoo!, вы могли себе представить, что акции этой компании будут торговаться на бирже уже через год после получения первоначальных инвестиций?

Брейди. Нет, конечно. И то же самое касается Джерри Янга и Дэйва Фило. Они могли на что-то надеяться, но я не знаю, как далеко они заходили в своих планах. В тот момент мы не знали, как широко разрастется Интернет. Нас тогда совершенно не волновала тема торгов акциями и IPO. Значительно больше мы переживали о стремительном росте Всемирной паутины и нашей способности его выдержать.

Ливингстон. Помните ли вы аргументы в пользу того, чтобы Yahoo! стала публичной компанией, или дело заключалось в желании венчурных капиталистов, инвестировавших в нее свои средства?

Брейди. Нет, это решение принималось без давления с их стороны. Существовало несколько аргументов в пользу проведения первичного размещения акций (IPO), но я не участвовал при обсуждении. Тем не менее для проведения IPO имелись определенные финансовые соображения. Во-первых, такая возможность доступна не всегда. Рынки какое-то время находятся на подъеме, а потом всегда наступает спад. Проводить первичное размещение акций нужно только тогда, когда рынки «разогреты». Компания Netscape не просто «разогрела» рынок для нас, она его «разожгла». Еще одним доводом в пользу стало то, что одним из способов ведения конкурентной борьбы мы считали возможность приобретения других компаний. А такие сделки лучше оплачивать акциями, пуская всю наличность в оборот. Поэтому мы решили, что проведение IPO и наличие свободно продаваемых акций будет способствовать нашему быстрому росту (мы считали его крайне необходимым). В этом и состояла главная причина проведения IPO. Привлечение финансирования было третьим и тоже немаловажным фактором.

Ливингстон. Не предъявлял ли Стэнфордский университет права на авторство сайта Yahoo!? Возникали ли трения относительно этого вопроса? Ведь вы использовали серверы университета?

Брейди. Да, мы действительно пользовались их серверами. Я никогда не принимал участия в переговорах со Стэнфордом и волновался по этому поводу, но Джерри Янг и Дэвид Фило успокоили меня: «Не переживай. Мы об этом позаботимся». И не обманули.

Стэнфордский университет довольно прогрессивен в таких вопросах. Компания Yahoo! уже не была тем стартапом, который возник на базе этого учебного заведения. Она применяла собственные методы использования информационных технологий. Она стала брендом. Однако наши решения нельзя было назвать научным открытием, мы не были технологической компанией. Представители Стэнфорда понимали, что любые попытки удержать нас просто уничтожат ее на корню, поэтому им оставалось только «отпустить» нас и надеяться, что Джерри и Дэвид вернут деньги. Что и произошло в конечном итоге. Поверьте мне, в Стэнфорде умеют оптимизировать доходы.

Ливингстон. Стэнфордский университет выражал обеспокоенность тем, что трафик Yahoo! способен вывести их серверы из строя?

Брейди. Да. Наш трафик действительно стал серьезной проблемой, с которой не справлялись коммуникации Стэнфорда. Поэтому нас просто попросили уйти.

Ливингстон. Я слышала, что какое-то время вы пользовались офисами Netscape?

Брейди. Так и было. Марку Андрессену нравилось то, что делали Джерри Янг и Дэвид Фило. Он узнал, что Стэнфордский университет «вытолкнул» нас, поэтому предложил хостинг нашего сайта на своих серверах то ли на 30, то ли на 60 дней.

Ливингстон. Как вы считаете, помогло ли вам техническое и экономическое образование?

Брейди. Сложно сказать. Возможно, экономическое образование помогло мне лучше понять, что я знаю, а чего не знаю. Я хорошо разбирался в своей зоне компетенции и знал, что могу сделать хорошо, а о чем лучше попросить других людей.

Ливингстон. Смогли ли вы в некоторых делах превзойти самого себя?

Брейди. Мне нравилось заниматься определенными видами деятельности и, естественно, это удавалось мне лучше. В частности, я люблю создавать какие-то вещи, продукты. Я всегда стремился к тому, чем занимался на своей первой работе в Токио, — творческому маркетингу создаваемого товара.

Ливингстон. Вернемся к первому году существования компании. Что вас удивило в ее деятельности?

Брейди. Честно говоря, не было времени на размышления. Все происходило настолько быстро, что я даже не помню, мог ли остановиться и задуматься над тем, отличается ли наша работа от общепринятых стандартов деятельности коммерческой компании. Определенно, это было удивительно, ведь никто не знал, во что превратится Интернет.

Оглядываясь назад, я думаю, что не понимал, сколько времени и эмоций у нас ушло на создание своей компании. Мы старались просто оставаться на волне, которую задавал Интернет. Мы трудились круглые сутки. Сформированная нами группа сотрудников была на редкость хороша, и время пролетало незаметно. Нам нравилось ходить на работу, хотя иногда приходилось просиживать по 16–18 часов в день. Пожалуй, это единственное, что я могу вспомнить как нечто удивительное.

Ливингстон. Возможно, дело в том, что это был момент зарождения интернет-пузыря, и тогда практически ни у кого не было подобного опыта работы?

Брейди. Дело не в этом. Наша работа была действительно захватывающей. Интернет разрастался, и у нас возникало ощущение, будто мы попали внутрь огромного водоворота. Лишь немногим суждено находиться в эпицентре глобальных событий. А нам повезло. Мы прекрасно осознавали, что ситуация изменится, но это приносило нам еще больше радости. И ответственности за свою работу.

Ливингстон. Вспоминаете ли вы какие-либо ошибки, допущенные в первый год существования компании Yahoo!?

Брейди. Ничего серьезного. Мы достаточно быстро находили и устраняли незначительные недочеты. В Yahoo! не было эгоистов, поэтому никто не защищал свою неудачную идею только потому, что придумал ее сам.

Однако кое в чем мы упустили шанс. Например, не приобрели Hotmail, хотя вполне могли это сделать. За обедом Сабир Бхатия и Джек Смит пытались объяснить свою идею нам с Джерри Янгом. Грустно признавать, мы ответили, что не понимаем, как их идея может стать успешной. Образно говоря, мы летели на космическом лайнере и на этой скорости просто не смогли уловить, о чем идет речь.

Мы знали только то, что электронную почту можно получить с помощью рабочего почтового ящика. Сабир Бхатия и Джек Смит пытались

втолковать нам, что многим это не нравится, поскольку к ней невозможно получить доступ извне. Предоставление людям универсального почтового ящика, доступного из дома и любой точки подключения к Интернету, казалось настолько далеким, что мы не смогли прочувствовать уникальность идеи. Очевидно, это была большая ошибка.

Да, мы ошиблись. Но мы нашли компанию номер два, Rocketmail, создали альтернативную веб-службу электронной почты, и теперь пользователей электронной почты Yahoo! больше, чем пользователей Hotmail. Так что мы исправили наш просчет.

Ливингстон. Были ли в компании Yahoo! такие удачные идеи, масштабность которых не смогли осознать обычные люди?

Брейди. Все они касались нашего представления об Интернете как об открытой системе, где нельзя выстроить какие-то барьеры. По моему мнению, одной из самых удачных стала идея Дэвида Фило. Она заключалась в том, что пользователь, не нашедший нужной информации на нашем сайте, не получал отказа или «альтернативный вариант», а перенаправлялся к конкурентам без необходимости повторного ввода ключевых слов. Вы могли просто щелкнуть на кнопке поиска в поисковой системе Excite и выполнить поиск интересующей информации средствами этой системы.

Разумеется, в бизнес-школе вас никто бы не похвалил за предоставление ссылок на сайты конкурентов. Однако это позволило пользователям понять принцип нашей работы: «Мы сделаем все ради вас. Найдем данные, которые вас интересуют, если они есть в Интернете, пусть даже потеряем на этом деньги». В результате пользователи возвращались к нам снова и снова, поскольку знали, что мы действуем исключительно в их интересах. Мне кажется, это отличная идея..

Ливингстон. Какие разделы ссылок были самыми популярными в первое время существования сайта?

Брейди. Категория «Секс» занимает приблизительно четверть всех запросов в Сети. Это касается не только сайта Yahoo!. То же происходило и с фильмами, записанными на кассеты. В этом отношении Интернет ничем не отличается. Кроме того, много запросов относительно тех или иных товаров. Перед серьезной покупкой, например автомобиля, люди хотели просмотреть доступную информацию и отзывы других владельцев.

Одним из самых серьезных наших достижений за первые полгода деятельности компании стало предоставление пользователям онлайн-службы

новостей агентства Reuters. К тому времени существовал сайт онлайн-новостей компании CNN, но он был неудачно разработан (много графики и медленное отображение). А у агентства Reuters имелся огромный объем информации, которую в тот момент негде было продемонстрировать. Они продавали эти новости по частям, их никто не видел полностью, и объем новостной информации на нашем сайте оказался действительно огромным.

Ливингстон. Как вы решили проблему порнографии?

Брейди. Это оказалось действительно очень сложно. Мы часто обсуждали эту тему и никогда не относились к ней легкомысленно. В то же время мы выступали за свободу личности. Ситуация с порнографией заставляла нас постоянно решать вопрос: на ком лежит ответственность? Люди приходят к нам, чтобы получить информацию. Наш сайт не отображает картинок. Стоит ли ставить возрастные рамки для тех, кто ищет подобную информацию, или эту ответственность следует возложить на владельцев сайтов с порнографическим содержанием?

В итоге после полутора лет безуспешных попыток решить данный вопрос мы удалили все ссылки на порносайты. Мы это сделали еще до того, как были приняты законы о защите детей от порнографии.

Ливингстон. Помните ли вы, о чем в компании Yahoo! велись самые жаркие дискуссии?

Брейди. Всегда возникал вопрос: что лучше для сайта — высокая скорость отображения или эстетичный внешний вид? Для продвижения бренда важно и то и другое, поэтому нужно соблюдать разумный баланс. Я никогда не забуду наш восьмичасовой спор с Дэвидом Фило о необходимости добавления на сайт графики. Порнография являлась вторым по популярности предметом для дебатов. Ее было очень много. И никогда не существовало четкого разграничения между тем, что можно считать эротикой, а что порнографией. За первые несколько лет деятельности компании было предложено много законопроектов, регулирующих работу сайтов в Интернете, но, по-моему, Конгресс не имел четкого представления о происходящем. Мне кажется, на наших законодателей большое влияние оказывали лоббисты из традиционных средств массовой информации, у которых были свои тайные планы, не всегда совпадающие с развитием Интернета. В знак протеста против возможного принятия таких дискриминационных законов мы несколько раз меняли фоновый цвет страничек

нашего сайта на черный, а текст отображался белыми буквами. Сейчас я уже не помню смысла этих законопроектов.

Ливингстон. Законодательство представляло серьезную проблему?

Брейди. Безусловно. Стоило добавить всего несколько элементов, например авторские права или права на цифровые данные, указанные немного по-другому, и тогда у нас был бы совершенно иной Интернет.

Ливингстон. Припоминаете ли вы еще интересные поворотные моменты в истории компании?

Брейди. Я помню тот день, когда был убит премьер-министр Израиля, Ицхак Рабин. Тогда мы впервые поместили новость на домашней страничке Yahoo!. Наш сайт превращался в какой-то степени в средство массовой информации. Мы получили массу позитивных отзывов о том, что отныне сайт Yahoo! информирует своих пользователей о главных событиях в мире.

Ливингстон. Были ли у вас моменты гордости?

Брейди. Очень приятно было получить признание высокого качества нашего сайта в выступлении Билла Гейтса. Это одновременно настораживало и вызывало чувство гордости. Еще мы гордились проведением первого публичного размещения акций нашей компании. Еще один повод для гордости связан с добавлением Yahoo! в фондовый индекс NASDAQ 100*.

Ливингстон. Сразу после создания компании было сложно отказаться от предложений ее покупки?

Брейди. Я никогда не имел прав на принятие подобных решений. Такие вопросы всегда рассматривали Джерри Янг и Дэвид Фило, поэтому мне не известен полный список претендентов на покупку компании. Я знаю, что приобретением Yahoo! интересовались компания AOL и газета LA Times. Кроме того, Yahoo! получала неофициальное предложение о приобретении от Microsoft (но никогда ничего конкретного). Многие из этих предложений поступили очень быстро, еще до того как мы привлекли финансирование от венчурных капиталистов. Для Джерри Янга и Дэвида Фило, выросших в небогатых семьях, отказ от крупных сумм на этой стадии развития компании стал весьма серьезным шагом, ведь не было еще никаких гарантий будущего успеха. Они действительно верили в свое детище.

Ливингстон. Вспомните какие-то смешные события.

* В индекс NASDAQ 100 включаются 100 крупнейших по капитализации компаний, акции которых торгуются на бирже NASDAQ. — *Примеч. ред.*

Брейди. Самая смешная ситуация, которую я помню, была связана с сильной грозой в мае 1995 года. У нас на несколько дней отключилось электричество и пришлось взять в аренду электрогенератор и постоянно заправлять его дизельным топливом (24 часа в сутки, 7 дней в неделю). Мы шутили о том, сколько страниц покажем сегодня за литр топлива. Гроза была по-настоящему грозной, и в нашем здании начали протекать потолки. При этом у нас были назначены деловые встречи, которые нельзя отменить. Мы проводили их с представителями известных компаний при свечах. Только представьте: вы входите в помещение без света, по всем комнатам протянуты провода, которые ведут к дизельному генератору, а с потолка течет вода. Мы пытались убедить своих партнеров, что у нас серьезный бизнес, но при этом нам приходилось постоянно отлучаться, чтобы заправить бак дизельного генератора. Эти дни запомнились мне очень хорошо.

Ливингстон. Использовали ли вы какие-либо хитрости, чтобы казаться солиднее, чем вы были на самом деле?

Брейди. У меня нет интересной истории для ответа на этот вопрос, но, помню, однажды Джефф Маллетт пришел на совет директоров. Я трудился изо всех сил, а наша компания была еще очень молодой. Помимо прочих своих обязанностей, в то время я старался обеспечивать связь с общественностью. И хотя наши рекламные материалы были выполнены профессионально, они все же были рекламными материалами стартапа. А Джефф Маллетт пришел к нам из компании Novell. Он посмотрел на меня и сказал что-то вроде: «Это работа дилетанта».

После этих слов я несколько дней не мог уснуть и готов был наброситься на Джеффа с кулаками. Но он был абсолютно прав. «Если мы хотим казаться солидной компанией, давайте вести себя соответственно. А что мы демонстрируем людям?» Я помню эту ситуацию очень ясно, и она послужила для меня хорошим уроком. «Я знаю, что ты устал, знаю, что ты трудился изо всех сил, но это не может служить оправданием, если мы выглядели как стартап».

В тот момент когда Джефф Маллетт пришел на работу в Yahoo!, я уже трудился не покладая рук в течение восьми месяцев и не думал, что Джефф сможет продолжить в том же духе. Я не знал его хорошо, но с первого же дня он начал работать за двоих. Дважды в неделю мы стали летать по делам в Нью-Йорк ночными рейсами. Например, Джефф мог сказать, что на завтра у нас запланировано интервью на канале MTV. Мы брали билеты

на ночной рейс. Проводили встречу и возвращались в тот же день. Так продолжалось в течение трех-четырех месяцев. При появлении в дверях Джеффа Маллетта у меня возникало чувство, что я уже не могу работать еще интенсивнее. Но мы все стали работать больше, быстрее и эффективнее. Джефф поднял нашу компанию на значительно более высокий уровень как по интенсивности труда, так и по профессионализму.

Постоянное присутствие в разных местах помогло нам казаться более значительными, чем мы были на самом деле. Джефф Маллетт говорил: «Мы вылетаем в Нью-Йорк». Я пытался возразить, что у меня есть много неотложных дел в Калифорнии, но он был неумолим. Он пришел из крупной компании и знал, как производить нужное впечатление, хотя на самом деле мы еще были стартапом.

Ливингстон. Возникали ли ситуации, когда вам хотелось уволиться?

Брейди. Нет. За исключением нескольких дней, когда я был расстроен по-настоящему, но никогда настолько, чтобы задуматься об увольнении. Ведь наша работа была невероятно увлекательной. После первых четырех-пяти месяцев мы уже поняли, что происходит, и осознали, что нас несет на волне успеха, и дальше компания будет только расширяться.

В течение первых нескольких месяцев работы пару раз проскакивала мысль о том, что ради этого бизнес-школу. Тогда еще я не был уверен в том, что смогу получить диплом. Вероятность успешного окончания вуза составляла около 30 процентов. А ведь мой отец заплатил за обучение, и поэтому провал Yahoo! стал бы для меня действительно катастрофическим сценарием.

Ливингстон. Ваш отец поддерживал вас?

Брейди. Да, очень поддерживал. Он был знаком с Джерри Янгом еще с тех времен, когда мы были студентами.

Ливингстон. Можете ли вы дать какие-то советы тем, кто собирается создавать собственный стартап?

Брейди. Одним из элементов успеха является умение управлять самим собой. Постарайтесь заранее предвидеть сложные моменты. Мне кажется, я действовал правильно в том смысле, что никогда не думал об увольнении из компании или о том, что может произойти при наихудшем сценарии развития событий.

Перед тем как присоединиться к коллективу Yahoo!, я четко себе представил, в каком случае уволюсь, поэтому когда я «вошел в игру», то

уже не менял своего мнения. Кроме того, я понимал, почему пришел на работу в эту компанию, и не терзался сомнениями. В конце рабочего дня я не размышлял над возможными альтернативами. Важно выполнять свою работу изо дня в день. Подумайте: почему вы хотите заниматься этим делом, когда и по какой причине можете бросить эту работу, что заставляет вас вставать утром и идти в офис и что может заставить прекратить это делать? Многие люди действовали очень эмоционально только потому, что занялись своим делом исключительно по прихоти. В этом случае, когда дела перестают идти хорошо, такие люди поступают крайне нерационально (это если мягко выразиться). Подумайте о своей мотивации до того, как что-либо начинать.

Постарайтесь заранее предвидеть сложные моменты

Джерри был одним из моих лучших друзей еще до создания компании Yahoo!. И это его детище. Поэтому не слушайте никаких расхожих советов о том, что нельзя вести бизнес с друзьями. У нас с Джерри состоялся серьезный разговор перед тем, как я пришел к нему работать. Этот разговор помог мне принять правильное решение. Мы определили основные принципы сотрудничества, и я задумался над его предложением по-настоящему. Мы решили договориться обо всем, чтобы сохранить нашу дружбу независимо от того, что произойдет с компанией. Джерри меня убедил, и поэтому я присоединился к нему.

Ливингстон. Есть какой-то рецепт успеха компании Yahoo! о котором следует сообщить всему миру?

Брейди. Я знаю, что это прозвучит как клише, но весь секрет нашего успеха заключается в том, что в Yahoo! работали прекрасные люди. И это касается не только ответственного отношения к делу. Все они просто были хорошими людьми, которые руководствуются верными жизненными принципами и обладают замечательными душевными качествами. Вы можете заметить это по той «продукции», которую мы создаем и нашему отношению к своим клиентам.

МАЙК ЛАЗАРИДИС

Один из основателей компании RESEARCH IN MOTION

Майк Лазаридис зарегистрировал компанию Research In Motion (RIM) в 1984 году вместе со своим другом Дагом Фрегином, еще будучи студентом университета Ватерлоо. Одним из их первых проектов стала локальная сеть, которая работала на промышленных мониторах. Незадолго до окончания выпускного курса Майку Лазаридису удалось заключить контракт на создание локальной сети для General Motors. В результате всего за несколько недель до получения диплома он бросил университет, чтобы полностью сконцентрироваться на работе компании.

RIM одной из первых оценила важность беспроводных сетей. В начале 1990-х, когда даже обычная электронная почта еще была редкостью в американских корпорациях, Лазаридис предвидел потенциал мобильной электронной почты. Серия проектов в этой области в 1999 году завершилась созданием телефонов BlackBerry, которые сейчас доминируют на рынке беспроводной электронной почты.

Аппараты BlackBerry стали не только популярной инновацией, но и изменили методы работы организаций. Многие влиятельные люди в мире бизнеса и политики постоянно пользуются этими устройствами.

RIM провела первое публичное размещение акций в 1997 году и в настоящее время является одной из самых технологически развитых компаний Канады.

Ливингстон. Какова история создания компании Research In Motion? Как вы познакомились с Дагом Фрегином?

Лазаридис. Мы знали друг друга еще с начальной школы, а начали работать вместе уже со старших классов. В нашу среднюю школу благодаря пожертвованиям местного бизнесмена была доставлена самая современная электроника для специальной программы обучения. Какое-то время привезенное оборудование стояло в упаковках. Я попросил открыть несколько коробок, чтобы посмотреть на приборы. Помню, как учитель сказал мне: «Хорошо, ты можешь открыть любую коробку, которая тебе нравится, но с одним условием: прежде чем пользоваться устройством, ты прочтешь руководство по эксплуатации».

На первый взгляд условие казалось довольно легким. Однако ученику, только что перешедшему в среднюю школу, прочесть и понять инструкцию по использованию осциллоскопа, генератора сигналов, компьютерного тренажера и другого сложного оборудования было весьма непросто. Как только мне удалось доказать учителю, что я все же справился с задачей, мне разрешили открыть коробки. И, поверьте, мы распаковали все.

Ливингстон. Это было еще в средней школе?

Лазаридис. Да. Тогда в ней сложилась неординарная ситуация из-за разделения учеников на тех, кто числился в списке лучших, и тех, кто участвовал в специальной программе обучения. Учителя пытались исправить ситуацию, пока она не вышла из-под контроля. Многие из нас участвовали и в специальной программе обучения, и значились в списке лучших учеников. Разделение проходило по этажам: на верхних этажах школы находились компьютерные классы, а на нижних велось преподавание специальной программы.

Мы старались устранить это недоразумение, объясняя ученикам и учителям на верхних этажах, что мы обучаемся по специальной программе, а ученикам на нижних — как применяем свои математические и научные знания, полученные наверху. Мы буквально читали лекции. Я мог рассказать о том, как генерируется электричество, как регулировать мощность и как выполняется преобразование энергии, поделиться теми знаниями, которые мы получали по специальной программе.

Ливингстон. Я слышала, что ваши учителя по компьютерным дисциплинам в средней школе рассказывали, что следующим этапом технического прогресса станет подключение компьютеров к беспроводным сетям. В то время вы осознавали, к каким переменам это приведет?

Лазаридис. Разумеется, нет. Тогда мы в основном думали о том, как освоить все эти предметы и выполнить все задания, ведь у нас были и другие, более важные, интересы, на которые не оставалось времени. Мы просто пытались все успеть, понимая, что для поступления в университет нужны хорошие оценки в школе. На дополнительном курсе нам задавали много заданий, и мы ценили каждый свободный час.

Учеба была напряженной, но зато мы научились пользоваться всеми этими устройствами и проходить отдельные курсы обучения. Я вместе с Дагом Фрегином стал самостоятельно изучать компьютеры. Описываемые мною события происходили в конце 1970-х. Тогда компьютеры еще работали на перфокартах и располагались в отдельных зданиях. Поэтому нам с Дагом приходилось тренироваться на компьютерных тренажерах (их выпускала корпорация DEC). Благодаря им мы изучили фундаментальные принципы сборки компьютеров: как создавать вентиля, микросхемы памяти, использовать регистры, соединять все элементы в единое целое и синхронизировать работу компьютера с помощью таймера. Эти базовые знания позже сослужили нам добрую службу.

Мой учитель по электронике одновременно являлся президентом местного клуба любителей радиосвязи и телевидения. Он научил нас разбирать телевизоры и применять встроенные в них тюнеры для выступлений любительской музыкальной группы. Мы знали, как использовать эти детали, но не вполне понимали, что именно делаем (эти знания мы получили только в университете). Однако мы видели, как работают устройства, и оценили потенциальные возможности беспроводных технологий. Когда наш учитель заметил, что мы всерьез увлеклись компьютерами, он посоветовал не слишком привязываться к компьютерам, поскольку найдется человек, который сможет объединить их и беспроводные технологии. И тогда все кардинально изменится». Я не думаю, что он мог предвидеть, что это сделаем именно мы. Но он понял, что компьютеры помогли нам усвоить два основополагающих принципа. Во-первых, они позволили нам отправлять информацию конкретному пользователю, а во-вторых, обеспечили более эффективное управление процессом выбора радиочастот. Прошли годы, прежде чем я понял, что это означает на самом деле.

Мы поступили в университет в начале 1980-х. В то время большинство людей не имели понятия о беспроводных компьютерных технологиях и их значении. В университете Ватерлоо была развернута мощная компьютерная система на базе мейнфреймов от компании IBM эта система представляла

собой центральный элемент всего студенческого городка и, что еще важнее, ключевой элемент «идеальных» компьютерных систем в глазах основателей и сотрудников учебного заведения. Мейнфреймы располагались в большом помещении, которое мы называли «красной комнатой». Ее как будто скопировали из фантастических фильмов: фальшпол и многочисленные окна на втором уровне, а внутри работали компьютеры.

В аудиториях вокруг «красной комнаты» находились пользовательские терминалы. Когда я поступил в университет, происходил переход от перфокарт на видеотерминалы. Мне повезло, и я сразу перешел на терминалы, не застав перфокарт. Мы начали пользоваться чем-то вроде электронной почты для отправки выполненных заданий и взаимодействия друг с другом. Тогда же мы освоили и Интернет, который в то время еще назывался ARPANET и служил для обмена информацией между университетами, научными работниками, бизнесменами и военными. Не имея об этом ни малейшего представления, мы получали бесценный опыт работы в Глобальной сети, до широкой популярности которой оставалось еще более десяти лет.

Параллельно мы работали с локальными сетями. Тогда они являлись научно-исследовательскими проектами в рамках университетов. В действительности у нас была собственная исследовательская программа под названием Watlan (Waterloo Local Area Network Project), а также компиляторы и операционные системы, функционирующие в реальном времени. Не всегда можно оценить важность таких технологий, поскольку вы постоянно заняты своими заданиями и находитесь в коллективе. По сути, вы не понимаете, что получаете опыт использования самых современных технологий и программ. С течением времени мы стали осознавать, насколько продвинутыми были наши учебные технологии, и все сильнее увлекались различными компьютерными программами и исследовательскими проектами.

В последующие годы обучения в университете я принимал участие в нескольких проектах, в основном чтобы оплатить свои текущие расходы. На последнем курсе у меня уже был подписан контракт на создание компьютерных программ. Но грянувший экономический кризис 1984 года сильно повлиял и на компьютерную индустрию. Многие квалифицированные инженеры не могли найти работу. Университет Ватерлоо гордился высоким уровнем трудоустройства своих выпускников, но тот год был одним из самых трудных. Многие студенты были разочарованы. Зачем

они так усердно учились, если теперь не могут найти работу? Невозможно в это поверить, ведь эти студенты действительно потратили массу усилий и были одними из лучших. Мы учились на оборудовании, которое раньше описывалось только в научно-фантастической литературе, поэтому я считал, что наши знания и опыт ставят нас в более выгодное положение, чем выпускников других вузов. Помню свои аргументы в защиту этого мнения, и в один прекрасный день они привели меня к следующему выводу: «Если ты настолько веришь в свои силы, почему бы не создать компанию?» И через пару недель я основал ее.

Ливингстон. Оставался месяц до получения диплома о высшем образовании?

Лазаридис. Да. Я создал компанию, не окончив университет. Мы подписали контракт с полной занятостью, и нам предстояло нанять на работу людей, а у меня совершенно не оставалось времени на завершение обучения. Пришлось бросить университет.

Ливингстон. Когда вы начали работать?

Лазаридис. Первые контракты я подписал еще на третьем курсе. А на четвертом — создал организацию, которая затем превратилась в компанию RIM.

Ливингстон. На третьем курсе вы просто подрабатывали, чтобы иметь возможность оплатить учебу в университете?

Лазаридис. Отчасти поэтому, а отчасти потому, что в университете реализовывались очень интересные проекты. Я участвовал в разработке нескольких языков программирования, которые затем легли в основу Java. Настоящая виртуальная машина. Я работал над интерпретируемым языком под названием STOIC, предназначенном для использования на различных микрокомпьютерах того времени.

Один из таких компьютеров нам удалось приобрести, когда университет решил продать лишние экземпляры. Один из них не работал, но я знал его схему, поскольку мы использовали такие системы на занятиях и выполняли на них вычисления. Университет предложил приобрести его по очень хорошей цене, около 400 или 600 долларов (поскольку компьютер был сломан). Я принес массивную покупку в наш офис, разобрал, а затем снова собрал блок за блоком, и обнаружил, что в компьютере просто оборвался шнур питания. Устранив поломку, мы получили отличный агрегат. Это была наша первая удачная сделка.

Ливингстон. Как вам удавалось подписывать контракты на выполнение работ, будучи студентом?

Лазаридис. Когда вы в университете получаете самые современные знания и хорошо разбираетесь в компьютерах, остается сделать лишь один шаг, чтобы использовать этот багаж. Действительно, необходимо набраться какого-то опыта, но, к сожалению, большинство компаний того времени сами не понимали, чего хотят. Мне приходилось вступать с ними в переговоры. Я искал потенциальных клиентов в газетах, на досках объявлений, при общении с представителями компаний, а затем звонил им и спрашивал, не требуется ли услуги по обеспечению работы компьютеров. По сути, для заключения контракта нужно прикладывать не слишком много усилий.

В любом случае было интересно использовать свой опыт и знания, чтобы справиться с хитрой проблемой и при этом найти ее наиболее быстрое и красивое решение. Таким образом нам удалось подписать контракты с General Motors, National Film Board и Kodak. Их выполнение принесло RIM премии «Эмми» и «Оскар» за технические достижения.

Если вспомнить прошлое, то становится ясно, что знания и опыт, полученные в средней школе и университете, служат хорошей подготовкой к последующей деятельности. Нужно обязательно готовить студентов к применению будущих технологий, одновременно не уменьшая объема информации о технологиях, используемых в данное время. Но сколько человек назовут такие методы обучения правильными? Что вообще значит правильное обучение? Или правильное исследование? Если проанализировать то, что мы изучали во время учебы в университете, то готов побиться об заклад, вы бы сказали: «Ребята, а почему бы вам не заняться чем-то действительно важным? Зачем вам это нужно? Ведь это все равно никогда не пригодится».

Во время учебы в университете многие размышляли подобным образом: «Сколько человек имеют дома компьютер? Зачем объединять их в сети? Вы занимаетесь какой-то фантастикой вместо действительно важных дел. Почему бы вам не сделать что-то полезное?» Но после того как мы покинули стены университета, «важное» быстро превратилось в «устаревшее».

Ливингстон. Даг Фрегин работал в консалтинговой компании?

Лазаридис. Даг учился в Виндзорском университете, и мы сотрудничали при реализации общих проектов. Когда я решил основать RIM, то

позвонил ему, рассказал о своих планах и попросил о помощи. Он переехал поближе через две недели после моего звонка.

Ливингстон. Вы признались родителям, что не окончили университет?

Лазаридис. Да, конечно. Гораздо сложнее было встретиться с президентом университета и попросить об отчислении. Я никогда не общался с ним раньше. У нас состоялся интересный разговор, поскольку он извинился за то, что попытается отговорить меня от принятого решения. После завершения беседы он пожелал мне удачи и пожал руку с широкой улыбкой на лице. Я запомнил это, и через двадцать лет он стал одним из членов совета директоров компании RIM.

Ливингстон. Итак, вы создали компанию и при этом подписали контракт с General Motors на сумму 600 тыс. долл. Что вы должны были сделать согласно его условиям?

Лазаридис. Прежде всего нам предстояло понять, какие задачи хочет решить компания General Motors. Запрос предложений на заключение контракта был составлен в General Motors еще за два года до его подписания. Мы проанализировали требования заказчика и поняли, что некоторые функции нельзя реализовать без применения самых современных технологий, которые мы изучали в университете. Одним из условий было создание локальной сети. Мы должны были это сделать на основе полученных знаний.

Я пришел в университет, побеседовал с несколькими преподавателями и изучил пару реализуемых исследовательских проектов. Нам предстояло создать локальную сеть с нуля, но при этом сделать ее невероятно надежной, поскольку компьютеры на предприятиях General Motors должны были работать в самых сложных условиях. Например, там применялись дуговые сварочные машины, и напряжение в электросетях достигало 4800 Вольт. Задача непростая. Затем мы поняли, что терминальные системы можно загружать с центрального компьютера. В наше время такой принцип создания компьютерных сетей называют «бездискковой загрузкой». Наша сеть должна была обладать такой возможностью.

Кроме того, было крайне интересно проверить в действии одни из первых компьютеров серии IBM PC. Помню, что после оформления заказа на их поставку на рынке появились жесткие диски с возможностью хранения большого объема данных. И мы изменили заказ, отказавшись от использования ленточных накопителей в пользу жестких дисков. Мы считали такое

решение невероятно интересным. Ведь в заказанных нами компьютерах были установлены отличные винчестеры емкостью 10 МБ.

Ливингстон. Я слышала, что вы получили грант от правительства Канады. Зачем вы обратились с просьбой? Вам понадобились средства для расширения компании?

Лазаридис. Нужно четко себе представлять, что на начальном этапе развития компания не катается как сыр в масле. Вам нужно оплачивать счета за аренду помещений. Мы вместе с Дагом выплачивали кредит за купленный на двоих автомобиль марки Honda Civic. Лучшим его качеством была трансмиссия с пятью передачами скоростей. Стараясь экономить, мы жили в одной квартире, хотя не знали, сколько времени потребуется на то, чтобы RIM встала на ноги.

Мы услышали о программе правительства по предоставлению грантов и подали заявку. Для ее составления нам пришлось выполнить массу работы, а потом еще много времени потратить на бумажную волокиту. Для нас как для начинающей компании денежный размер гранта был невелик. Иногда мы даже задумывались, стоит ли он затраченных усилий. Но он нам очень пригодился, когда мы оказались в сложной ситуации. По мере того как RIM набиралась опыта, правительственные структуры стали относиться к нам менее настороженно, и гранты стали все более выгодными в финансовом плане.

Однако настоящим прорывом для компании RIM стал переход на использование беспроводных технологий. В 1987 году я присутствовал на конференции, где один из докладчиков рассказал о великолепных результатах создания системы беспроводного обмена данными в Японии для компании Coca-Cola. Ей было очень накладно отправлять каждые два дня грузовики по всему Токио, чтобы проверить, не закончился ли запас продукции в автоматах по продаже напитков. В большинстве случаев оказывалось, что товар еще не раскуплен. Благодаря реализации беспроводной системы автоматы смогли подавать сигнал о необходимости их заполнения. В результате система сама себя окупила за счет уменьшения количества бесполезных рейсов грузовиков и экономии топлива.

Услышав эту историю, я вспомнил судьбоносные слова своего учителя из средней школы и решил, что этим очень интересным делом я и хочу заниматься. Кроме того, я вспомнил, что еще в университете мы выполняли много заданий, связанных с обработкой сигналов. И как только мое

решение созрело, нашей компании удалось заключить контракт на применение интересующей технологии. Иногда достаточно просто оказаться в нужное время в нужном месте. Сотрудничеством с нами заинтересовалась компания Cantel, в настоящее время переименованная в Rogers. Ее президент попросил меня о встрече и рассказал, что они приобрели систему беспроводного обмена данными под названием Mobitex. Cantel искала партнеров, которые могли бы написать программное обеспечение для ее работы.

Просьба была необычной, и я изучил систему Mobitex и понял, что, по сути, она довольно «сырая». Ее работа основывалась на элементарных принципах, а документация даже не была полностью переведена со шведского языка. Помню, как во время одной из встреч кто-то сказал: «Если вы заставите эту систему работать, мы подпишем с вами контракт». Один из моих партнеров, Майкл Барнстайн, который родился в Нидерландах, сказал, что в общих чертах понимает ее суть, и есть большая вероятность, что она станет функционировать. Мы провозились с ней несколько часов и были весьма удивлены, поскольку система беспроводного обмена данными действительно заработала.

После подписания контракта мы приступили к написанию программ для Mobitex. Остальное — уже история. Мы создали первый протокол для обмена данными по беспроводной сети, прикладной пользовательский интерфейс (API) и средства для разработки приложений — все необходимое для организации первых беспроводных сетей.

Для нашей компании это стало огромным рывком вперед. Теперь мы могли отказаться от ИТ-консалтинга и начать выпуск собственных программных продуктов.

Ливингстон. Можно ли сказать, что это был один из ключевых моментов в истории RIM?

Лазаридис. Я бы сказал, что это стало отправной точкой. Никто до конца не понимал, что представляют собой данные, передаваемые по беспроводным сетям. Поэтому привлечь финансирование для создания таких сетей было практически невозможно. Слишком уж это казалось необычным. Только-только появились мобильные телефоны, которыми пользовались юристы и агенты по продаже недвижимости. Когда вы начинали говорить о беспроводных сетях, никто не понимал, о чем идет речь. В то время у людей еще не было домашних компьютеров. Почти никто

не пользовался Интернетом. Лишь сотрудники корпораций подключались к серверам. Тот мир совершенно отличался от нынешнего.

Ливингстон. Если вы создавали решения, опережающие свое время, как же вам удалось добиться успеха?

Лазаридис. Сложнее всего было изменить настроения на рынке. Как изменить отношение к беспроводным сетям в крупных компаниях? Как «упаковать» ваши знания и технологии в такую обертку, чтобы она несла в себе новую ценность для пользователей? Как их найти?

Мы посчитали Mobitex и Datatech очень интересными решениями и оказались правы. Но для этого требовалась настоящая вера в правильность сделанных выводов. Назовите это предвидением, а еще лучше сочетанием веры и предвидения. Мы верили, что, во-первых, когда-то беспроводные технологии найдут широкое применение. Во-вторых, они имеют большую ценность, а в-третьих, их можно реализовать и разрекламировать таким образом, что на основе их применения можно строить и развивать крупный бизнес. Верить в это было непросто.

Ливингстон. Расскажите о других поворотных моментах в истории компании.

Лазаридис. Еще в университете я мечтал о разработке каких-то технологий для исследования космоса. Такие мысли поневоле приходят на ум, когда ты молод и участвуешь в проекте NASA по созданию космического зонда или элемента космического корабля. Приблизительно в то же время, когда я углубился в исследование беспроводных технологий, у нас появилась перспектива сотрудничества с канадской компанией SPAR Aerospace. Она обратилась к нам, заинтересовавшись нашим участием в конкурсе по разработке компьютеризированной системы наблюдения и обмена данными для управления манипуляторами Canadarm-2 на Международной космической станции (МКС).

Тогда люди только начинали понимать красоту проекта Canadarm-1. Проект участия в создании МКС еще находился в Конгрессе, и разработка манипуляторов Canadarm-2 была делом будущего. Я изучил это предложение и подумал: «Святые небеса! Да ведь это именно то, чем я мечтал заниматься! Наверное, я всю жизнь к этому готовился, а теперь стоит протянуть руку, и мы подпишем контракт».

Однако в тот же момент во мне проснулся бизнесмен. Поэтому я заинтересовался у представителей SPAR Aerospace, сколько манипуляторов

им нужно. «Шесть», — ответили мне. «Всего шесть? Или только на первом этапе?» Хотя микросхемы для манипуляторов были баснословно дорогими, ведь объем производства ограничивался всего шестью экземплярами. «Когда они вам потребуются?» — продолжал я задавать вопросы. Мне ответили, что вначале понадобится несколько прототипов, а затем манипуляторы не будут нужны, пока не будет построена космическая станция. И Конгресс еще не утвердил участие Канады в этом проекте. Поэтому я принял решение. И по сей день считаю его мудрым. Отбросив детские амбиции, я продолжил работу над созданием беспроводных сетей.

Через много лет я встретился с руководителем NASA Шоном О'Кифом в его кабинете. Оказалось, ему очень нравятся телефоны BlackBerry. Персонал NASA пользуется корпоративными BlackBerry. Сначала они очень пригодились NASA во время сезона ураганов (для координации действий и поддержки системы резервного копирования). Однако теперь сотрудники NASA пользуются BlackBerry ежедневно. Шон рассказал мне одну историю. Однажды вечером, возвращаясь домой на автомобиле (он ехал с водителем и занимался работой), он получил на свой BlackBerry по электронной почте письмо. В нем содержались вопросы относительно старта космического челнока. Шон О'Киф ответил на них, получил еще одно сообщение и ответил еще раз. А затем ему показалась знакомой фамилия отправителя. Он еще раз проверил имя, и оказалось, что ему писал астронавт, который в это время дежурил на МКС и дипломатично интересовался у Шона, когда он сможет вернуться на Землю. Таким образом, много лет спустя с помощью BlackBerry мне удалось осуществить свою детскую мечту, поскольку нашими телефонами пользовались астронавты на МКС для связи с Землей.

Ливингстон. Расскажите, как возникла идея создания телефонов BlackBerry. Вы находились у себя в подвале... Похоже, у вас какое-то неравнодушное отношение к такого рода помещениям!

Лазаридис. Когда вам нужно решить сложную проблему, то в подвале хорошо прятаться от окружающих.

Я всегда стремился отыскать ценность в своем деле. Я пытался определить, в чем преимущество беспроводной передачи данных. Достаточно быстро мы выяснили, что пересылка электронной почты с помощью беспроводных технологий действительно дает большие выгоды. Но реализовать ее было сложно. Пришлось серьезно потрудиться, предпринять много попыток и допустить массу ошибок, провести исследования

и вложить инвестиции, чтобы вся система заработала должным образом. До настоящего времени система передачи данных, использованная в телефонах BlackBerry, надежно функционирует и достаточно безопасна в незащищенной среде.

Пятнадцать лет назад на исследовательский проект BlackBerry мы тратили много времени. Но формат получившегося телефона оказался слишком громоздким, чтобы такой аппарат уместился в кармане. Наша цель сводилась к созданию компактного устройства. Мы сравнительно быстро определили, какими функциональными возможностями оно должно обладать, но его ценность снижалась из-за размера и ограничений технологий, доступных на тот момент.

Поэтому мы решили продолжить работу над усовершенствованием своего аппарата. У меня как раз родился сын. Помню, однажды настала моя очередь присмотреть за сыном. Я отнес его в кровать, затем спустился вниз по лестнице, сел за компьютер, включил музыку и приступил к работе. Через три часа я добавлял финальные штрихи к плану проекта устройства, которое впоследствии стало известно под названием BlackBerry. В то время я называл его «интерактивным пейджером». По сути, я предложил пять усовершенствований для беспроводных сетей, позволивших нам создать достаточно надежный телефон с эффективным потреблением энергии. Я составил основные тезисы, обосновывающие его ценность. Этот план стал фундаментом для развития наших технологий на десятилетие вперед. Как только я отправил по электронной почте созданный проспект, тут же проснулся мой сын.

Мы пользовались этим планом долгие годы. В нем я указал причину создания BlackBerry и те преимущества, которые мы хотим предоставить пользователям. Благодаря четкой концепции наш продукт выделился на фоне бесполезных электронных штук, не представлявших никакой ценности, за исключением завышенной стоимости.

Ливингстон. Вернемся к 1997 году. Было ли сложно убедить людей в том, что во время путешествий необходим доступ к электронной почте?

Лазаридис. Нужно вспомнить, что электронная почта не была в США чем-то новым для людей, которые ходили в школу в начале 1980-х. Но ее внедрение в жизнь коммерческих предприятий и компаний происходило достаточно медленно. Должна была накопиться какая-то критическая масса пользователей, чтобы применение нового метода обмена информацией стало повсеместным.

До 1997 года в Северной Америке большинство людей пользовались пейджерами. И мы решили создать очень «продвинутый» пейджер. Наше устройство выглядело как пейджер, было размером с пейджер и даже работало как пейджер. Но одновременно оно представляло собой терминал для получения и отправки сообщений электронной почты. Для его создания нам пришлось внести массу усовершенствований в серверную часть системы. Многие люди не понимают, что BlackBerry представляет собой элемент сложной системы, а обработка электронной почты на самом деле выполняется на сервере. Мы потратили много времени на то, чтобы наша система функционировала без сбоев, хотя рынок еще не был готов к такому устройству. Поэтому мы замаскировали BlackBerry под обычный пейджер.

Ливингстон. То есть пользователи знали, что такое пейджер, и просто выбирали вашу модель?

Лазаридис. Совершенно верно. Но мы предоставили им возможность обмена информацией: они не только могли получать сообщения, но и отправлять их. Эта функция многим показалась очень полезной. Однако использование нашей системы обходилось недешево. За месяц обслуживания приходилось платить достаточно высокую цену, поскольку система находилась на начальном этапе развития. Но мы знали, что возможность работы с электронной почтой обязательно найдет своих сторонников.

В компании RIM система электронной почты существовала с момента ее создания. На наших визитках были указаны адреса электронной почты в то время, когда другие указывали номера телекса. Каждый раз, когда я оставлял кому-то свою визитку, меня спрашивали: «А что значит e-mail?» Не прошло и пяти лет после создания RIM, как в компаниях стали появляться факсы. Не прошло и 15 лет после того, как я завершил обучение в университете, как сотрудники ведущих корпораций стали повсеместно пользоваться электронной почтой. Поэтому в 1999 году, после проведения серьезных исследований рынка, мы были глубоко убеждены, что выпускаем свой продукт в подходящий момент.

Мы решили развернуть свою первую систему в Нью-Йорке — городе, где сосредоточены крупнейшие финансовые рынки. Ведь их игроки пользовались электронными системами обмена информацией и электронной почтой. Кроме того, они достаточно состоятельны, чтобы позволить себе наши услуги. Финансисты нуждаются в обмене данными и информацией

в реальном времени. Для них время — действительно деньги. Система BlackBerry предоставила им время в обмен на деньги.

Наверное, вам будет интересно узнать, как мы выбирали название для своей системы. Для этого мы провели настоящее исследование. Мы решили придумать имя исходя из научной точки зрения и обратились к компании Lexicon, которая занималась подбором названий для торговых марок, и сотрудничали с ней на протяжении полугода. Слово «BlackBerry», наверное, самое дорогое слово, купленное мною в своей жизни.

И надо сказать, мы добились своей цели. Бренд BlackBerry стал одним из самых известных в мире. Он работает в любом уголке планеты. Это название было одним из сорока в сокращенном списке возможных вариантов. Мы провели множество исследований, выясняя, что оно значит для людей. Можем ли мы превратить это слово в бренд, который несет в себе понятную смысловую нагрузку? Мы действительно очень тщательно отнеслись к его выбору.

Ливингстон. Вы основали компанию в Канаде. Есть ли какие-то преимущества ведения бизнеса в этой стране? Не возникало ли у вас искушения переехать в Кремниевую долину?

Лазаридис. Должен признаться, что мы были настолько заняты, что никогда не рассматривали вариантов переезда с целью улучшения бизнеса. Одним из главных преимуществ Канады является доступность высшего

Сотрудничество со студентами нужно начинать как можно раньше, иначе талантливые специалисты могут уйти к конкурентам

образования самого высокого уровня для любого человека. Это сослужило нам хорошую службу. У меня никогда не возникало мысли о возможности создания компании в другом месте. И я никогда не терзался сомнениями по этому поводу. Я должен был

основать свою компанию рядом с университетом Ватерлоо и университетом имени Уилфрида Лорье, который расположен чуть ниже на той же улице. Я знал, что нам потребуются талантливые сотрудники для расширения компании. Кроме того, близость к университетам и студентам позволяет повысить уровень информированности о бренде.

Наш первый офис располагался в здании, находящемся по соседству с университетом. Владельцы помещения интересовались, какую вывеску сделать для нашей компании. А я ответил, что меня не беспокоит вывеска на фронтоне здания, а интересуется на той его стороне, которая смотрит на

университет. Я пояснил это так: «Мне не нужно, чтобы о нашей компании стало известно всем, достаточно, чтобы о ней знали студенты университета». С тех пор на всех арендуемых нами помещениях вывески компаний были обращены исключительно в сторону университетов.

Опыт показал, что сотрудничество со студентами нужно начинать как можно раньше, иначе талантливые специалисты могут уйти к конкурентам. Поэтому мы стали принимать на работу студентов первого-второго курсов, понимая, что еще три-четыре года они не смогут работать на полную ставку. Это были наши инвестиции в человеческий капитал. Мы относились к ним как к штатным служащим. И сейчас RIM является крупнейшим работодателем в Канаде для сотрудников с неполным рабочим днем.

ПОЛ БАКХАЙТ

СОЗДАТЕЛЬ GMAIL

Пол Бакхайт в свое время стал двадцать третьим сотрудником компании Google. Он является создателем почтовой службы Gmail, которая содержит в себе основные аспекты комплексного подхода к проектированию веб-систем, известного сейчас под названием Web 2.0. Работая в Google, Пол Бакхайт создал прототип оригинального движка AdSense – бесплатной программы, позволяющей издателям веб-сайтов зарабатывать на показе контекстной рекламы. Кроме того, он предложил знаменитый слоган компании Google: «Don't be evil», что на русский язык можно перевести как «Не делай зла».

Хотя Пол Бакхайт и не принадлежит к числу основателей Google, но он сделал для нее гораздо больше, чем некоторые создатели стартапов. Система электронной почты Gmail, по сути, являлась стартапом в рамках компании Google – новаторский проект, инициированный небольшой группой сотрудников, который был реализован, несмотря на значительное противодействие.

Ливингстон. Давайте вернемся к истокам вашей деятельности. Почтовая служба Gmail была просто вашим увлечением или ее разработку заказало руководство Google?

Бакхайт. И то и другое. Я начал заниматься программным обеспечением для систем электронной почты задолго до перехода в Google. Небольшой проект я реализовал еще в 1996 году. Удивительно, но уже тогда я назвал его Gmail, хотя это не имело никакого отношения к Google. Это был отдельный самостоятельный проект (его нельзя назвать предшественником Gmail), поскольку мне давно не нравились имеющиеся на то время почтовые службы.

Тогда еще не было Hotmail, а я учился в колледже. Для того чтобы проверить почту, мне приходилось возвращаться в свою комнату в студенческом общежитии. Я подумал, насколько это глупо, должна существовать возможность это сделать из любой точки подключения к Сети. Поэтому я хотел создать систему электронной почты с веб-интерфейсом. Но я не слишком в это вникал, поэтому не добился никакого результата. Я написал какой-то программный код, но он оказался бесполезным.

Поэтому сразу перейдем к более поздним событиям. В Google я работал в независимом, хотя и тесно связанном с материнской компанией подразделении Google Groups. После создания первого поколения службы групп Google ее руководство поинтересовалось, не хочу ли я заняться разработкой системы электронной почты или средства для персонализации работы на сайте. Однако передо мной не было поставлено задания сконцентрироваться на каком-то конкретном проекте. Мне просто сказали, что это интересная область для исследования. Разумеется, я был не против поэкспериментировать.

Ливингстон. То есть вы не получали заказа на разработку системы электронной почты?

Бакхайт. Разговор был очень поверхностным. Мне сказали, что эта тема заслуживает внимания, но никто не задавал набора функций, которые следовало бы реализовать в электронной почте. На тот момент компания Google практически полностью сосредоточилась на разработке поисковых механизмов, поэтому сама идея создания чего-то наподобие электронной почты представлялась странной. Многие люди сомневались в ее целесообразности. Сейчас это не кажется какой-то серьезной проблемой, но тогда в компании возникали определенные разногласия.

Какое-то время я работал над системой электронной почты самостоятельно. В действительности я начал с использования фрагментов программного кода Google Groups, поскольку хорошо его знал. Первую версию Gmail я создал за один день на основе кода Groups, но она обладала возможностью поиска только в моей личной почте. Я отправил результат своего труда нескольким сотрудникам Google, которые сказали, что эта система будет полезной. С этого момента все и началось.

Ливингстон. При создании первой версии Gmail вы хотели разработать более совершенную систему электронной почты или просто обеспечить себе возможность поиска в наборе личных сообщений?

Бакхайт. И то и другое. Поиск имеет большое значение. Он находился в центре внимания компании Google, и с его помощью значительно проще управлять электронной корреспонденцией. У меня были планы создать значительно более сложную систему, но поиск в наборе сообщений являлся первой возможностью, столь естественной для Google. Кроме того, он позволял решить одну из очевидных проблем при обработке писем.

Каждому сотруднику Google приходила масса сообщений. В компании даже слегка злоупотребляли электронной почтой. Я получал по 500 писем в день. Поэтому существовала очевидная потребность в создании функции поиска среди столь обширного потока корреспонденции, что я и реализовал в первой версии Gmail. Но даже такой урезанный вариант оказался полезным для моих коллег.

Ливингстон. Поиск можно было выполнять по определенным критериям, например ключевым словам, отправителям?

Бакхайт. Да, это был текстовый поиск, такой же как на поисковике Google, но только для электронной почты.

Ливингстон. Вы занимались разработкой Gmail весь свой рабочий день или только какую-то его часть?

Бакхайт. Скажем так, большую его часть. У меня были и другие проекты, которыми я занимался, кроме того, я постоянно отвлекался на посторонние дела. То есть я вел сразу несколько проектов. Одним из них стало создание приложения AdSense для отображения контекстной рекламы (как мне помнится, я написал ее за одну пятницу).

Относительно идеи AdSense велись разговоры уже давно, но никто не верил, что такая программа будет функционировать. Поскольку решение проблемы показалось мне интересным, я реализовал систему контекстной

рекламы AdSense как дополнительный проект, а не по приказанию начальства. И программа AdSense действительно заработала.

Ливингстон. Сейчас она называется Google AdSense?

Бакхайт. Google AdSense реализована на основе моей концепции. Но я написал только прототип программы, доказав другим возможность простой реализации такого решения, поскольку на создание образца у меня ушло меньше одного дня. В результате другие программисты обратили на него внимание и выполнили всю сложную работу по его преобразованию в дееспособный продукт.

Ливингстон. Вы создали две революционные программы для Google.

Бакхайт. Возможно. Я писал множество разных приложений. Большая их часть осталась неизвестной. Я просто проверял разные идеи, но многие из них оказывались неудачными.

Ливингстон. Итак, вы создали первую версию Gmail за один день и поняли, что она представляет собой определенную ценность. Что произошло дальше?

Бакхайт. Какое-то время я продолжал развивать эту идею самостоятельно, а затем к работе подключился Санджив Синх. Однако переключаться с одного проекта на другой было не так просто. В Google это было сопряжено с определенными формальностями. Поэтому Санджив по-прежнему много времени посвящал решению задач по разработке механизмов поиска. Мне пришлось подождать, пока он смог большую часть своего времени уделять созданию Gmail. Поэтому поначалу работа продвигалась довольно медленно.

Сперва Gmail занимался только я, затем я и Санджив Синх, а потом к нам присоединился Джинг Лим. Все делалось медленно. И люди по-прежнему не сомневались, нужно ли нашей компании вообще реализовывать систему электронной почты.

Ливингстон. Был такой момент, когда вы поняли, что Gmail является крупным и успешным проектом?

Бакхайт. Да, он настал через несколько дней после запуска Gmail! Проект Gmail оказался действительно сложным. Иногда создавалось впечатление, что нам не удастся его завершить.

Ливингстон. Расскажите, что вызвало наибольшие затруднения при разработке Gmail.

Бакхайт. Сложностей было немало, поскольку это достаточно мощная служба электронной почты, предоставляющая огромные возможности. Для примера скажу, что для хранения данных каждого пользователя мы выделили по 1 ГБ свободного пространства. В то время стандартный для других систем аналогичный показатель составлял 2–4 МБ.

Многие думали, что такого объема просто не бывает, и приняли предоставленные возможности за шутку, ведь запуск Gmail пришелся на 1 апреля. И действительно, это казалось маловероятным даже с математической точки зрения: ведь есть миллионы пользователей, каждый из которых может хранить в своем почтовом ящике большой объем информации. Кроме того, для надежности системы необходимо иметь несколько копий данных, данные резервного копирования и т. п. Так что для ее создания требовалась серьезная исследовательская работа. Нужны многочисленные компьютеры и системы поддержки, чтобы служба электронной почты могла функционировать без целой армии обслуживающего персонала. Следовало найти комплексное решение целого набора сложных проблем.

При создании Gmail мы сделали много такого, что было совершенно не свойственно компании Google. И, мне кажется, в этом и состояло одно из отличий нашего проекта в рамках Google от обычного стартапа. Теперь в Google разрабатывается множество программных продуктов, которые гораздо сильнее отличаются от основной специализации компании. А в то время многие очень сомневались в целесообразности создания Gmail. Идея заключалась в том, что нужно было обеспечить возможность получать электронную почту, а значит, хранить корреспонденцию; она не имела ничего общего с методами веб-поиска, когда выполняется просто индексирование данных. Парсинг (элементы лексического и синтаксического анализа) и возможность поиска на страницах были реализованы позднее. Однако в электронной почте хранение информации должно быть постоянным и, разумеется, недопустима потеря каких-либо данных.

Для создания электронной почты пришлось изменить методы разработки программ. Те из них, что применялись для поиска информации на веб-страницах, оказались бесполезными просто потому, что в последнем случае все операции должны выполняться гораздо быстрее. Невозможно заявить: «Мы получим электронную почту, которая отобразится на экране пользователя через полчаса». Именно так работала одна из первых версий

Gmail: поступающие почтовые сообщения с помощью небольшого сценария добавлялись в индекс, но делалось это с недопустимой задержкой.

Даже небольшие детали требовали серьезной проработки, чтобы система электронной почты функционировала нормально. Ощутимым достижением стало применения языка JavaScript, поскольку мы первыми использовали его для создания интерфейса программы. В то время JavaScript рассматривался как инструмент для создания всплывающих рекламных баннеров и других подобных элементов веб-страниц. Это было еще появления технологии AJAX, поэтому многие разработчики относились к его надежности весьма скептически. Однако применение JavaScript требовало определенной ловкости, ведь если реализовать что-то неправильно, будет происходить завершение работы браузера.

Таким образом, создание надежной системы электронной почты предполагало изучение технологий и подходящих методов программирования. Кроме того, предстояло определить, какой набор функций следует обязательно реализовать, а без чего можно обойтись.

Ливингстон. Какая функция Gmail нравится вам больше всего?

Бакхайт. Трудно что-то выделить. Ну, скажем, это одна из реализованных нами в первых версиях Gmail возможностей, которая сейчас кажется само собой разумеющейся. Я имею в виду автозаполнение при вводе адреса электронной почты. Она очень удобна, и без нее трудно представить современные службы электронной почты.

Ливингстон. Вы первыми реализовали ее?

Бакхайт. Ни один из других поставщиков систем электронной почты на основе веб-интерфейса не предоставлял функции автозаполнения. В настоящее время она воспринимается вполне обыденно, но ее добавление являлось серьезным шагом вперед. Пользователи могли быстро отправлять почту, не запоминая адреса получателя. Насколько я знаю, мы реализовали ее первыми.

Ливингстон. Вы всегда планировали архивировать информацию, не удаляя полученных сообщений? Ведь для этого требовались огромные хранилища данных.

Бакхайт. Вам никто не запрещает удалять корреспонденцию. Идея заключалась в том, что в письме может содержаться ценная информация. Мы задумались: «Почему пользователи удаляют свои сообщения?» Оказалось, что на то существует три-четыре причины. И главная — нехватка

свободного пространства на почтовом сервере, поскольку пользователи были ограничены объемом 2 МБ для хранения своих данных. Тогда мы решили, что если предоставим им достаточный объем свободного пространства, то одной проблемой у них станет меньше.

Вторая причина удаления сообщений — огромное их количество. Они накапливаются очень быстро, и становится трудно находить нужные. Тогда мы решили, что обладая технологиями поиска, попробуем сделать его эффективным по отношению к сообщениям электронной почты, чтобы независимо от количества писем в почтовом ящике пользователь мог найти отправленное несколько лет назад сообщение. Третья причина (достаточно редкая) — конфиденциальность переписки. Содержимое некоторых сообщений заставляет человека нервничать, и самый надежный способ не волноваться — избавиться от такого письма. Поэтому мы решили предоставить возможность удаления корреспонденции, но именно возможность вместо необходимости, поскольку в большинстве случаев удаление писем происходит из-за ограничения свободного пространства.

Ливингстон. Какие еще функции Gmail были новаторскими?

Бакхайд. Ранее никто не применял режима цепочки сообщений Conversation. В нем исходные письма Gmail группируются с ответами на них, образуя цепочки. В других системах электронной почты ответы появляются в виде отдельных сообщений.

Ливингстон. Это была ваша идея?

Бакхайд. Появление данной функции стало результатом нескольких факторов. Во-первых, я работал над программным кодом для групп Google, где применялся подобный вариант отображения последовательных событий. Во-вторых, в компании Google каждому сотруднику по электронной почте приходило огромное количество внутрикорпоративных оповещений.

Цепочки сообщений позволяли отслеживать ситуации, когда одно письмо отправляется пяти разным пользователям. При этом некоторые из получателей отвечали только через несколько часов, а у отправителя это вызывало искреннее возмущение.

Оказалось, что многие пользователи, чтобы иметь возможность отслеживать важную переписку, специально удаляют другие сообщения электронной почты. Они даже перемещали письма от конкретных людей в отдельные папки, а иногда забывали это делать или перемещали сообщение по ошибке не в ту папку. В результате терялась нить переписки.

Пользователи применяли различные инструменты и хитрости для отслеживания последовательности сообщений от одного отправителя. Поэтому мы подумали: «А почему бы нам не собрать ответы на оригинальное сообщение в одном месте?» А затем решили также скрыть текст оригинального письма в ответах. Ведь намного быстрее читать цепочку сообщений, не возвращаясь к предыдущим посланиям снова и снова. Кроме того, мы искали возможность добавления в Gmail чата или службы обмена мгновенными сообщениями. У нас не хватило времени внедрить эти функции в первую версию Gmail, но они существовали еще в первых прототипах, поскольку чат и электронная почта хорошо дополняют друг друга. Но что мы сделали, так это рассмотрели электронную почту с точки зрения чата, а также добавили ее в чат (а не наоборот). Безусловно, чат ориентирован на разговорный формат, и никто не говорит здесь об обмене одиночными сообщениями в рамках чата. Вот так в Gmail появился режим цепочки сообщений. Какое-то время мы даже форматировали их подобно сообщениям в чате.

Ливингстон. Выходит, что при проектировании Gmail вы действовали с точки зрения конечного пользователя?

Бакхайт. Вы абсолютно правы, именно так мы и работали. Каждый раз, сталкиваясь с небольшой проблемой или получив сигнал о таковой от кого-то из пользователей, мы внимательнейшим образом изучали причины ее возникновения и пытались найти наиболее удобное для пользователей решение.

Ливингстон. Сколько человек работало над Gmail в момент ее запуска? Только трое?

Бакхайт. В тот момент команда Gmail была уже значительно больше. Можно считать по-разному, но приблизительно она насчитывала двенадцать человек.

Ливингстон. Был ли момент, когда вы попросили выделить вам программистов для разработки системы?

Бакхайт. Я всегда нуждался в людях. Мы и сейчас просим руководство Google увеличить нашу команду. Ведь можно еще столько всего сделать. Наша система хорошо функционирует, но каждый день я нахожу что-то такое, что хотел бы изменить. Когда вы управляете большой службой, то львиная доля усилий уходит исключительно на поддержку существующих пользователей, добавление новых и внесение улучшений. Причем многие

улучшения совершенно незаметны со стороны. Например, мы добавили поддержку 43 различных языков интерфейса. Англоязычные пользователи этого не заметят, но для остальных это существенный плюс. Чтобы ваш программный продукт получил поддержку у миллионов пользователей, требуется выполнить огромный объем работы.

Ливингстон. У электронной почты Gmail уже были пользователи в момент запуска?

Бакхайт. Буквально с первого дня создания у Gmail имелись локальные пользователи, которые работали в Google. Одно из преимуществ работы в Google состоит в том, что вы можете запустить свой проект в рамках компании и получить широкую аудиторию тестировщиков. То есть сотрудники Google пользовались системой Gmail достаточно долго еще до ее запуска. Только внутри компании она называлась Caribou. Первоначально я нарек ее Gmail, но затем мы поняли, что это имя будет слишком простым, и отдали предпочтение Caribou.

Ливингстон. Это вы выбрали название?

Бакхайт. Да. Есть такой мультфильм из серии про Дилберта, в котором он рассказывает о проекте Caribou. Это название показалось мне смешным, поэтому я решил так назвать свою систему.

Ливингстон. Расскажите о самом мрачном дне в истории создания проекта, когда вам казалось, что вы не сможете его реализовать, и о самом счастливом дне.

Бакхайт. Можно по-разному оценивать наиболее мрачные дни. Как я уже говорил, проект создания Gmail вызывал значительное противодействие в Google, особенно на начальном этапе. Люди не были уверены в том, что нашей компании стоит заниматься электронной почтой. Поэтому общее отношение к Gmail колебалось, и когда преобладал отрицательный настрой, выдерживать давление было довольно сложно. Затем ситуация стала меняться к лучшему.

Кроме того, имелся ряд определенных технических проблем. В первых версиях Gmail не была реализована та надежность, которой мы добились в окончательном релизе. В результате система полностью остановилась, когда вышел из строя жесткий диск одного из наших компьютеров. Когда я пришел на работу, все спрашивали меня: «А когда заработает Caribou?» Я взял отвертку и отправился в серверную, а люди, видевшие меня, восклицали: «О, нет!»

Мне удалось вынуть вышедший из строя винчестер и переставить микросхемы с другого диска. Это позволило сохранить все данные пользователей Caribou. Мы вообще никогда не теряли никаких данных Gmail — после многочисленных экстремальных ситуаций в это трудно поверить. Большая часть компьютеров в компании Google — это обычные ПК, которые не отличаются особой надежностью.

Самым радостным моментом, разумеется, был запуск системы. Нет ничего более волнующего, чем в конце концов представить результат своего труда на суд общественности и получить позитивные отзывы первых пользователей.

Ливингстон. Были ли проблемы при запуске Gmail?

Бакхайд. Ничего серьезного. Все прошло на удивление гладко. Всегда возникают какие-то мелочи, но ничего из ряда вон выходящего я не могу вспомнить. Но к тому времени я уже не спал 70 часов. Я не спал подряд трое суток, программируя последние фрагменты программного кода на ассемблере, чтобы сделать электронную почту общедоступной с помощью системы аутентификации пользователей. Кроме того, я выполнял тестирование всех возможностей Gmail.

Ливингстон. Вы выспались в ночь после запуска Gmail?

Бакхайд. Как ни странно, но, вернувшись домой, я долго не мог уснуть.

Ливингстон. Поскольку в то время компания Google была полностью сконцентрирована на поиске, был ли хоть один момент, когда вы боялись, что ваш проект законсервируют?

Бакхайд. Я беспокоился об этом постоянно. Еще раз повторю, что только сейчас электронная почта удачно сочетается с деятельностью Google. На самом деле Gmail стала первым элементом в мозаике Google, который отличался от простой идеи веб-поиска. Даже Groups по своей сути представляют собой поиск, выполняемый по общедоступным Usenet-ресурсам.

Потребовалось какое-то время, чтобы люди привыкли к идее создания чего-то необычного. Не следует забывать, что тогда отношения между компаниями Google и Yahoo! были совершенно иными.

Ливингстон. Для регистрации в Gmail по-прежнему нужно получить приглашение от кого-то из пользователей?

Бакхайд. Нет, зарегистрироваться можно с помощью мобильного телефона.

Ливингстон. И одновременно на сайте Blogger, верно?

Бакхайт. Мы расширили возможности своей электронной почты в различных направлениях. Все студенты университетов могут зарегистрироваться в Gmail, поскольку мы хотим привлечь эту аудиторию.

Ливингстон. В чем заключался смысл регистрации только по приглашениям?

Бакхайт. Такой метод был реализован по нескольким причинам. Я уже упоминал, что Gmail является действительно крупной системой в отношении объема предоставляемого пространства и надежности. Мы всегда уделяли большое внимание полной сохранности данных, поскольку никто не хочет потерять их. Если веб-поиск будет неудачным, то его всегда можно повторить, но если пропадет корреспонденция, ее не восстановишь.

Я очень беспокоился о дееспособности наших систем. Одним из элементов их поддержки стало управление количеством новых пользователей, чтобы число регистраций не превысило определенного предела. Ведь в первую очередь мы обязаны предоставлять качественную услугу уже существующим клиентам. Кроме того, такой метод позволил свести к минимуму случаи вредоносного использования почты, когда, например, спамер мог бы создать 10 млн учетных записей.

Ливингстон. Чему вы научились в компании Google?

Бакхайт. До того как я устроился на работу в Google, я ничего не знал о построении таких крупных систем. Я изучал схемы работы разных элементов поисковика Google и постоянно задавал себе вопросы: «Можно ли это применить в своей системе? Можно ли скопировать данный метод?» Одна из сложностей заключалась в том, чтобы, скопировав различные элементы поисковика Google, найти в себе силы признать, что наша проблема отличается от решенной в поисковике. Признать, что нужно создать что-то новое.

Чтобы это понять, потребовалось какое-то время. Игнорировать полученные уроки было бы большой ошибкой, но при этом часто приходилось решать проблемы самостоятельно. В качестве примера могу привести проблему обновлений. Для Gmail требовалось реализовать возможность мгновенного обновления. При поиске допускается небольшая задержка, поскольку не произойдет ничего серьезного, если документ не будет добавлен в его результаты в течение нескольких минут. И хотя эти отличия могут показаться незначительными, при реализации приложения на системном уровне они становятся огромными.

Ливингстон. При создании стартапа в рамках крупной компании существует преимущество — возможность использовать ее ресурсы. Расскажите мне о других плюсах разработки собственного проекта в рамках Google.

Бакхайд. По моему мнению, главным ресурсом являются люди. Когда тебя окружает столько талантливых специалистов, ты можешь просто поинтересоваться у них, как решить ту или иную проблему. Или организовать «мозговой штурм». При этом вы можете поговорить не только с простыми инженерами... Ларри Пейдж и Сергей Брин действительно толковые ребята.

Буквально вчера я слышал такое мнение: «Этим ребятам просто повезло, а они считают себя умниками». Но они действительно толковые ребята, генерирующие много отличных идей. Иногда кажется, что удача является главным фактором успеха, но одной удачи недостаточно.

В Google доступно множество ресурсов, как человеческих, так и современного оборудования. Очень здорово, когда у вас есть готовая инфраструктура.

Удивительно, но одной из сложнейших проблем оказались хранилища данных. Она не решена до сих пор. Мы реализовали нашу службу на основе систем NAS (Network Attached Storage — сетевая система хранения данных), но они весьма дорогостоящие и обладают другими недостатками. Кроме того, в рамках Google пришлось решать сложную проблему поддержки обмена почтой с большим количеством ПК, когда нужно построить надежную систему в крупной сети ненадежных компьютеров. Мы практически справились с данной задачей, но это не преподнесли нам на блюдецке с голубой каемочкой.

Иногда кажется, что удача является главным фактором успеха, но одной удачи недостаточно.

Ливингстон. Был ли еще кто-то в Google, помимо вас занимающийся созданием системы электронной почты?

Бакхайд. Нет, не было. Возможно, кто-то и участвовал в создании таких систем, но мне об этом ничего не известно.

Ливингстон. Вы получили премию Google Founders Award?

Бакхайд. Нет, большая часть нашей работы была выполнена еще до ее учреждения. Но наши усилия в любом случае были вознаграждены.

Ливингстон. Что вас больше всего удивило при создании Gmail? Может, то, что на это потребовалось два года?

Бакхайт. Зависит от выбранной точки отсчета, но на разработку Gmail действительно ушло несколько лет. По моему мнению, дело в том, что некоторые технические проблемы оказались гораздо серьезнее, чем мы предполагали. Я уже упоминал о проблеме обновления данных. Ее решение заставило нас вносить изменения в работу программы на различных уровнях. Что произойдет, если почтовый сервер выйдет из строя? На все возможные сбои реакция должна быть молниеносной, поэтому у нас возникали значительные сложности.

Меня действительно удивило, насколько масштабной стала наша система электронной почты и как хорошо ее восприняли пользователи. Мы очень переживали по поводу некоторых функций Gmail. Например, относительно создания всей системы на языке JavaScript. В Google многие сомневались в правильности этого выбора, но я считал, что пользователи от этого только выиграют. В результате четкость работы системы превзошла наши ожидания. Мы сильно переживали насчет JavaScript, ведь во многих браузерах есть подключаемые модули, написанные на JavaScript, ненадежная работа которых приводит к возникновению проблем. Но у нас все получилось очень хорошо.

Ливингстон. Вы сказали, что ваши усилия «были вознаграждены». Большинство предпринимателей берутся за создание стартапа с расчетом потенциальной прибыли от его деятельности. Вы получили какой-то финансовый бонус за создание Gmail?

Бакхайт. В компании Google выплачивается масса разных бонусов. Я не знаю, какой является средняя сумма, но они могут быть очень крупными. Лично для меня, поскольку я уже давно работаю в Google, может быть только один бонус, который действительно имеет значение. Правильно? Вот почему для новых сотрудников такие вещи, как гранты Founders Grants, имеют огромное значение. Ведь новички не получают акций, доли в компании или чего-то подобного. А для меня завоевание премии Founders Award не столь принципиально.

Ливингстон. Каким по счету сотрудником компании Google вы стали?

Бакхайт. Двадцать третьим.

Ливингстон. Как вы пришли в Google?

Иногда кажется, что удача является главным фактором успеха, но одной удачи недостаточно

Бакхайт. Я работал поблизости, на Intel, но, честно говоря, мне там было откровенно скучно. Я искал более интересную сферу деятельности и отправил резюме в Google. Забавно, но первый раз оно не дошло, поскольку почтовый сервер Google в тот момент вышел из строя. Я отправил резюме повторно на следующий день. На сей раз оно было доставлено, мне позвонили, и я получил новую работу.

Все сложилось удачно, но это не значит, что я предвидел вероятный успех в Google. Я просто искал что-то по душе. В Google трудились умные люди, работа была интересной, и все это обещало удовлетворить мои амбиции.

Ливингстон. Получили ли вы какую-то финансовую компенсацию за разработку такого популярного проекта, ставшего крупным успехом для вашей компании?

Бакхайт. На этот вопрос достаточно сложно ответить, поскольку после первоначального выделения акций сотрудникам Google последовали и их дополнительные передачи. Поэтому я даже не знаю, какова была бы доля, не работай я над Gmail.

Ливингстон. Я слышала, что вы придумали знаменитый слоган «Don't be evil». Расскажите об этой истории.

Бакхайт. Где-то в начале 2000 года проходило собрание сотрудников Google, посвященное определению ценностей компании. На нем присутствовали многие люди, которые работали в Google достаточно долго. Я же только-только перешел из Intel, поэтому для меня было несколько странно обсуждать корпоративные ценности. Я просто старался думать о чем-то нестандартном, что бы отличалось от типичных слоганов, смысл которых сводится к «стремлению к совершенству». Кроме того, я хотел придумать что-то запоминающееся.

Я подумал, что фраза «Don't be evil» («Не делай зла») звучит довольно забавно. Кроме того, она звучала как укор другим компаниям и особенно конкурентам Google, которые, по нашему мнению, в какой-то степени эксплуатировали своих клиентов. Наши конкуренты обманывали пользователей, продавая позиции в результатах поиска по тем или иным запросам. Мы считали такие методы отображения результатов очень спорными, поскольку люди не понимали, что им показывают рекламу.

Ливингстон. Пользователи действительно не знали об отображении рекламы?

Бакхайт. В поисковых системах конкурентов при отображении результата поиска просто смешивались рекламные и обычные ссылки. Поэтому пользователи принимали их за норму. Это чем-то напоминает газетную утку. В печатном издании читатель может легко отличить статьи от рекламных объявлений. Но в поисковых машинах того времени практиковалась продажа отображения ссылок в результатах поиска. Поэтому мы пообещали, что никогда не будем так делать (и сдержали слово).

Размышляя в таком ключе, я придумал короткую броскую фразу. Однако самое любопытное заключалось в том, что людям она не особо понравилась, поэтому председательствующий на собрании старался записать ее в самый конец списка вариантов. Однако другой парень, Амит Пэтел, вместе со мной пытался поместить ее повыше. И поскольку фразу не вычеркнули, она попала в окончательный перечень вариантов, откуда и была выбрана в качестве девиза компании. Амит писал ее на всех белых досках в офисах. Она действительно выразила ту единственную ценность, которая оказалась важна для всех. Это не банальность и не стандартный корпоративный лозунг.

Ливингстон. Вы говорили, что у Gmail были свои противники внутри Google. Не могли бы вы рассказать об этом подробнее?

Бакхайт. Мне кажется, что большинство людей плохо воспринимают все необычное. Даже сейчас, когда я начинаю говорить о добавлении новых возможностей в Gmail, многим это не нравится. Люди всегда в штыки встречают все новое. Такова человеческая природа. Мы больше ограничены собственными понятиями о допустимом, чем реально существующими ограничениями. Поэтому сотрудники Google просто плохо относились к моему необычному предложению и старались найти предлог для критики.

Однако я всегда предпочитал что-то новое и получал удовольствие от экспериментов. Это и стало одной из главных причин моего перехода на работу в Google. Я не был убежден, что компанию ждет успех, мне просто было интересно и любопытно поработать на новом месте.

Так и при создании Gmail самым волнующим моментом была реакция пользователей на запуск системы. Я чувствовал некоторую неуверенность, ведь в напряженном сюжете должны присутствовать какая-то неопределенность, волнение и приключения. Но не всем нравятся приключения. Многие люди не любят неопределенности. Как в работе, так и в личной жизни.

Я вспомнил одну историю. Когда-то я задавал знакомым следующий вопрос: за какую сумму вы согласились бы сыграть один раз в русскую рулетку с помощью револьвера, в барабане которого был бы миллион ячеек для патронов? (То есть вероятность застрелиться была один к миллиону.) Многих такой вопрос просто оскорблял, и они говорили, что не сделают этого ни за какие деньги. Однако мы поступаем так ежедневно. Когда едем на работу в автомобиле, мы постоянно рискуем, однако людям не нравится осознавать факт риска. Они предпочитают думать, что его нет.

Ливингстон. Столкнулись ли вы с таким же непониманием при попытке воплотить в прототип идею AdSense?

Бакхайт. Да, разумеется. Мое предложение вызвало массовое неодобрение. Многие буквально ненавидели меня, поскольку просто не понимали общей концепции. О прототипе AdSense много говорили, и большинство людей согласилось с тем, что этот движок не будет работать, а идея AdSense — бесполезна. В какой-то степени меня даже убеждали в том, что я даром теряю время.

Ливингстон. Но однажды вы таки создали прототип AdSense?

Бакхайт. Да, можно и так сказать.

Ливингстон. И эти люди по-прежнему злились?

Бакхайт. В той или иной степени. Было несколько человек, которых огорчило то, что я отвлекся от выполнения основных задач компании. Другим просто не нравилась моя идея, поскольку она была весьма необычной и понять ее на слух было нелегко.

Сперва необычная идея кажется ошибочной, правильно? Поэтому ее требуется проверить на практике. А когда люди привыкнут к ее применению, то меняют свое мнение.

Ливингстон. У большинства основателей стартапов есть инвесторы, но для вас вместо инвесторов были Ларри Пейдж и Сергей Брин. Как они вам в подобной роли?

Бакхайт. Я думаю, они вполне с нею справились. У моих проектов никогда не было других инвесторов, поэтому мне трудно сравнивать, но Ларри и Сергей очень открытые люди даже для самых сумасшедших идей (они воспринимали мои идеи лучше, чем кто-либо другой). Раньше, когда я рассказывал другим о своих замыслах, то в ответ обычно мне пытались объяснить, что я не понимаю, как устроен мир и ошибаюсь в своих суждениях. В Google я попал в ситуацию, когда впервые в ответ на изложение своих неординарных идей услышал: «О да, это хорошая идея. Я и сам

думал об этом». В компании царит атмосфера, притягивающая многих специалистов, открытых для восприятия необычных идей и понятий. Последнее особенно справедливо по отношению к Ларри и Сергею.

Ливингстон. То есть в отличие от большинства инвесторов Ларри Пейджа и Сергея Брина можно назвать людьми, которые любят рисковать?

Бакхайт. Очевидно, что они оценивают возможные риски и последствия, но при этом более открыты к необычным или неожиданным идеям.

Ливингстон. Какой совет вы можете дать людям, которые работают в крупной ИТ-компании (отличающейся от Google отношением к новым идеям) и вынашивают идею, способную помочь ее развитию?

Бакхайт. Все зависит от конкретной ситуации и от того, насколько вы сами склонны рисковать. Для запуска собственного стартапа можно устроиться на работу в Google, а можно искать другие пути. Я скептически отношусь к возможности того, что рядовой сотрудник крупной компании целиком изменить ее корпоративную культуру. Когда я уходил из Intel, один из менеджеров убеждал меня: «Не нужно увольняться, чтобы создать свой стартап. Возможности для этого имеются в рамках Intel».

Ливингстон. Когда вы трудились над своим проектом, то была ли эта работа такой же напряженной, как в обычных стартапах? У вас было ощущение, что вы работаете в стартапе?

Бакхайт. Да, полное ощущение стартапа. У нас была очень небольшая команда умных людей, с которыми интересно работать. Я по натуре «сова», поэтому засиживался где-то до 3 часов ночи. Ночью всегда трудно уйти домой, поскольку постоянно хочется добавить еще какое-то улучшение. А затем оказывается, что уже 3 часа.

Ливингстон. Не мешал ли такой режим вашим отношениям с женой?

Бакхайт. Нет, для нее в этом не было ничего нового. Я всегда работал по ночам, поэтому она привыкла. Сейчас в нашей жизни произошли более серьезные перемены, поскольку мы видимся с ней каждый день. Но для других людей все зависит от ситуации, когда нужно рискнуть, чтобы присоединиться к стартапу или переехать в другой город. В то время я еще не был женат, поэтому идея присоединиться к стартапу для меня выглядела как своего рода развлечение. Я думал так: «Даже если Google не поможет воплотить мои идеи, работа в этой компании позволит мне набраться опыта и узнать что-то новое». Честно говоря, я был уверен, что поисковая система AltaVista победит в конкуренции с поисковиком Google.

МАЙК РЭМСИ

ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ TiVo

Майк Рэмси и Джим Бартон основали компанию TiVo в 1997 году. Изначально они хотели создать сетевой сервер для домашних сетей. Но Майк Рэмси и Джим Бартон отлично понимали, что убедить пользователей в необходимости покупки такого устройства будет очень сложно. И в результате свой проект они сузили до одного единственного пункта плана – цифрового видеомагнитофона (DVR). Первая версия этого устройства увидела свет в 1999 году.

Революционное достижение компании TiVo заключалось в том, что эта компания позволила пользователям самостоятельно управлять содержимым телевизионного вещания. С помощью видеоплеера TiVo пользователь мог пропускать рекламу, ставить на паузу прямые трансляции, составлять график записи любых эпизодов и серий любимых шоу и сериалов. Одним словом, с телевизионными передачами пользователь мог теперь делать все, что возможно было делать с данными. Однако нововведение испугало Голливуд. Лидеры этой сферы всерьез забеспокоились, что могут потерять контроль над тем, как люди смотрят телепередачи.

Умело балансируя на тонкой грани между возможностями, предоставляемыми технологиями, и критической отметкой терпения руководителей телекомпаний, компания TiVo совершила настоящую революцию в способе просмотра телепередач. Имя компании, так же как и компании Google, стало основой для формирования новых терминов, таких как «тивоизация» и т. п.

Компания TiVo провела IPO в 1999 году. В 2003 году Рэмси ушел с поста генерального директора компании, оставшись председателем совета директоров.

Ливингстон. Вы переехали в Соединенные Штаты, когда вам исполнилось двадцать лет. Что привело вас в нашу страну? Планировали ли вы оставаться здесь так долго?

Рэмси. Я переехал в США, потому что работал на компанию HP. Меня взяли в эту компанию прямо со школьной скамьи. Я учился в Шотландии, где находится ее завод. По счастливой случайности мне довелось в составе сотрудников HP попасть в Штаты и хорошенько здесь осмотреться. Мне здесь так понравилось, что мы с женой решили сюда переехать.

Все это происходило в середине 1970-х, когда в Великобритании разразился серьезный кризис, а инфляция составляла 25–35 процентов. По всей стране проходили забастовки. По сегодняшним меркам это были жуткие беспорядки. Глубокое разочарование в те годы испытали все, не только я. Компания HP для меня стала словно Диснейленд для технического специалиста. Я устроился на работу и сделал отличную карьеру в этой компании. Так я и попал в Америку — воистину «страну возможностей».

Ливингстон. Насколько я понимаю, ваш приезд совпал с началом революции микрокомпьютеров?

Рэмси. Да, с самым началом эпохи микрокомпьютеров. Персональных компьютеров еще не было, а идея микропроцессора только появилась. Созданные в то время 4-битовые микропроцессоры были настоящим произведением искусства. Все компьютеры собирались из разных комплектующих, поэтому их конструкции отличались. Я работал над созданием микросхемы, что в те годы было сравнимо лишь с работой в аэрокосмической отрасли. Это был передовой край науки и техники, и мы получали от работы неописуемое удовольствие.

В начале 1980-х я ушел из HP и присоединился к начинающей компании Convergent Technologies. Компания была основана еще до революции персональных компьютеров, которая произошла на первом этапе существования этой компании. Ее основная идея заключалась в создании рабочей станции. Такие понятия, как электронно-лучевая трубка, центральный процессор и клавиатур в то время были новыми и малоизвестными. У каждого компьютера был свой терминал (электромеханическое устройство для ввода данных в компьютер и вывода полученных результатов), а сами компьютеры занимали целые комнаты. Работать в этой области было невероятно интересно.

Приблизительно в то же время на рынке появился первый персональный компьютер компании IBM. Тогда все вычисления в нашей компании выполнялись на компьютере Apple II, лишь отдаленно напомиавшем современные ПК. Из-за постоянной нагрузки Apple II перегревался, и его охлаждали всеми доступными вентиляторами. По сегодняшним меркам этот компьютер очень архаичный, но в те годы работа на нем доставляла настоящее удовольствие.

Многие ныне известные люди, такие как Билл Гейтс, в те годы были еще детьми, а некоторые — лишь молодыми инженерами, вынашивающими новые идеи. И эти идеи удалось реализовать. Все остальное уже история.

Самое интересное, что в тот момент мы находились будто бы в центре Вселенной. Постоянно возникали новые возможности. Казалось, в любой момент можно устроиться в лучшие компании и работать с лучшими людьми в своей отрасли. Энергичные и полные энтузиазма, мы просто не могли потерпеть неудачу. Для нас не было ничего невозможного. А в культуре Великобритании все эти тенденции были несколько приглушенными. Англичане и шотландцы более осторожны в принятии решений.

В те годы я бывал в Великобритании и наблюдал за деятельностью нескольких венчурных фирм. У меня была возможность оценить перечень начинающих компаний, профинансированных этими фирмами. Было интересно сравнить подход к стартапам в Шотландии и в США. Оказалось, что в Великобритании подход более сдержанный и осторожный, что, в общем-то, свойственно культуре этой страны. Однако многим таким компаниям просто не хватало уверенности в собственных силах. Совсем недавно я встречался с группой молодых людей (чуть старше двадцати лет), которые, устав искать финансирование для своего стартапа, решили уехать из Шотландии. У них есть решимость действовать и твердая уверенность в успехе своего начинания, которому ничто не может помешать, что, пожалуй, весьма необычно для людей из этого уголка земного шара. Я уже давно тружусь в области информационных технологий, и такие перемены меня воодушевляют и придают новых сил.

Ливингстон. Вернемся к тому времени, когда вы с Джимом Бартоном решили основать компанию TiVo.

Рэмси. Я несколько раз возвращался на работу в компанию HP, и во время одного из этих возвращений познакомился с Джимом Бартоном.

Тогда в компании HP формировалась команда для работы над проектом @Home, наняли очень интересных и талантливых людей, включая Джима Бартона и Тома Ермолюка. Все мы очень сдружились за время работы над этим проектом.

Приблизительно через год я осознал, что работать в большой компании больше не могу. И я воспользовался возможностью поработать в SGI (Silicon Graphics, Inc), где в то время насчитывалась всего пара сотен сотрудников. В компанию SGI в то время пришел Марк Перри (он был одним из партнеров в NEA — венчурной фирме New Enterprise Associates), в совете директоров состоял Дик Крамлих, и я с готовностью присоединился к их компании, считая эту возможность замечательной. Технологии были просто восхитительными. Джим Кларк (основатель SGI) — великолепный человек. Люди в компании — самые светлые умы современности. Так иногда бывает: приходишь в коллектив, и тебе кажется, что ты здесь проработал целую вечность и что твое место именно здесь. Не нужно задавать вопросы, все стало ясно и понятно с первой минуты. Именно так я чувствовал себя в SGI.

Когда я сообщил Ти Джею, Джиму Бартону и нескольким другим сотрудникам HP о том, что ухожу в SGI, они радостно воскликнули: «Отлично. Давай сделаем это вместе!» Так что в компанию SGI перешла сразу целая команда сотрудников HP.

Мы попали в разные отделы SGI и никогда не работали вместе, но продолжали дружить, как и прежде. Джим очень вырос профессионально и стал первоклассным специалистом в своей области. В SGI он изобретал такие вещи, до которых раньше никто не мог додуматься. Он реализовал параллельную обработку данных в UNIX-системах, придумал, как заставить операционную систему UNIX работать в режиме реального времени. Для функционирования графических приложений работа системы в реальном времени очень важна, поскольку, например, на авиатренажере кратковременные задержки или сбои недопустимы. Так что Джим Бартон, засучив рукава, взялся за дело и добился своего. Объем проделанной им работы просто поражает меня. А я в компании SGI занимался рядовыми вопросами разработки недорогих рабочих станций. Прежде мне доводилось много общаться с представителями киностудий и профессионалами в области создания специальных эффектов.

Меня всерьез увлекали возможности применения компьютеров в сфере развлечений и шоу-бизнеса. Большинство компьютерных приложений нельзя охарактеризовать иначе, как скучными. А эта сфера мне совершенно не казалась скучной. Я задумался над тем, как компьютерные технологии можно использовать для развлечения, применив их таким способом, о котором раньше никто даже не думал.

В это же время Джим Бартон в компании SGI совместно с компанией Time Warner приступил к созданию системы видео по запросу (Video-on-Demand, VoD-система). Работы проводились в Орландо, штат Флорида. Первая разработанная ими система видео по запросу называлась Full Service Network. Технически идея была реализована просто замечательно, но ее принципы противоречили интересам компаний, предоставляющих услуги кабельного и спутникового телевидения. Созданная система нарушала правила игры, установленные этими крупными монополистами. Тем не менее Джиму она очень понравилась.

Джим Бартон ушел из SGI и попытался создать собственную компанию. Приблизительно год спустя по счастливой случайности я присоединился к нему. Даже не помню, кто из нас это предложил, но однажды мы вместе отправились пообедать и обсудили несколько новых идей. Мы решили, что было бы интересно поработать вместе, поскольку на одни и те же вопросы мы смотрим под разными углами зрения. Возможно, это поможет нам придумать что-то новое. И в результате появится совместная компания.

Первое время мы так и продолжали обедать вместе и обсуждать разные идеи. Несколько таких обедов оказались на редкость замечательными. Мы все больше сосредоточивались на использовании компьютерных технологий в сфере бытовой аудио- и видеотехники, думая в первую очередь о создании домашних серверов и компьютерных сетей. Идея объединения всего оборудования в доме в единую сеть немного опережала свое время, тем не менее казалась нам очень интересной и перспективной.

Потребовалось не так много времени на подготовку презентации будущей компании — правда, еще не было подробного бизнес-плана, был лишь перечень идей, воплощением которых мы планировали заняться. Мы обратились в венчурную компанию NEA и в другие фирмы. Но большинство представителей венчурного капитала нас отфутболивали. К сожалению, наша модель не очень подходила для венчурного финансирования (она и сейчас не очень подходит, а десять лет назад и подавно). Для венчурного

финансирования идеальна следующая схема: «Вот наша идея. Вот рынок для ее реализации. Вот наши подсчеты. Дайте нам пять миллионов, и мы начнем приносить прибыль с первого дня работы. За это мы отдадим вам половину компании».

Мы же сразу заявили, что так не пойдет. Во-первых, предлагаемый нами продукт был в новинку для потребителя. Во-вторых, мы собирались создать компанию по предоставлению услуг, а в то время венчурные фирмы предпочитали не финансировать подобные проекты. В-третьих, мы заявили, что нам потребуются мощные финансовые вливания. Много денег. Сейчас можно выделить нам сравнительно небольшую сумму, но затем потребуются еще немалые суммы для реализации нашего проекта. Таким образом, существовало сразу три фактора, которые играли против нас, отпугивая представителей венчурного бизнеса. Все это не испугало только Стюарта Элсопа из компании NEA и Джеффа Янга из Redpoint Ventures.

Ливингстон. Как по вашему, почему эти люди отнеслись к вашей идее не так, как другие?

Рэмси. Джефф Янг сказал мне, что уже давно мечтал о разработках в области телевидения и видеотрансляции, но до сих пор ему не встречалось предложение с действительно стоящими идеями. Мы вовремя подвернулись ему под руку, и он подумал, что наконец-то появилось два человека, способных создать компанию и генерировать новые идеи для реализации такого проекта. На него наша идея произвела большое впечатление.

Стюарт Элсоп был очень дальновидным бизнесменом. Он мгновенно увидел отрывающиеся перспективы, и для него это вполне естественно. Он всегда искал компании, которые настойчиво продвигались к цели и старались реализовать совершенно новые идеи. Он подходил к вопросу, скорее, эмоционально. Никто из этих ребят не спрашивал, сколько мы на этом заработаем, существует ли рынок сбыта для нашего продукта. И уж точно их не беспокоил вопрос о том, не затаскают ли их по судам по поводу нарушения авторских прав. Не думали они и о других трудностях, которые вполне могли встать у нас на пути. Они видели перед собой двух человек с замечательной идеей в голове. Никто не знал, что из этого выйдет, но решили попробовать: «Дадим им немного денег и посмотрим, что из этого получится».

Ливингстон. Ваша оригинальная идея была значительно серьезнее, чем создание цифрового видеоплеера?

Рэмси. Разумеется. Изначально это была шикарная идея создания домашних сетей и серверов. И финансирование мы получили именно для ее реализации. Однако, углубившись в детали, мы поняли, что эта технология еще не созрела для использования в быту. Идея с серверами действительно замечательная, но как внушить эту мысль рядовому потребителю? Мы осознали, что продать наш продукт конечному пользователю будет очень сложно, да и технически реализовать идею непросто.

Перечень функциональных возможностей нашего сервера был очень широким, и одна из них — цифровой видеоплеер. Мы решили, что полностью нашу идею реализовать очень сложно, поэтому лучше остановиться на отдельном элементе, который стоил бы не так дорого. И сосредоточились на отдельном устройстве, которое, по нашему мнению, быстрее всего завоевало бы популярность пользователей. «Если этот проект будет успешным, начнем воплощать в жизнь и другие элементы разрабатываемой системы. А пока нужно забыть о сетях, серверах, хранилищах большой емкости, дорогих технологиях и т. п.»

Сегодня это устройство называется DVR, а в те годы мы изначально назвали его PVR (что-то вроде персонализированного телевидения). Эта идея казалась нам захватывающей, увлекая в первую очередь сложностью практической реализации. Основная проблема заключалась в том, что это должен был быть бытовой прибор, а, следовательно, очень надежный и функциональный. Джим Бартон с головой погрузился в решение вопроса, как это сделать. Он объединил свои знания, накопленные при реализации UNIX-систем, работающих в режиме реального времени, и проекта видео по требованию. Сложив все воедино, мы увидели, насколько замечательным и, главное, реальным будет придуманный нами продукт. И взялись за его воплощение.

Сложив все воедино, мы увидели, насколько замечательным и, главное, реальным будет придуманный нами продукт. И взялись за его воплощение

Вернувшись к представителям венчурного капитала, мы заявили, что благодарим за деньги, но наши планы несколько изменились. Мы решили заняться другим проектом и считаем свою идею замечательной. Они ответили, что это похоже на обычный видеоплеер (я просто с ума сходил каждый раз, услышав нечто подобное). Поэтому нам пришлось пуститься в детальные разъяснения: «Это вовсе не обычный видеоплеер. Это

устройство намного сложнее и использует в своей работе жесткий диск, что позволяет одновременно воспроизводить и записывать программы, а также выполнять множество других полезных операций. Например, вы сможете поставить на паузу прямую трансляцию, а затем досмотреть ее, не пропустив ни единого фрагмента».

После этого мы взяли на работу нескольких специалистов, творческие способности которых были выше всяких похвал. Вместе мы продумали интерфейс устройства и некоторые нюансы его работы. В довольно сжатые сроки (через шесть месяцев после начала работы над проектом), у нас сформировался сплоченный коллектив, в котором каждый сотрудник работал над отдельным аспектом проекта.

При создании компании меня волновал ряд вопросов. В сфере высоких технологий привлечение самых талантливых кадров зависит от того, насколько интересны ваша идея и проект. Если изучить историю технической революции в целом, можно отметить четкую тенденцию: самых ярких представителей технической отрасли притягивают самые модные и интересные проекты. Одной из таких «притягательных» технологий, которые я наблюдал за время работы в компании SGI, были проекты на базе UNIX. Операционная система UNIX для программистов и техников была словно песочницей, где они могли играть, как дети, реализовывать свои творческие замыслы и решать сложные проблемы. И они занимались этим с радостью. Компании, которые понимали это (например, Sun и SGI), использовали эту операционную систему для реализации множества проектов, привлекая таким образом в штат выдающиеся умы своего времени и решая самые сложные задачи.

Мы же собирались создать компанию, ориентированную на рядовых потребителей, выпустить небольшое устройство стоимостью 200–300 долларов. Это устройство, выполняющее элементарные функции, должно управляться пультом дистанционного управления. Достаточно ли сложным и интересным покажется этот проект талантливым людям? Я не хотел создавать второсортную фирму. Наша компания должна была стать одной из ведущих. И это сильно тревожило меня в то время.

Приблизительно тогда Джим Бартон нанял первого сотрудника — очень одаренного человека из компании SGI. Это был наш первый «ключевой» сотрудник. В процессе работы стало понятно, что проект получается довольно сложным. Поэтому когда к нам на собеседование приходили

отличные инженеры, нам приходилось немного приоткрывать завесу, чтобы прояснить некоторые детали. Выслушав нас, кандидаты говорили: «Этот проект достаточно сложный в самых разных аспектах. Я хочу работать с вами».

Мне кажется, что в своей области компания TiVo стала совершенно новой игровой площадкой для выдающихся инженеров того времени. При этом прямой связи с UNIX у проекта не было, хотя наша система и работала на базе операционной системы Linux. Требовалось создать интегрированную систему, которая бы надежно работала и стоила недорого. Надо было скрыть в обычном корпусе высокие технологии, чтобы в процессе работы с устройством пользователь ни о чем подобном не догадывался, работа с устройством была максимально простой, а все сложные и высокотехнологичные элементы надежно спрятаны внутри. У пользователей должно было сложиться впечатление, что у него в руках обычный пульт дистанционного управления.

Вот это и требовало включения воображения наших сотрудников на полную мощность. Они говорили: «Мы с удовольствием поработаем над этим. Это действительно интересно».

Ливингстон. С какими техническими сложностями вы столкнулись?

Рэмси. Технология хранения видеоданных на жестком диске уже существовала, но главная проблема заключалась в создании продукта массового потребления с жестким диском, стоимость которого по тем временам была довольно высокой. Приходилось надеяться, что в ближайшее время цена на жесткие диски существенно снизится. По оригинальному проекту наше устройство должно записывать четырнадцать часов видео. И на тот момент стоимость такого устройства равнялась тысяче долларов. Оставалось только ждать резкого снижения цен на жесткие диски.

Когда этот вопрос стал очевидным, осталось понять, как использовать жесткий диск? Поиск информации на жестком диске выполняется очень быстро, хотя на обычном видеоплеере можно выполнять только одну операцию в определенный момент времени. Можно поставить передачу на запись, и только после записи просмотреть записанный материал. Это линейная последовательность операций. Однако применение жесткого диска открывает совершенно иные перспективы. Это устройство с произвольным доступом и головка записи-чтения перемещается в жестком

диске очень быстро, что позволяет создать иллюзию одновременного выполнения сразу нескольких задач. Итак, пользователь сможет и записывать и воспроизводить данные одновременно.

Ключевая задача нашего проекта — максимально дешево реализовать одновременную запись и воспроизведение данных, перемотку, паузу и другие функции. Решение этой задачи с помощью так называемого медиапереключателя и механизмы управления потоком данных были запатентованы нами как технология Time Warp. Патент на эту технологию — один из важнейших патентов нашей компании.

Кстати, это был первый оформленный нами патент. Решение описанной задачи стало ключевым: мы создали механизм одновременной записи и воспроизведения видеоданных, который обладал двумя достоинствами: он был недорогим и «просто работал». Наверняка до нас кто-то уже создавал мощные системы редактирования видеоданных с теми же функциональными возможностями, но стоили они миллионы долларов. Нам же удалось создать подобный механизм, стоимость которого обошлась в несколько сотен долларов. Вот это по-настоящему огромное достижение.

Второй по сложности проблемой при создании цифрового видеомэгнитофона оказался доступ к программе телепередач различных телевизионных каналов. До настоящего времени, а в некоторых случаях и в наши дни, программа телепередач составляется специальными компаниями, в которых целые армии сотрудников в буквальном смысле просматривают газеты и обзванивают телеканалы. Это очень трудоемкий процесс сбора информации вручную. Каким бы невероятным все это ни казалось, такая практика широко распространена и по сей день. Создав такую базу данных, компания продает ее газетам и журналам. И когда вы откроете любимое печатное издание, то будете знать, когда начнется ваша любимая телепередача.

Закономерно возникает вопрос, насколько точны эти данные. В информации довольно много неточностей. Пусть не критически важных, но для использования в цифровом видеоплеере они вряд ли подойдут. Если вы захотите записать свой любимый фильм или шоу и запрограммируете плеер на определенное время, а выбранная передача не будет записана или запишется частично (потому что начнется раньше или позже), вы будете искать виноватого. Таким образом, информация о телепрограммах должна быть максимально точной, иначе гнев пользователей обрушится в первую

очередь на наш цифровой видеомagniтофон и его производителя. Поэтому мы обратились в компанию Tribune Media Services с просьбой разрешить использовать для нашего проекта данные этой компании.

Начав с информации о телепрограммах, предоставленной этой компанией, мы стали обращать внимание на все недостатки и корректировать информацию таким образом, чтобы все предоставляемые данные соответствовали высоким требованиям нашего проекта. Затем пришло время испытаний в реальных условиях. К нашему неудовольствию, значительная доля информации оказалась ошибочной, и мы вообще иногда не понимали, как все будет работать. Но, занявшись работой над этой базой данных еще интенсивнее, в конце концов добились достаточной стабильности в работе. Теперь можно было просто скачивать телепрограмму, подготовленную для использования в цифровом видеомagniтофоне. Такого раньше никто не делал. Никто об этом даже не думал. Это была совершенно новая идея.

Примерно за полгода до выпуска на рынок устройства DVR, мы еще не записали ни одного бита видеоданных. И я стал настаивать на необходимости проверки функции записи. Но специалисты отвечали, что эта самая простая функция не представляет сложности. «Проблемы возникнут с функцией постановки программ на паузу и другими функциями подобного рода», — убеждали меня. Но я продолжал настаивать: «Я понимаю, но давайте попробуем хоть что-нибудь записать? Ведь в случае неудачи все придется переделывать». В итоге я убедил всех провести тестирование видеомagniтофона. Естественно, записать ничего не удалось, и уже в последний момент нам пришлось многое переделывать, чтобы устройство заработало.

Идея использования информации из базы данных телепрограмм была совершенно новой, поэтому затем возникла проблема обновления телепрограммы в устройстве. В настоящее время чтобы получить телепрограмму, достаточно включить телевизор. Она передается вместе с телевизионным сигналом. Почему бы и нам не использовать этот вариант передачи данных? Но довольно быстро мы осознали, что далеко не все телевизионные каналы встраивают в свой сигнал программу передач. Стало быть, в работе нашего устройства не будут охвачены все каналы.

Наконец мы решили передавать телепрограмму по телефонной линии. Пришлось встроить в видеомagniтофон модем, подключаемый к нашему серверу, на котором хранилась обновляемая программа телепередач. При

соединении с сервером для каждого цифрового видеомagniтофона мы предусмотрели процедуру идентификации на основе индивидуального номера (например, 94022). Затем устройство DVR сообщало серверу информацию о том, к каким сетям и телеканалам он подключен. В ответ с сервера на плеер передавалась соответствующая программа телеканалов. И все — никакой лишней информации. Таким образом, для каждого DVR нам предстояло подготовить около 65 тысяч разных вариантов телепрограмм, чтобы на каждый индивидуальный запрос отправлять именно тот вариант телепрограммы, который запрашивался конкретным устройством.

Помимо всего прочего, систему нужно было разработать так, чтобы ее никто не взломал. Цифровой видеомagniтофон нужно было защитить, чтобы никто не смог украсть индивидуальную программу пользователя или, что еще важнее, не смог украсть информацию о том, какие программы смотрит тот или иной пользователь. Люди не любят делиться подобной информацией. Это их личное дело. То есть необходимо было обеспечить максимальную безопасность нашей системы. И мы создали безопасную, невидимую для пользователя группу серверов. Мы создали ее с нуля, поскольку подобных решений в области телевидения еще не существовало. Для того времени это было революционное решение, но, когда мы запустили систему в работу, большинство пользователей восприняли ее как должное. Они просто нажимали кнопку на своем видеомagniтофоне и воспроизводили интересующие их телепередачи. А технологии, обеспечивающие безопасную работу всех доступных функций видеомagniтофона, были скрыты, и об их сложности никто даже не догадывался.

Скрестив пальцы, мы вывели свой товар на рынок. Помню, однажды мы выявили серьезный недостаток в наших устройствах и пришлось заменить буквально все видеомagniтофоны, купленные пользователями. Произошло это вскоре после начала продаж. Мы реагировали мгновенно, пользователи даже не успели понять, что произошло. Мы очень быстро все исправили. Переглянувшись, мы с облегчением выдохнули: «Слава Богу, что это случилось сейчас, а не через пять лет». Были приняты все меры для того, чтобы в устройства TiVo нельзя было отправить данные, которые могли бы их повредить. В настоящий момент продано 4,5 миллиона видеорекордеров TiVo. И если однажды будет создана программа, которая сможет повредить эти плееры, у нас возникнут очень крупные неприятности. Поэтому мы сделали все, чтобы полностью исключить такой вариант развития событий.

Одна из встроенных в устройства TiVo функций называется TiVo phone home. Эту функцию можно сравнить с методом управления спутниками, вращающимися вокруг Марса. На спутник можно передать только ограниченное количество информации, и если связь будет потеряна, то они автоматически переключатся в безопасный режим работы. Аналогичный безопасный режим мы внедрили и в устройства TiVo. Если что-то идет не так, устройство переключается в этот режим, игнорирует абсолютно все команды и сообщает серверу о неполадке. Сразу после этого мы связываемся с этим устройством и загружаем в него все необходимое программное обеспечение заново, и он вновь начинает нормально работать. Сегодня у нас 4,5 миллиона пользователей, но систему нужно масштабировать с учетом и десяти или даже двадцати миллионов пользователей. Все они составляют очень разветвленную и сложную систему, поэтому, когда кто-то говорит, что TiVo напоминает обыкновенный видеоплеер, мне хочется его задушить.

Ливингстон. Когда у вас появились первые пользователи? Первый раунд финансирования вашей компании состоялся в 1997 году, что позволило вам реализовать первоначальные цели. На втором этапе финансирования вы привлекли более существенные финансовые средства?

Рэмси. Да, значительно более крупные суммы. Первый раунд финансирования состоялся только благодаря Стюарту Элсону и Джеффу Янгу, и тогда мы получили не так много денег. Второй раунд проходил значительно сложнее, поскольку мы хотели повысить стоимость нашей компании и привлечь больше инвесторов. Это был действительно очень тяжелый раунд. Не помню, какую именно сумму инвестиций нам удалось получить в этот раз, но в совокупности в двух раундах мы привлекли около 10–15 млн долл. Не такие уж большие деньги по сегодняшним меркам.

К моменту проведения третьего раунда финансирования к нам присоединился Пол Аллен (это случилось на третьем или на четвертом этапе финансирования, точно не помню). Как глава собственной компании Vulcan, Пол Аллен вложил в нас очень приличную сумму. После подключения Vulcan в жизни нашей компании начался новый интересный этап. Нами заинтересовались средства массовой информации. Еще до размещения наших акций на фондовом рынке мы получили солидные инвестиции от ведущих киностудий и некоторых крупных интернет-компаний. Затем провели IPO и сразу после этого получили инвестиции от компании AOL

на сумму 200 млн долл. Состоялось еще несколько раундов финансирования TiVo, и в конечном итоге, если подсчитать все средства, полученные нами со дня основания компании, общая сумма составит около половины миллиарда долларов. Поиском денег для финансирования компании мы занимались с первого дня работы над проектом.

Во время этих перипетий на должность главного финансового директора компании мы пригласили Дэйва Кортни — самое удачное из наших кадровых решений. До этого Дэйв не работал финансовым директором. Он был инвестиционным банкиром. Мне представлялось, что бухгалтерская подготовка для финансового директора очень важна. Но еще более важная и сложная часть его обязанностей связана с поиском финансов для развития компании. Почему бы не поискать человека, который действительно хорошо в этом разбирается? Мы нашли Дэйва, и он стал еще одним членом нашей команды. В сборе инвестиций и в первичном размещении наших акций на фондовом рынке главная заслуга принадлежит именно Дэйву.

Думаю, главный секрет сегодняшнего процветания TiVo как раз и заключается в своевременном отличном финансировании компании. Мы преодолели путь от самых тяжелых времен (когда в 2000 году со сцены сошла компания Replay) до процветания. У нас было достаточно финансов

Главный секрет сегодняшнего процветания TiVo как раз и заключается в своевременном отличном финансировании компании

для преодоления всех трудностей. Мы провели множество преобразований внутри компании, но вопрос выживания перед нами никогда не стоял. Мы точно знали, что добьемся успеха.

Ливингстон. Расскажите о начале продаж цифровых видеомagneтофонов TiVo.

Как у вас появились первые пользователи?

Рэмси. Мы запустили в продажу устройства TiVo в конце марта 1999 года. В последний день месяца. И мы решили его отпраздновать, назвав этот праздник «Синяя луна». Этот важный день — день выпуска нашего первого устройства TiVo —мы сделали выходным днем в компании. Мы празднуем его и по сей день.

Производство цифровых видеомagneтофонов мы поручили сторонней фирме из города Милпитас. Надев голубые пиджаки и кепки, мы отправились в этот город всей командой и наблюдали за сборкой первых устройств TiVo. Празднование удалось на славу.

До этого мы собрали несколько испытательных образцов. Тремя месяцами ранее, в январе, мы представили наш товар на суд посетителей международной выставки бытовой электроники CES. Так что люди о нас уже знали. Тогда и разгорелись споры с компанией Replay о том, кто из нас был первым на этом рынке. Однако мы первыми представили опытные образцы и наладили серийное производство.

Естественно, были и пользователи бета-версии цифрового видеомэгнитофона, включая, конечно же, Джеффа Янга и Стюарта Элсопа. Конечно, первые модели ломались, не записывали программ правильно и выкидывали массу разных фокусов. Нам постоянно приходилось их перезагружать. Мы очень переживали, предоставляя пробные версии устройства TiVo членам совета директоров. Тем не менее успешно пережили этот этап.

Мы договорились с компанией Philips о распространении нашей продукции через их розничную сеть. Нам повезло, поскольку средствам массовой информации понравилась молодая компания, нарушившая сложившиеся устои медиаиндустрии. Им также нравился наш ожесточенный спор с компанией Replay. К нам было приковано внимание общественности. Люди узнали об устройствах TiVo задолго до того, как они поступили в продажу. Поэтому продажи пошли хорошо сразу после поступления в магазины первых экземпляров нашей продукции.

Нам было чему поучиться. Однажды мы собрали всех сотрудников компании (которых в те годы было около шестидесяти), разделили их на группы и отправили в разные магазины сети Fry's в районе Калифорнийского залива. Именно в этой сети продавались наши устройства TiVo. В магазинах были оборудованы демонстрационные стенды, а наши сотрудники показывали всем желающим возможности нашего продукта. Для сотрудников такой опыт оказался полезным, поскольку никто из нас прежде не сталкивался с розничными продажами. После того как мы занялись этим, продажи существенно оживились. Все это произошло в конце марта. А к сентябрю мы уже продали 18 тысяч цифровых видеомэгнитофонов и подготовились к проведению IPO.

Количество проданных единиц техники нельзя было назвать огромным, и мы лишь неслись на гребне волны, которая должна была вот-вот обрушиться. Но в сентябре 1999 года после первичного размещения акций на бирже спрос превысил предложение. Стоимость нашей компании возросла до миллиардов долларов. Нам казалось, что мы умерли и попали в рай.

Приблизительно в то же время мы подписали договор с компанией Sony и очень важное соглашение с DIRECTV — лидером американского рынка спутникового ТВ. Мы стали поставлять DIRECTV наши устройства. Эта сделка стала очень важной для нашей компании и не утратила своей значимости и по сей день. Так начали формироваться наши партнерские отношения с разными компаниями, а бизнес стал расти.

Тем не менее все жаловались на низкие темпы роста. Если товар так популярен, почему рост компании не был стремительным? Но мы продавали наши устройства по 500–600 долл. за штуку, и лично я был полностью доволен развитием событий, учитывая, что мы только начинали свой бизнес, который от идеи домашнего сервера сократился до цифрового видеомагнитофона. Думаю, после продажи нескольких тысяч экземпляров дела пошли сами собой. Теперь наши устройства просто жили своей жизнью. Людям понравился наш товар и услуги. Их отзывы были более чем положительными, и объемы продаж стали расти.

Отношение прессы к нашей новинке тоже было неоднозначным... Все зависело от издания. Такие специализированные издания, как Walt Mossberg, просто возненавидели наш продукт: для них он был недостаточно технологичным. Пресса же, ориентированная на массового потребителя, души не чаяла в цифровых устройствах TiVo, поскольку они были простыми и надежными.

Не могу описать, как тяжело и неприятно получать плохие отзывы. Все сотрудники компании неизменно страдали, когда в прессе появлялся негативная рецензия на наши товары. Однако те годы отлично нас закалили. Наши товары обсуждались практически везде. Кому-то устройства TiVo нравились, а кому-то нет. В конечном счете количество положительных отзывов перевесило чашу весов в нашу сторону.

Ливингстон. Возвращаясь к вашим первым клиентам — были ли какие-то пожелания в отношении вашего товара, которые вас удивили?

Рэмси. Пользователей особенно поразила возможность поставить на паузу воспроизведение прямых трансляций. Реклама наша выглядела так: «Наши устройства могут то и то, а еще можно поставить на паузу прямые трансляции». Покупатели удивлялись и спрашивали, разве возможно приостановить прямую трансляцию? Мы объясняли, как это осуществляется технически. Но никто не мог в это поверить. Люди восклицали, что этого не может быть. Это ведь прямой эфир!

Никак не удавалось объяснить, как это происходит. Мы объясняли, что участники передачи не делают перерыв, когда вы нажимаете кнопку паузы на пульте управления, просто приостанавливается воспроизведение трансляции. Затем демонстрировали все это наглядно, и только после этого пользователи задумчиво резюмировали, что даже не могли себе представить такую поразительную возможность.

По сути, эта функция и была катализатором продаж. Познакомившись с ней, люди понимали, что наш продукт представляет собой нечто совершенно новое, ни на что не похожее.

Пользователям понравилась еще одна функция. Не знаю, полюбили они ее потому, что она пришлась им по душе, или потому, что сначала попросили ее реализовать, а мы выполнили их пожелание. Речь идет о функции Season Pass, которая представляет собой своеобразный перечень пожеланий. Нужно внести в этот список лишь краткое описание пожелания — и пользователь получает то, что хочет, причем постоянно. Например, вы хотите каждую неделю смотреть сериал «Звездные врата: Вселенная». Можно высказать это пожелание с помощью функции Season Pass. Ваш DVR будет отслеживать и записывать все серии этого фильма при каждом их появлении в эфире. При этом функция достаточно интеллектуальная и не записывает повторы. Кроме того, Season Pass учитывает длительность серий и изменение времени трансляции. Если, например, финальная серия сезона будет длиться два часа, то DVR запишет ее полностью, не прекратив запись по истечении сорока минут — времени длительности стандартной серии. Людям понравилась эта функция, но они могли воспользоваться ею несколько раз, а затем совсем забыть о ней. Данную функцию мы усовершенствовали и развили до нового сервиса WishList. Эта услуга позволяет задать разные параметры — например: «Хочу посмотреть все фильмы Мартина Скорсезе» или «Мне нужны все вестерны с участием Клинта Иствуда». Подобные возможности привлекают огромное количество пользователей. Они же понимают, что столкнулись с совершенно новой технологией, не похожей на те, с которыми им приходилось иметь дело раньше.

Ливингстон. Расскажите мне о тех ситуациях, когда вам не давали спокойно жить конкуренты.

Рэмси. Одна из таких ситуаций связана с разногласиями между нами и компанией Replay. Загадочным образом оказалось, что мы занимаемся

разработкой практически одинаковых решений. Как это случилось, я и по сей день не понимаю.

До нас только доходили слухи о компании Replay, и, вне всяких сомнений, они тоже слышали о TiVo. Вместе с тем наши предложения на рынке существенно отличались. Их продукт был более высокотехничным и сложным. Они предлагали покупку устройства без месячной абонентской платы. Действовала Replay бессистемно и в какой-то мере даже агрессивно. Мы несколько опережали эту компанию, но она использовала всевозможные уловки, чтобы составить нам конкуренцию.

В то время у генерального директора компании Replay и у меня постоянно брали интервью представители средств массовой информации. Нас то и дело изображали в виде дуэлянтов, дерущихся на пультах дистанционного управления. Мы были знакомы с представителями компании Replay и не испытывали друг к другу ненависти или враждебных чувств, но конкуренция между нашими компаниями развернулась довольно жесткая. Мы старались выбить Replay из нашей рыночной ниши. Стратегия «Места под солнцем хватит для всех» — не для нас. Мы считали, что Replay должна уйти. Этого противника нужно победить во что бы то ни стало.

Несмотря на то что высказывания (как и действия) представителей компании Replay часто огорчали нас и наших сотрудников, мо-моему, для TiVo это был очень полезный опыт, научивший нас выживать в условиях жесткой конкуренции. Лично мне не приходилось раньше работать в компаниях, которым приходилось бы так упорно бороться со своими конкурентами. Если компания SGI сталкивалась с ожесточенной конкуренцией, она просто меняла направление работы. У HP в те годы не было так много конкурентов. Эта компания всегда старалась делать что-то новое, чтобы отличаться от других, и благодаря этому занимала отдельную нишу на рынке. В те годы компании HP никто не мог составить серьезную конкуренцию и вопрос о выживании никогда не стоял на повестке дня. Нам же пришлось сражаться всерьез.

Теперь, когда я оглядываюсь назад, то время мне кажется очень интересным и познавательным. Особенно с точки зрения победителя. Со стороны мы видели, что компания-конкурент делает неправильно. Когда вовлекаешься в противостояние такого рода, то все мысли — только о победе. Ни на секунду не задумываешься о поражении. В этом духе мы и действовали.

Еще один серьезный вызов встал перед нами в процессе сотрудничества с компанией DIRECTV. На определенном этапе ее руководство решило заключить дополнительный договор с компанией Microsoft. Последняя только что приобрела компанию WebTV и тоже трудилась над разработкой цифрового видеоманитона. DIRECTV захотела обладать и этим устройством, чтобы продавать оба товара. По всей видимости, финансовые условия сделок были одинаковыми, поэтому DIRECTV было безразлично, чья продукция продается лучше. Однако компания Microsoft выкладывала миллионы долларов, чтобы занять этот рынок, а наша маленькая компания TiVo не имела таких ресурсов (хотя в процессе венчурного финансирования нам удалось собрать немало средств).

В конечном итоге оказалось, что уровень наших продаж намного выше, чем у конкурентов. Людям нравились устройства TiVo. К тому времени торговая марка была уже хорошо известна, и мы превосходили конкурентов в качестве. Стало ясно, что мы обыграли Microsoft на этом рынке совершенно честно, и люди выбрали нашу продукцию по объективным причинам. Мы ничего не предпринимали ради этого. Даже компания DIRECTV распространяла и рекламировала продукцию наших компаний на одинаковых условиях. Для Microsoft это было неприемлемо. Она так много вложила в этот проект, а после неудачи была вынуждена просто уйти с рынка. TiVo же с радостью отпраздновала свою победу.

Затем настал черед беспокоиться о том, что крупные производители бытовой электроники возьмутся за производство аналогичных устройств и вытеснят нас с рынка. Такой компании, как Sony, это вполне под силу. И мы решили продать им лицензию на производство устройства. После заключения ряда отличных сделок по продаже лицензий вопрос был снят с повестки дня.

В последние годы основную конкуренцию нам составили провайдеры кабельного и спутникового телевидения, которые на условиях контрактного подключения к сетям совершенно бесплатно раздавали пользователям цифровые тюнеры с возможностью записи. Это самый серьезный вызов, брошенный компании TiVo в последние несколько лет. С рядом компаний нам удалось найти общий язык и заключить взаимовыгодные сделки. В случае с другими, такими как EchoStar, пришлось подключить юристов и в судебном порядке доказывать нарушение ими зарегистрированных нашей компанией патентов.

В последнее время мы заключили договор с компанией Comcast и возобновили договор с компанией DIRECTV. TiVo продолжает расти и внедряет свои технологии на платформах сторонних производителей. Думаю, эта тенденция сохранится и в будущем.

Ливингстон. Крупные компании, владеющие телевизионными сетями и сетями кабельного телевидения, быстро определили угрозу, которую несла ваша идея?

Рэмси. Конечно. Они оценили степень серьезности ситуации очень быстро. Но это отдельная история. С первого же дня возможность цифровой записи телепрограмм приковала к себе внимание крупных представителей телевизионных и кабельных сетей. Их очень беспокоила наша активность.

К тому времени мы создали прототип на базе персонального компьютера — небольшой ящик с ручкой, который мы носили с собой и демонстрировали людям. Мы воспользовались услугами знатока в сфере индустрии массовой информации Стейси Джонла. Он представил меня всем своим партнерам, и в течение короткой презентации мы попытались убедить этих китов телевидения в том, что наша продукция не только не представляет угрозы для их компаний, но и способна даже повысить их доходы. Мы предоставляли им возможности рекламы, оценки активности пользователей и другие функции. Но после стандартных разговоров о семье и детях, многие просто указывали нам на дверь со словами: «Ваша идея для нас пагубна. Не вздумайте возвращаться. Вы собираетесь нас уничтожить».

В печатных изданиях то и дело появлялись статьи о том, как TiVo собирается разрушить экономику страны. Представители средств массовой информации вели себя иррационально. Нам постоянно угрожали судами, практически каждую неделю, хотя в совет директоров нашей компании входили люди из NBC, Discovery и других информационных компаний.

Мне кажется, что компания Replay оказала нам хорошую услугу, перейдя грань дозволенного. Не следует пересекать некую невидимую черту, иначе медиакомпания просто проглотят вас. Это и сделала компания Replay, внедрив в своих продуктах функцию автоматического пропуска рекламных роликов. Теперь пользователям даже не нужно перематывать фрагменты с рекламой. Устройство компании Replay самостоятельно выявляло рекламные паузы и удаляло их автоматически. Кроме того, компания

позволила обмениваться записанными программами по Интернету. Они перешли Рубикон, и их затаскали по судам. Вот так они стали плохими в этой истории, а мы — хорошими.

Конечно, мы заслужили уважение крупных компаний в мире средств массовой информации, но нельзя было забывать о том, что они спят и видят, как от нас избавиться. До сих пор удивляюсь тому, что некоторые из них решили профинансировать TiVo, вложив в нашу компанию деньги. Думаю, что эти средства позволили выжить в начале кризиса. Среди инвесторов хочется назвать такие компании, как Disney, Viacom, Discovery Communications, NBC, Showtime, HBO и Time Warner. Все они вложили в нас деньги и делегировали по одному представителю в совет директоров. Представитель компании NBC в совете директоров нашей компании присутствовал уже давно, как и Джон Хендрикс из Discovery. От них мы получили около 50 млн долл. на финансирование TiVo, и эти деньги предопределили нашу судьбу.

Ливингстон. Возможно, они руководствовались логикой: «Если мы не можем их победить, то следуем к ним присоединиться?»

Рэмси. Не знаю, чем они руководствовались, сам до сих пор удивляюсь. Впрочем, это был очень познавательный и интересный период жизни нашей компании, хотя и не без трудностей и разногласий.

Не знаю, трудно ли сегодня вывести на рынок новую технологию и продвигать ее, заниматься рекламой и формированием бренда. Мы столкнулись с множеством трудностей, которые касались и развития собственного продукта, и менеджмента крупных информационных компаний, желавших нам скорейшей гибели, а также острой конкурентной борьбы, которая не позволяла нам расслабиться ни на день, заставляя отстаивать права на интеллектуальную собственность. Если подумать обо всем, что легло на наши плечи с момента создания компании, трудно понять, как мы пережили все без сердечного приступа. Нужно научиться воспринимать многие вещи с улыбкой и относиться ко всему не слишком серьезно.

Ливингстон. Что вас больше всего удивило на первом этапе существования компании TiVo?

Рэмси. Наверное, все, о чем мы говорили. И инвестиции крупных компаний из сферы средств массовой информации в наш проект. Я не просил об этом. Учитывая их первую реакцию, я даже не надеялся на подобное развитие ситуации.

Нужно научиться воспринимать многие вещи с улыбкой и относиться ко всему не слишком серьезно

В настоящее время компания TiVo тоже трансформировалась, превратившись в медиакомпанию. И, пройдя весь этот путь, понимаешь, как сложно проходит становление такой компании, как трудно

не переступить черту. Думаю, крупные информационные компании прониклись уважением к тому, что сделала небольшая молодая компания из Кремниевой долины, принесшая на рынок новые технологии.

Представители медиакомпаний понимали, что наша настойчивость и энергичность свидетельствуют об огромной воле и желании. Волю людей очень сложно подчинить или сломить, значительно проще принять проявление человеческого духа как данность, а не пытаться с ним бороться. Все ресурсы и миллиарды долларов крупных информационных компаний не смогут заставить людей отказаться от творчества и от создания чего-то нового. В истории достаточно примеров того, как молодые компании изменили правила игры в своем секторе экономики в лучшую сторону. Это неизбежно. И, по-моему, мы заставили осознать этот факт представителей крайне консервативной индустрии.

ПОЛ ГРЭМ

ОДИН ИЗ ОСНОВАТЕЛЕЙ КОМПАНИИ VIAWEB

Пол Грэм со своим товарищем Робертом Моррисом в 1995 году основали компанию Viaweb с целью создания программного обеспечения для интернет-магазинов. За несколько дней до создания первого прототипа им пришла в голову сумасшедшая идея: почему бы не запустить приложение на сервере и не позволить пользователям работать с ним через веб-браузер.

Всего за несколько недель они разработали веб-приложение для создания интернет-магазинов, демонстрационную версию которого можно было показать инвесторам. Эта веб-служба была запущена в 1996 году.

Viaweb одной из первых позволила создавать интернет-магазины непосредственно в сети. С помощью программного обеспечения этой компании можно было создать точно такой же интернет-магазин, как и с помощью любой крупной компании, предлагающей услуги по созданию аналогичных сайтов. И многие пользователи воспользовались этой альтернативой. Пик популярности приложения Viaweb Store пришелся на 1998 год.

В 1998 году компанию Viaweb купила Yahoo. Аналогичный сервис этой компании получил название Yahoo Store. В 2005 году Грэм стал соучредителем инвестиционной компании Y Combinator, специализирующейся на поддержке стартапов на первых порах их существования.

Ливингстон. До создания Viaweb вы работали в другом стартапе, не так ли? Не могли бы вы немного рассказать о нем?

Грэм. До Viaweb был создан стартап под названием Artix. Мы собирались вывести в Интернет художественные галереи. Однако художественные галереи *не хотели* перебираться в Интернет. И по сей день не хотят. Мы потратили довольно много сил и времени, чтобы переубедить людей, пока наконец не поняли, что, возможно, лучше заняться тем, что действительно нужно людям.

Ливингстон. Вы свернули проект Artix и занялись разработкой программного обеспечения для создания интернет-магазинов?

Грэм. Да. По сути, ПО для обоих проектов не так уж отличается. На каком-то этапе мы поняли, что после создания приложения для разработки сайтов и сетевых галерей нам рукой подать до создания интернет-магазинов. Следовало только добавить механизм оплаты товаров с помощью платежных карт. Казалось, в то время все хотели создать интернет-магазин. Так почему бы нам было не переключиться на более востребованный проект?

По крайней мере так нам казалось в те годы. В средствах массовой информации только и говорили, что о магазинах электронной коммерции, поскольку компания Netscape проводила мощную рекламную кампанию перед проведением IPO. Netscape нужно было во что бы то ни стало доказать, что в один прекрасный день Интернет приобретет огромное экономическое значение. И для этого они привели самый элементарный и наглядный пример. Тогда (до поры до времени) большинство предпринимателей не хотели торговать в Интернете, но когда у них появилось такое желание, мы уже были готовы его удовлетворить.

Ливингстон. Вернемся к истокам Viaweb. С чего вы начинали? Достаточно ли у вас было финансов для такой деятельности?

Грэм. В самом начале не было никакого финансирования. Были только я и Роберт Моррис, а нашим «офисом» служила его квартира. Дело было в середине лета. Роберт тогда учился в магистратуре, но летом у него было больше свободного времени. Мы решили создать прототип программы — и создали его за несколько дней.

Главная особенность службы Viaweb заключалась в том, что она работала в Вебе (отсюда и название компании). Насколько я знаю, это было первое веб-приложение такого рода. Хотя изначально оно предназначалось для использования на персональных компьютерах, с его помощью пользователь мог бы создать веб-сайт и загрузить его на сервер. Но как только мы

приступили к созданию этой программы, у нас появилась идея поместить приложение на сервере и позволить пользователям управлять им с помощью ссылок на веб-странице. Мы засели за работу. И, разумеется, нашли способ создания такого приложения.

Ливингстон. Это ведь была совершенно новая идея? Вы помните, как она к вам пришла?

Грэм. В то время большинство компьютерщиков пользовались программой X Windows. С ее помощью можно было рисовать на собственном компьютере, используя приложение, установленное и работавшее на удаленном компьютере. В воздухе также витала идея создания X-терминала — компьютера, на котором была бы просто установлена и запущена программа X Windows, а все задачи выполнялись бы на сервере. Поэтому при создании своего проекта мы изначально планировали использовать браузер в качестве X-терминала. Мы размышляли над тем, можно ли вообще использовать браузер в качестве клиентского X-терминала так, чтобы приложение запускалось и работало на сервере.

В наше время такое решение было значительным шагом вперед, но, оказалось, в этом нет ничего революционного. Я хорошо помню момент, когда мне в голову пришла эта идея. Я ночевал в свободной комнате в квартире Роберта, поскольку в то время жил в Нью-Йорке. Я еще дремал утром, когда меня осенила идея размещения. Ее необыкновенная яркость заставила меня проснуться. Я уселся в кровати и думал только том, как бы попробовать сделать это.

Ливингстон. Что вы почувствовали, когда идея заработала?

Грэм. Восторг. Ведь это означало, что мы можем создавать компании, не изучая особенности операционной системы Windows. Сама перспектива разработки приложения для ПК нас ужасала: в то время разработка приложения для стационарного компьютера предполагала разработку приложения под управлением Windows. Никто из нас не знал, как это делается, и не хотел этому учиться. Шанс обойтись без Windows нас очень воодушевил. Когда стало очевидно, что можно создать интересующее нас веб-приложение, мы воскликнули: «Слава Богу, что не придется разрабатывать приложения для Windows».

Ливингстон. Итак, вы далеко продвинулись на пути к своей цели. Что произошло потом?

Грэм. Немного позже нас профинансировал наш друг Джулиан, который работал с нами в Artix. Он дал нам 10 тыс. долл. Спустя полтора

месяца мы поняли, что работы больше, чем казалось нам на первый взгляд, и взяли к себе в компанию Тревора Блэквелла.

Ливингстон. Как вы познакомились с Тревором?

Грэм. Тревор Блэквелл учился в магистратуре вместе с Робертом Моррисом. Я спросил Роберта, какой студент у них в магистратуре на факультете вычислительной техники самый умный. Он сразу назвал имя Тревора Блэквелла. Сложно было в это поверить, потому что я, плохо зная Тревора лично, считал его полным придурком.

Ливингстон. Но вскоре вы изменили свое мнение о нем?

Грэм. Тревор — вундеркинд в прямом смысле этого слова. Решив взять его на работу, чтобы проверить его способности, мы поручили ему написать небольшую программу для управления изображениями. Две недели от него не было вестей, и я уже практически вычеркнул его из списка кандидатов. Но наконец он прислал мне сообщение с просьбой прийти к нему в офис, чтобы протестировать программу. Я шел к нему в надежде увидеть приложение управления изображениями, а вместо этого он полностью переписал нашу систему (все, что успели написать и я, и Роберт) на языке программирования Smalltalk.

И я сказал: «Ну ладно, ты принят. Только напиши это приложение для управления изображениями, потому что мы не собираемся переписывать все свои программы на языке Smalltalk».

Ливингстон. Тогда вы с Робертом Моррисом уже были близкими друзьями?

Грэм. Да. К тому моменту мы дружили уже больше десяти лет. Мне даже кажется, что Роберт взялся за этот проект только благодаря нашей дружбе. Вначале он посмеивался надо мной и только год спустя признал, что проект Viaweb может принести нам доход.

Ливингстон. Значит, вы убедили Роберта потратить все лето на разработку вашего проекта. А что случилось осенью?

Грэм. С Моррисом не так просто договориться. Однажды он позвонил мне в сильном возмущении: «Мы работаем над проектом уже целый месяц, а он все еще не готов!» Сегодня это кажется смешным, ведь над приложением мы работали последующие три года. Но тогда главной задачей для меня было уговорить его поработать еще хотя бы месяц. Потому мы и пригласили Тревора Блэквелла. Роберт в конце концов взбунтовался, и я подумал, что стоит пригласить и других программистов.

Ливингстон. Если Роберт Моррис работал с такой неохотой, почему именно с ним вы основали компанию?

Грэм. Во-первых, он мой лучший друг, и я ему полностью доверял. А во-вторых, он один из лучших в мире программистов. Пусть лучше Роберт работает на четверть своих возможностей, чем кто-нибудь другой работает на все сто.

Ливингстон. Где находился ваш офис в те годы?

Грэм. В квартире Роберта. Его сосед по квартире уехал на лето, и я переехал в его комнату.

Роберт вставал очень рано, а я, наоборот, работал до четырех утра, а затем отсыпался до полудня. Таким образом, мы вместе работали над приложением практически 24 часа в сутки. Я мог за ночь написать новый код и отправить Роберту сообщение: «В моей части кода появились новые функции». А он продолжал писать его дальше. Таким образом, работа по написанию кода продвигалась очень быстро.

Ливингстон. Вы работали на одном компьютере?

Грэм. Ну, рядом находился университет с кучей компьютеров, и мы использовали их иногда без разрешения.

Ливингстон. Вы имеете в виду Кембридж в Массачусетсе город, где расположен Гарвардский университет?

Грэм. Да.

Ливингстон. Какой момент после решения создать веб-приложение был следующим ключевым в истории вашего проекта?

Грэм. Следующим таким моментом стала демонстрационная версия нашей службы, с помощью которой можно было создать действующий интернет-магазин, совершать в нем покупки и вносить изменения с помощью браузера Netscape. Мы создали компанию Viaweb в середине июля 1995 года, а демоверсия была готова уже в начале августа.

Ливингстон. Кому вы продемонстрировали ее в первую очередь?

Грэм. Прежде всего мы продемонстрировали веб-приложение нескольким потенциальным инвесторам. Но потом решили денег у них не брать, так как они захотели получить контрольный пакет акций компании за сравнительно небольшие инвестиции. Но даже наличие потенциальных инвесторов вдохновило нас на создание первой демонстрационной версии программы.

Ливингстон. После создания демонстрационной версии вы начали думать о привлечении клиентов и о зарабатывании денег?

Грэм. В первую очередь мы задумались над тем, что нам потребуется создать больше приложений. Мы ведь программисты. Более близкие к бизнесу люди захотели бы в первую очередь привлечь клиентов. Нас же мысль об этом только пугала. Мы подумали, что прежде чем привлекать клиентов к нашей службе, стоит написать еще пару тысяч строк программного кода.

Ливингстон. Что страшного в привлечении клиентов?

Грэм. Хакеры и бизнесмены совершенно разные люди. Нам комфортно заниматься разработкой и взломом ПО, а при мысли о работе с клиентами мурашки бегали по коже. Если вам это кажется странным, попытайтесь представить себе, что будет чувствовать рядовой бизнесмен, если перед ним поставит задачу модификации программного продукта, работающего на его ноутбуке. Сама мысль об этом покажется ему ужасающей. А для хакера это пара пустяков.

Ливингстон. Что же было дальше?

Грэм. Мы написали еще множество приложений, размышляя о том, что лучше заниматься тем, в чем мы хорошо разбираемся и пытаюсь максимально нарастить преимущество перед возможными конкурентами.

К осени у нас было такое веб-приложение для разработки интернет-магазинов, которого не появилось у наших конкурентов в ближайшие три года. В октябре или в ноябре я поехал в Нью-Йорк и продемонстрировал демоверсию программы нескольким бизнес-ангелам. Это позволило мне получить инвестиции на сумму 100 тыс. долл. Огромная по тем временам сумма. Мы думали, что это больше, чем мы когда-либо сможем потратить. Как же мы ошибались!

Ливингстон. Как развивались события дальше?

Грэм. Наличие инвестиций бизнес-ангелов вселило в нас дополнительную уверенность. Мы показали демонстрационную версию программы еще двум инвесторам. Нам нужно было только 50 тыс. долл., но финансировать нас согласились оба инвестора. И мы подумали, что иметь сто тысяч лучше, чем пятьдесят.

Мы разработали еще ряд приложений. В то время на рынке не было прямых конкурентов нашему продукту, поэтому, рискнув, мы переписали большую часть кода. Хотя наша веб-служба и так была достаточно хороша, рано или поздно все равно пришлось бы переписывать часть кода, так почему же не сделать это сейчас? Наконец в декабре мы занялись поиском потенциальных клиентов.

Ливингстон. Кто стал первым клиентом вашей службы? Каковы были отзывы о Viaweb?

Грэм. Первыми нашими клиентами стали несколько книжных магазинов, продающих техническую литературу. Первому клиенту мы позвонили вместе с Робертом. Во время разговора он просто сидел рядом и молчал. Мне кажется, эти магазины боялись конкуренции со стороны Amazon. В то время практически любым коммерческим компаниям приходилось, образно говоря, руки выкручивать, чтобы заставить их торговать в Интернете. Но только не представителям книжного бизнеса.

Ливингстон. Какие отношения у вас сложились с первыми клиентами?

Грэм. Мы считали, что для начала уверенной работы нам нужно около пяти клиентов. И выполняли все их пожелания, лишь бы они оставались клиентами нашей службы. Мы предоставляли им программное обеспечение бесплатно на любой срок. Сами создали для них веб-сайты. Если им нужны были цифровые изображения, то мы самостоятельно сканировали их. По сути, мы занимались ИТ-консалтингом по обеспечению надежной работы веб-приложений, потому что нам очень были нужны клиенты. Просто подобный проект не будет существовать без пользователей.

Именно в этом и заключается основная проблема в работе с веб-приложениями. Например, разработчик приложения для настольных компьютеров не может точно сказать, сколько у него пользователей. Но если вы создали веб-приложение и сами предоставляете услуги хостинга веб-страниц своим клиентам, то об их уходе немедленно узнает сетевое сообщество, да и весь мир.

Ливингстон. В основном вы предлагали заняться интернет-коммерцией розничным торговцам? Возникали ли какие-либо недоразумения относительно ваших услуг?

Грэм. Одна из наших ошибок заключалась в том, что, согласно нашему представлению, в первую очередь нашими клиентами станут компании, торгующие по каталогам. В настоящее время уже все подобные компании торгуют по сети, но тогда они даже слышать не хотели об Интернете. Такова была ситуация в конце 1995-го — начале 1996 года. В то время многие даже не имели доступа к Интернету. Поэтому менеджеры среднего звена, к которым мы обращались с нашим предложением, мечтали лишь о том, чтобы Интернет вдруг исчез. Новые технологии только усложняли их жизнь. Мы звонили им и предлагали решить все их проблемы, создав для них интернет-магазин. А для них наш звонок был подобен звонку

дантиста, который спрашивал, почему они не приходят запломбировать дыру в зубе.

В первую очередь нашими клиентами захотели стать частные предприниматели, торговавшие не самыми популярными товарами. Они могли продавать раритетные шахматные фигурки или что-то в этом роде. В своей работе чаще всего они надеялись на случайных покупателей или изредка рассылали по факсу цены на свою продукцию. Перед ними Интернет открывал огромные перспективы, поскольку теперь в их распоряжении был доступ к аудитории крупных компаний, торгующих по каталогам. Именно эти пользователи и полюбили наш сервис.

Ливингстон. А за что вообще пользователи полюбили Viaweb?

Грэм. Думаю, в первую очередь за простоту. Большинство приложений либо работают со сбоями, либо очень сложны в использовании. Поэтому пользователи не любят программное обеспечение. Они привыкли к тому, что у них ничего не получится либо при установке приложения, либо при заполнении какой-либо из онлайн-форм. Я сам не люблю устанавливать ПО, хотя имею степень магистра вычислительной техники.

Разрабатывая приложения для конечного пользователя, нужно помнить, что его психика травмирована прошлым негативным опытом при работе с ПО. Мы приложили все усилия, чтобы сделать наш сервис максимально простым. И старались вселить в пользователей больше уверенности, предоставляя в их распоряжение демоверсию программы, с помощью которой они могли попробовать создать собственный сайт. Вот что склонило их в нашу сторону.

Кроме того, нам удалось создать привлекательный графический дизайн приложения. Мы знали, что в электронной торговле главным для пользователей является именно графическое оформление, а не механизм проведения транзакций. Если внешний вид сайта не внушает доверия, не получится склонить посетителя к покупке и никаких покупок на вашем сайте не будет. Грамотный дизайн сайта имеет огромное значение. Поэтому мы и позаботились о том, чтобы наше веб-приложение позволяло создавать привлекательные сайты. Мы стремились сделать их дизайн не просто лучше, чем у конкурентов, а лучше тех сайтов, за разработку которых крупные компании заплатили не меньше полумиллиона долларов.

Мы даже не создавали механизма расчета платежными картами целых два года с момента начала работы нашей службы. Просто переводили заказ

на предпринимателя, а он уже обрабатывал его, так же как при заказе товара по телефону.

Ливингстон. Были ли у вас конкуренты и кто из них причинял вам самые большие неудобства?

Грэм. У нас были конкуренты, каждый из них беспокоил нас в той или иной степени. Наиболее значительным конкурентом была компания iCat. К счастью для нас, разработка приложений давалась им не так хорошо, как нам. Но они превосходили нас в поиске источников финансирования, да и их корпоративный дух был явно на высоте. В процессе одного раунда финансирования они собрали в два раза больше средств, чем те, во сколько была оценена наша компания. Но, к счастью, они не представляли для нас никакой угрозы в техническом плане.

Изначально компания iCat разрабатывала ПО для персональных компьютеров под управлением Windows. Но потом они выпустили веб-версию своего приложения. В момент его запуска мы с Тревором Блэквеллом принимали участие в торговой выставке и заметили, что URL-адреса статических страниц были заданы как функция «отобразить-файл», где имя файла использовалось в качестве переменной. Мы попробовали подставить в качестве переменной `/etc/passwd`, и, естественно, сервер отобразил файл паролей прямо в окне веб-браузера. Оказалось, что некоторые учетные записи вообще не имели паролей. А это ведь основы программирования.

Был у нас еще один конкурент, компания Shopsite, которая в техническом плане значительно превосходила iCat. Но и она не представляла для нас никакой угрозы, потому что располагалась в штате Юта, удаленном от «инкубатора стартапов» Калифорнии, где эта идея могла получить ускоренное развитие. С этой точки зрения компания iCat была значительно ближе, поскольку располагалась в Сиэтле. В Кремниевой долине у нас не было серьезной конкуренции.

Ливингстон. Какие еще важные моменты в развитии компании Viaweb вы могли бы вспомнить в первые два года ее работы?

Грэм. Таких моментов было множество. По сути, вся история компании Viaweb — сплошные поворотные моменты, которые то поднимали нас на вершину, то бросали в пропасть. Один из них наступил буквально через несколько дней после того, как мы начали работать. Некая крупная компания тут же захотела нас купить. Все как по расписанию. Мы представляли себе именно такой ход развития событий. Мы, великие хакеры, создали отличное программное обеспечение, запустили его, и тут к нам

должна была постучаться в дверь крупная компания с острым желанием купить наше творение.

Ливингстон. И что произошло дальше?

Грэм. Произошло некое столкновение культур. На первое знакомство с нами представители компании явились в свитерах в стиле Билла Косби, словно кто-то в корпоративном отделе сказал им, что на встречу с представителями начинающих компаний не принято приходить в костюмах. И они задумались, что же надеть. И тот же голос посоветовал им: «Наденьте свитера, которые выглядят так, будто их связали в кружке плетения макраме». Вот в таком виде они явились к нам, поднялись по лестнице, прошли мимо всей обуви в прихожей и обнаружили, что офис компании, которую они собираются купить, представляет собой комнату студента магистратуры, в которой установлена пара компьютеров.

Однако это не отбило у них желания к покупке. Мы договорились о второй встрече в Нью-Йорке в квартире Джулиана. Один из наших инвесторов торговал металлом, поэтому мы решили, что у него огромный опыт переговоров подобного рода. И попросили его помочь. Представители крупной компании предложили выкупить компанию за 3 млн долл. На что наш представитель ответил: «Я не продам вам компанию за три миллиона. Но за миллион долларов дам вам возможность купить эту компанию через шесть месяцев за 20 миллионов». После этих слов представители крупной компании встали и ушли.

Ливингстон. И как вы себя чувствовали после этого?

Грэм. Через несколько дней до меня наконец дошло, что случилось. И тогда мне стало не по себе. Я подумал о том, что если бы нашу компанию купили за 3 млн долл., то лично я получил бы на руки больше миллиона. Поэтому я чувствовал себя так, словно только что потерял миллион долларов. Миллион только что был у меня в руках, и вдруг его не стало. Я был в ужасе.

Я перезвонил представителю компании, которая хотела нас купить, и спросил, хотят ли они еще купить нашу компанию. И он ответил отказом. Наверное, они больше не считали, что время, потраченное на общение с нами, когда-либо окупится.

Ливингстон. Стало ли это для вас серьезной инъекцией реализма в деле приобретения компании?

Грэм. Для меня это было первым серьезным уроком по ведению бизнеса: сделку нельзя считать завершенной до тех пор, пока деньги не

окажутся у вас в кармане. В процессе переговоров очень многое может пойти не так, и на практике это случается довольно часто. Перед тем как нас поглотила Yahoo, было с десяток претендентов на приобретение нашей компании. Но каждый раз в переговорах что-то шло не так, и мы не могли заключить соглашение по той или иной причине.

Ливингстон. Что же вы стали делать после этого случая? Просто занялись делами?

Грэм. Да. В истории компании Viaweb четко прослеживаются две параллельные линии. Первая — это история разработки и развития программного обеспечения, и история взаимоотношений с клиентами. Эта линия развивалась уверенно и плавно, без каких-либо серьезных сложностей. Мы продолжали разрабатывать отличное ПО, а количество клиентов службы постоянно увеличивалось. Пользователям нравилось наше веб-приложение, и его популярность росла. Вторая линия — линия роста бизнеса. Здесь нас преследовала одна катастрофа за другой. Поэтому все критические моменты в истории развития компании не были связаны с клиентами или программным обеспечением, где все было отлично. Все сложные моменты были связаны именно с развитием бизнеса.

Одним из самых трудных был год, когда Роберт Моррис временно отошел от дел. Он решил на летних каникулах поработать на другую компанию. И устроился в компанию DEC SRC в Калифорнии. А о своих планах он не сообщал мне до того момента... В общем, он так и не сделал этого, просто поставил меня перед фактом. За несколько дней до его отъезда мы ужинали с друзьями, и кто-то из них спросил у Роберта: «Ну что, ты уже упаковал чемоданы для поездки в Калифорнию?» Так я узнал, что всего через неделю Роберт уезжает на целое лето.

Мне пришлось объяснять инвесторам, почему соучредитель компании, в которую они только что вложили свои деньги, отправляется на все лето работать на другую компанию. Тут потребовалась вся моя изворотливость.

Ливингстон. Что вы сказали в свое оправдание?

Грэм. Я сказал, что для студентов выпускников обычное дело — работать летом в исследовательской фирме. Конечно, это другая компания, но она скорее ближе к исследовательской лаборатории, чем к крупному бизнесу. Это было чистой правдой. Попытка превратить AltaVista в настоящую коммерческую компанию провалилась.

Ливингстон. Следующий ключевой момент в истории вашей компании настал именно после отъезда Роберта Морриса на все лето?

Грэм. Один из наших бизнес-ангелов (торговец металлом) был воодушевлен тем, что нас пыталась купить крупная компания, и решил вложить в наш проект довольно крупную сумму (по меркам этого вида финансирования). Мы не чувствовали острой нехватки средств, но деньги закончились бы приблизительно к осени. Этот инвестор решил, что нам нужен опытный генеральный директор — бизнесмен. И до тех пор пока мы не найдем подходящей кандидатуры, отказывался предоставлять нам обещанное финансирование. Поэтому в то лето мне пришлось не только прикрывать отсутствие Роберта, но и постоянно встречаться с разными кандидатами на должность генерального директора.

К сожалению, все кандидаты без исключения страдали манией величия. Это была эпоха взлета интернет-компаний, и все они видели себя великими руководителями, а удел программистов, по их мнению, заключался в том, чтобы готовить пищу и мыть посуду (то есть выполнять черновую работу). Нам же нужен был такой человек, который стал бы лицом компании, но при этом сохранил за нами право поступать так, как мы считаем нужным, и поддерживать надлежащий уровень работы сервиса. Нас беспокоило, что в один прекрасный день этот руководитель действительно возомнит себя главой компании, начнет указывать, что нам делать, и определять стратегию развития нашего проекта. И опасения не были беспочвенными, поскольку бизнесмены практически ничего не смыслили в компьютерных технологиях.

Ливингстон. И как же вы поступили?

Грэм. Нам просто повезло. В последний момент мы нашли Фрэда Игана. Или скорее Фрэд Иган нас нашел. Он-то нас и спас. С момента его прихода в Viaweb все изменилось самым радикальным образом. Самым сложным и тяжелым моментом в истории компании было именно то лето, когда инвесторы упорно настаивали на поиске руководителя. Но когда на нашем пути встретился Фрэд, все неприятности закончились, и лето ужасов закончилось вместе с ними.

Ливингстон. Чем же Фрэд так отличался от остальных кандидатов на эту должность?

Грэм. По правде говоря, нам не нужен был начальник. Нам требовался операционный директор, отвечающий за повседневную деятельность и все бизнес-операции. При этом мы должны были сохранить контроль над техническим развитием компании. Когда-то я вместе с Фредом Иганом работал в компании Interleaf. Только он был знаменитостью, занимал

высокий руководящий пост, а я был всего лишь наемным сотрудником. Он всегда вызывал у меня уважение и не переставал удивлять.

Ливингстон. Он внушил должное доверие вашим инвесторам?

Грэм. О да! Это было просто великолепно. Я отлично помню первый день Фрэда Игана на работе. Самым сомневающимся и мнительным в совете директоров был торговец металлом. Казалось, что, просыпаясь, он ест камни на завтрак. В первый день работы Фрэда этот инвестор позвонил в Viaweb. Трубку снял Фрэд и запросто спросил: «Здравствуй, Алан. Ты сегодня продаешь или покупаешь?» Испытанное мною облегчение трудно описать. Наконец-то у нас появился человек, который будет заниматься всеми вопросами бизнеса, а мы сможем сосредоточиться исключительно на технической стороне работы.

Вот предел наших мечтаний: кто-то решает все вопросы с нашими инвесторами, а мы занимаемся тем, что у нас лучше всего получается — разработкой программного обеспечения.

Ливингстон. Расскажите немного о взаимоотношениях с инвесторами.

Грэм. Мне кажется, мы совершенно не походили на бизнесменов, и инвесторы отлично это понимали. Поэтому они никогда не были до конца уверены в эффективности нашей компании, пока нас не приобрела Yahoo. По-моему, решение о вложении средств инвесторы принимали только исходя из очевидного высокого качества и эффективности создаваемых нами программных продуктов.

Мы действительно не были похожи на бизнесменов ни делами, ни даже внешним видом. Совершенно не задумывались над такими вопросами, как стиль одежды. Нас волновали лишь насущные вопросы, важные для пользователей.

Ливингстон. Однако если дела у вашей компании шли хорошо, стоило ли инвесторам переживать о вашем внешнем виде или других второстепенных вопросах?

Грэм. Думаю, они считали, что компания Viaweb может работать намного лучше. Мы привлекали довольно много пользователей, но, по их мнению, могли бы привлекать в два раза больше. Хотя лично я в этом сомневаюсь. У нашей службы и так было больше пользователей, чем у любой другой компании в этом рыночном секторе. В Интернете вообще не столько людей, чтобы можно было увеличить количество пользователей нашего программного продукта вдвое.

Один из инвесторов явно сам хотел возглавить нашу компанию. Он лишь недавно продал собственный стартап, к тому же был еще молод. Он просто не мог быть пассивным и на каком-то этапе даже работал с нами на должности вице-президента Viaweb.

Глядя на все это с высоты прожитых лет, я вижу, что мы недостаточно убедили инвесторов. Их следовало гонять по кругу, как лошадей в загоне, показывая, что хотя вы и слушаете их, но контроль в компании принадлежит вам (если вы сохранили контрольный пакет. — *Примеч. науч. ред.*). Им это нравится. Если вы держите все под контролем и уверенно раздаете всем команды, им будет спокойнее за вашу компанию. Но все наши инвесторы (кстати, значительно старше нас по возрасту) дали нам крупные суммы денег. Поэтому мы не позволяли себе «гонять» их — совесть не давала.

Ливингстон. С приходом в компанию Фрэда Игана завершилось формирование руководства Viaweb. Чем вы занялись дальше?

Грэм. Вскоре после прихода Фрэда в компанию мы получили еще больше инвестиций. Точную сумму не припомню, наверное, приблизительно 800 тыс. долл. Никогда прежде нам не удавалось получить таких огромных денег от инвесторов. При наличии такого щедрого финансирования мы действительно вышли на совершенно новый уровень работы. Раньше мы руководили компанией прямо из квартиры. Сначала из квартиры Роберта Морриса. Потом, после первого раунда финансирования, мы арендовали квартиру этажом выше квартиры Роберта. Теперь же, когда приняли на работу Фрэда Игана и достигли таких финансовых показателей, мы арендовали настоящий офис и приступили к набору штата сотрудников. Теперь наша компания по-настоящему стала походить на серьезный бизнес.

Ливингстон. Вас очень беспокоило то, что в глазах других Viaweb не выглядела настоящей компанией?

Грэм. Мы в полной мере пользовались той общеизвестной особенностью интернет-компаний, что в Интернете никто не может определить, что представляет собой та или иная организация. Никто не знал, что за нашей вывеской скрыты всего двое парней, работающих прямо в своей квартире. Сегодня большинство людей именно так и представляют себе стартапы. Но в начале 1990-х годов все было иначе. Считалось, что любая компания должна иметь офис. Лично я думаю, что владельцы интернет-магазинов, размещенных на нашем сервере, были бы просто в ужасе,

доведись им увидеть, в каком чулане стоял этот самый сервер. К счастью, этого не произошло.

Когда в первые годы существования Viaweb кто-то хотел с нами встретиться, чего мы только не делали, чтобы произвести на наших посетителей максимально серьезное впечатление. Когда Viaweb в первый раз решила купить крупная компания и ее представители пришли в наш так называемый офис, мы тщательно подготовились к встрече. У нас в комнате был только один компьютер. Роберт Моррис и Тревор Блэквелл чаще работали у себя дома или в университете. Поэтому специально перед встречей мы одолжили еще несколько компьютеров и установили их, чтобы все выглядело как можно более серьезным.

Одним из компьютеров, которые мы притащили в офис, был компьютер Роберта Морриса из его квартиры этажом ниже. И в самый разгар этого столь важного для нас визита в офис ворвался разъяренный Роберт, который вернулся домой и обнаружил, что его компьютера нет на месте. Он прокричал: «Что это вы тут делаете?». А мы ему: «Тихо, тихо. Нам пришлось его ненадолго одолжить, чтобы выглядеть презентабельнее. Мы и не собирались на нем работать. Он даже не подключен к сети». Роберт был очень зол, но все же позволил нам попользоваться его компьютером в качестве бутафории еще час, пока гости не ушли.

Ливингстон. Итак, по мере роста компании Viaweb увеличивались и масштабы следующих раундов финансирования. Что было дальше?

Грэм. К нашей компании стали относиться с большим уважением, и в прессе появлялось все больше публикаций о Viaweb. Но чаще информация о нас передавалась из уст в уста. Мы были той самой темной лошадкой — парнями с лучшими в то время технологиями, о которых никто не знал. С этого момента безызвестность канула в Лету. О нас узнавало все больше и больше людей.

В значительной мере этому способствовало и то, что имея на руках большие деньги, мы заключили контракт с серьезной рекламной компанией Schwartz Communications. Перед представителями этой компании была поставлена задача сделать так, чтобы когда речь заходит об электронной торговле, в разговоре всегда упоминалось бы название нашей компании. Ведь на самом деле мало кого интересуют рекламные статьи и объявления, значительно важнее, чтобы о вашей компании говорили пользователи, например, когда в беседе об электронной коммерции

в Интернете упоминается имя Viaweb. Надо признать, что компания Schwartz Communications справилась с этой задачей всего за несколько месяцев.

Кстати, именно один из сотрудников этой компании ввел в обиход термин «веб-приложение». Прежде мы пользовались названием «серверное приложение».

Ливингстон. В это время вы получали предложения о покупке Viaweb от других компаний?

Грэм. Мы постоянно получали подобные предложения. Как раз тогда, когда в компанию пришел Фрэд Иган, мы получили очередное такое предложение от японской корпорации. Впоследствии эта корпорация создала аналог нашего веб-приложения и приобрела успех в Японии. Эта компания называется Rakuten.

Ливингстон. Они скопировали ваш программный продукт?

Грэм. Не очень удачно. Трудно скопировать собаку, сфотографировав ее и вырезав по контуру. С определенной стороны это изделие действительно будет выглядеть как собака, но если кинуть палку и скомандовать: «Апорт!», то никто никуда не побежит. В силу слабой развитости японского

**Мы были той самой темной
лошадкой — парнями
с лучшими в то время
технологиями, о которых
никто не знал**

рынка в то время в тех условиях созданное этой компанией приложение пользовалось большим успехом из-за отсутствия серьезной альтернативы. А нашу компанию, как я уже и говорил, пытались купить постоянно. И намерения покупателей, по большей части, были серьезными.

Ливингстон. Вы все еще нуждались в финансовых вливаниях?

Грэм. Мы провели по меньшей мере еще один раунд финансирования, который прошел в очень тяжелых условиях. Нас попыталась купить одна крупная компания (это была предпоследняя попытка покупки) — большой интернет-портал. Мы уже почти пожали руки и были готовы подписать бумаги, как оказалось, что один из наших программистов подписал договор с компанией, заплатившей за его обучение в аспирантуре. Согласно этому договору, все его разработки принадлежали этой компании.

Ливингстон. То есть интеллектуальные права на ваши программы?

Грэм. Могли бы принадлежать. В договоре было указано, что условия касаются идей этого программиста, относящихся к сфере деятельности этой

компании. Но практически все его идеи в программировании относились к сфере деятельности этой огромной компании. Поэтому нам пришлось обратиться к ней, чтобы уладить соответствующие формальности. Однако на это ушло слишком много времени, и покупатель отказался от сделки.

В итоге все оказалось к лучшему, однако последний раунд финансирования пришлось проводить в сложных условиях. А когда над головой сгущаются тучи, получить финансирование не так-то просто. Даже практически невозможно, поскольку инвесторы ни в чем не уверены, ведь им трудно прогнозировать исход возникшей спорной ситуации. Они могут вложить свои деньги и получить отличную компанию или же получить компанию, половина прав на программные продукты которой будет принадлежать другой компании.

Вот один из самых сложных моментов в нашей истории. В конечном счете нам удалось уговорить бюрократов из той большой компании урегулировать этот вопрос. Теперь мы могли с уверенностью говорить инвесторам, что все права на программные продукты Viaweb принадлежат только нам. К тому же у нас практически закончились деньги, и финансирование было нам позарез необходимо.

Данный раунд финансирования принес скудные инвестиции. Бизнес-ангелы водили нас за нос, зная, что в таком сложном положении нам больше никто не даст денег. Поэтому они настояли на создании комиссии по банкротству и проведению реорганизации для повторного финансирования. При этом они предлагали принять предварительную стоимость акций компании равной нулю, оставив не удел владельцев всех обычных акций компании. Только мы двое были им нужны, чтобы писать программное обеспечение, поэтому нам они предложили некоторые варианты. Но мы посчитали их действия давлением и заявили, что в таком случае уйдем из Viaweb.

Ливингстон. О своей готовности уволиться заявили все соучредители компании?

Грэм. Да, все ребята, занятые в технической области Viaweb. Поэтому новым инвесторам пришлось пойти нам навстречу. Оценка стоимости компании все же была занижена, но в разумных пределах. Ее стоимость составила 12 млн долл. Нашу компанию купили уже через несколько месяцев после проведения последнего раунда финансирования. Но через него нам просто необходимо было пройти, чтобы погасить появившиеся долги.

Ливингстон. Наверное, подобные действия инвесторов расстроили вас?

Грэм. Трудно в полной мере обижаться, когда все прилично разбогатели. Мне кажется, лучше связаться с инвестором, который превращает вашу жизнь в ад, но при этом инвестирует необходимые средства в развитие компании, чем с тем, кто не выделяет на вновь появившиеся объективные потребности ни цента сверх оговоренного раньше, но не создает вам проблем. А большинство инвесторов стартапов часто относятся именно ко второму типу. Я говорю о том, что для развития компании нужны деньги инвесторов, а деньги всегда приносят стресс в нашу жизнь.

Впрочем, теперь-то я понимаю: дело было не в деньгах. Они не столько хотели содрать с нас денег, сколько хотели получить контроль над компанией. И предлагали множество вариантов. Но в конечном итоге все сводилось к тому, что нам пришлось бы выполнять их приказы, иначе они заберут свои деньги.

Ливингстон. Возникало ли у вас когда-нибудь желание все бросить?

Грэм. Именно на этом этапе, когда инвесторы подняли вопрос о повторном финансировании компании, у меня один-единственный раз возникло желание уйти. Я, собственно, *практически ушел* из компании. Даже встречался с юристами, чтобы выяснить, как мне уволиться таким образом, чтобы на меня не подали в суд. Я уже выходил из дверей офиса, когда Фрэд Иган буквально схватил меня за руку: «Подожди. Давай посмотрим, сможем ли мы исправить ситуацию». На улице лил дождь, и перспектива ловить такси в такую погоду меня не радовала, поэтому я остался. Фрэд сделал пару звонков и, похоже, убедил инвесторов в том, что я не блефую. А я и не блефовал.

У меня были рычаги влияния, ведь инвесторы вложили в нашу компанию уже миллион долларов. Не знаю, в какой мере они осознавали, как сложно им будет найти новых программистов, разобраться в программном коде и заставить компанию вновь работать после нашего ухода.

Ливингстон. После этого тяжелейшего периода в истории Viaweb наступила светлая полоса. Вашу компанию купила Yahoo? Как это произошло?

Грэм. Мы только и мечтали о поглощении компанией Yahoo. Если бы нас спросили, какая компания больше всего подходит нам в качестве покупателя, мы без тени сомнения ответили бы: «Yahoo». Собственно говоря, мы и объявили об этом, распространив информацию о том, что Yahoo кажется нам идеальным покупателем.

За полгода до сделки по поглощению мы провели для компании Yahoo онлайн-презентацию своего продукта. Мы практиковали демонстрационные презентации по телефону, подсказывая пользователю, что ему следует предпринять для создания и редактирования сайта. По файлам журнала отслеживали, на каких ссылках щелкает пользователь. И осенью 1997 года я попытался провести такую телефонную презентацию для Тима Кугла, но ему даже не удалось подключиться к нашему серверу. Впоследствии оказалось, что главным препятствием между его компьютером и нашим сервером оказался какой-то маршрутизатор.

В поле зрения компании Yahoo мы попали с легкой руки Али Партови. За несколько лет до этого он пригласил Роберта Морриса и Тревора Блэквелла поработать его ассистентами в Гарвардском университете на факультете вычислительной техники. В то время у Али Партови был собственный стартап под названием LinkExchange, и ему часто приходилось общаться с Yahoo. Одним из инвесторов этой компании был Майкл Моритц (партнер одной из крупнейших венчурных фирм Sequoia Capital), который также инвестировал в Yahoo. В итоге его компания купила Microsoft, но прежде чем это случилось, они успели рассказать представителям Yahoo о нас.

Ливингстон. Как вам работается в Yahoo?

Грэм. Нам нравится. Мы очень похожи. Там высоко ценят хакеров и их творчество. Они также заканчивали вузы по специальности «программирование». Это люди нашего круга, а не представители бизнеса, с которыми нам приходилось иметь дело до этого.

Кроме того, компания Yahoo умело поглотила нашу компанию. Ее представители знают в этом толк. Некоторые компании разворачивают грязную борьбу в процессе поглощения другой компании, не задумываясь о том, что люди, которых они сейчас притесняют, будут на них работать. Условия сделки с Yahoo были вполне человеческими. Например, они не настаивали на жестких условиях вестинга (условия конверсии акций покупаемой компании в акции компании-поглотителя и наделения акционеров покупаемой компании правами в новой компании на определенных условиях). Мы могли уйти из компании сразу же после заключения сделки. Но сотрудники Yahoo оказались отличными людьми, и поэтому мы не собирались уходить, а прилагали все свои усилия, чтобы сделка состоялась.

Все сложилось наилучшим образом. Компания Yahoo заработала приличную сумму на нашем ПО. Если сказать кому-то, что в 1998 году вы

продали свой стартап компании Yahoo, то на вас посмотрят понимающе, будто вы продали пустой мешок, наполненный воздухом, за миллионы. Но не такова Viaweb. К моменту покупки она представляла собой отлаженный механизм для зарабатывания денег.

Ливингстон. Чему вы больше всего удивились в процессе покупки вашей компании?

Грэм. Больше всего меня поразил день вступления нашего соглашения в силу. На главной странице нашего сайта логотип Viaweb мне нужно было сменить на лого Yahoo. И именно в этот момент до моего сознания дошла мысль: «Viaweb больше нет». И это было так странно. Чтобы взять себя в руки, я приказал себе не быть сентиментальным. Я создал этот проект ради продажи, и вот это случилось. Но не передать те чувства, которые я испытал, щелкнув на последней кнопке, чтобы заменить главную страницу Viaweb страницей Yahoo, и поставить точку в истории нашей компании.

После заключения сделки было трудно принять, что мы все теперь сотрудники Yahoo. Это словно какое-то магическое превращение. Еще вчера независимые, сегодня мы уже сотрудники компании, и у нас есть начальство. Еще сложнее было научиться воспринимать этих людей, как начальников. Если раньше я просто делал то, что считал нужным, то теперь мои действия либо одобряли, либо нет.

Думаю, сегодня компания Yahoo набралась опыта в деле приобретения стартапов. Мы были одной из ее первых покупок. В те годы политика компании в отношении своих приобретений заключалась в полной интеграции новых элементов в собственную структуру. Она пыталась растворить купленные стартапы в своей среде, словно кусок сахара в чае. Растворить без следа. Так случилось и с нами. Мы растворились среди сотрудников компании Yahoo. Все смешалось — Viaweb и Yahoo Store (так наша служба стала называться в Yahoo). Программисты нашей компании влились в отдел программистов Yahoo, специалисты службы поддержки пользователей влились в коллектив службы поддержки пользователей Yahoo, и т. д.

Представителям Yahoo этот вариант слияния представлялся идеальным. Но это было не совсем так. Нам это давалось очень трудно. Сплоченную группу, очень эффективно работавшую вместе, теперь распределили по разным отделам компании.

Ливингстон. Поскольку вашу компанию пытались купить несколько раз, наверняка у вас появились некоторые соображения по поводу процесса продажи своей компании, не так ли?

Грэм. Не делите шкуру неубитого медведя. Даже, когда вы зашли в комнату переговоров, чтобы поставить свою подпись на окончательном варианте договора, есть еще 10 процентов вероятности, что все сорвется в последний момент. А когда вам предлагают приобрести вашу компанию, то вероятность успешного завершения переговоров составляет не более 20 процентов. Поэтому не обманывайте себя. Получив такое предложение о покупке, не почивайте на лаврах, продолжайте работать и реализовывать свои планы.

Ливингстон. Что вас больше всего удивило в работе стартапа?

Грэм. Больше всего меня удивляет то, что эта модель работает. Летом 1995 года мы думали, что ничего не знаем о бизнесе. Мы лишь пара хороших программистов. Возможно, если написать хорошее приложение, им заинтересуются пользователи. Они в свою очередь привлекут к нам еще больше пользователей. И тогда нас заметит крупная компания и захочет купить наше творение. А всего через три года, после невероятного количества взлетов и падений, именно так и произошло. Мы лишь имели приблизительное представление о том, как должен работать этот бизнес, и, по сути, материализовали собственные мысли, заставив бизнес работать именно по такой схеме.

Я создал этот проект ради продажи, и вот это случилось. Но не передать те чувства, которые я испытал, щелкнув на последней кнопке, чтобы заменить главную страницу Viaweb страницей Yahoo, и поставить точку в истории нашей компании

Роберт Моррис вообще был удивлен тем, что мы смогли заработать на этом проекте. Уж мне-то известно, что он думал о Viaweb в первые годы работы. Через несколько месяцев после создания нашего стартапа, за обедом мы поспорили, что Роберт проколет себе ухо, если заработает на проекте Viaweb миллион долларов. И в день, когда была подписана сделка с Yahoo, мы с Тревором взяли Роберта под руки и завели в салон Garage, где все подростки прокалывают себе носы и уши. Он очень долго выбирал самую маленькую сережку.

Ливингстон. Многие аспекты бизнеса оказались вовсе не такими непостижимыми, как вам казалось раньше. В чем вы недооценивали свои собственные знания и возможности?

Грэм. Оказалось, что я вполне сносно умею продавать. У меня есть дар убеждения. Я узнал главный секрет этого непростого дела: нужно всегда говорить правду. Знаю, что большинство людей считают главным в искусстве продаж красноречие и знание приемов, которые помогут убедить клиента. Но если вы не очень умелый продавец, то у вас есть только один козырь, который поможет вам в сложной ситуации, — говорите правду. Наша стратегия в распространении веб-приложения была чрезвычайно простой — создавать лучшее программное обеспечение и честно говорить клиентам, что мы предлагаем им лучшее. И клиенты понимали, что мы не лжем.

В этом есть еще одно преимущество. Если говорить правду, то не придется запоминать, что, кому и когда вы соврали. Вам не нужно хранить это все в памяти, чтобы не запутаться. Эта стратегия очень проста и очень эффективна (хакеры поймут, что я имею в виду).

Ливингстон. Случалось ли, что люди, далекие от программирования, не понимали принцип работы приложения?

Грэм. Такое происходило часто. Это сегодня в мире полно веб-приложений, а тогда мы не могли никому даже объяснить сути нашего проекта. Мы начали работу над ним за год до создания системы электронной почты Hotmail. Мы все объясняли клиенту, показывали демонстрационную версию, а после всего этого он спрашивал, где его можно скачать.

Сразу после покупки Viaweb компанией Yahoo корреспондент, который последние два года освещал деятельность нашей компании, написал статью об этом событии. Закончил он ее словами: «Скачать это приложение можно всего за десять минут». Казалось бы, этот человек изучал нашу компанию годами, но до сих пор считал, что наш программный продукт — клиентское приложение.

Ливингстон. Если вернулись бы в прошлое, вы сделали бы что-нибудь иначе?

Грэм. Наверное, я бы меньше думал о том, как представить Viaweb солидной компанией. Можно оставаться простыми парнями и работать в собственной квартире. Особенно, если вы разрабатываете отличные программы.

А еще я сам открыл бы интернет-магазин. Мы ведь использовали наше ПО для создания собственного сайта. Кстати, мы единственные среди конкурентов использовали при создании корпоративного сайта собственные

приложения. Но нам нечего было продавать в Интернете. Если бы мы продавали какие-то товары, то легче было бы посмотреть на предмет наших разработок глазами предпринимателя из сферы розничной торговли.

Ливингстон. Какие самые смешные моменты вам запомнились?

Грэм. Был один случай, когда мы пытались завести дизельный генератор у нас в офисе. Это случилось, когда в Кембридже на пять часов пропало электричество. Наши серверы всегда стояли в офисе. В настоящее время общепринято размещать серверы в помещениях специализированных компаний, но мы не доверяли никому. И когда внезапно пропало электричество, серверы стали мертвее мертвого.

У нас был источник бесперебойного питания, но его могло хватить не более чем на полчаса работы. Он был предназначен для защиты от перепадов напряжения, а не на случай пятичасового отключения электроэнергии. И я послал Тревора Блэквелла в магазин Home Depot, чтобы он как можно быстрее привез дизельный генератор. А сам остался в офисе, наблюдая за тем, как разряжается источник бесперебойного питания и как один за другим отключаются серверы. Я думал о том, какие пользователи уже отключились и к какому из серверов подключены самые сердитые из наших клиентов. В конечном итоге мне пришлось отключить все серверы, поскольку дорога туда и обратно отняла у Тревора слишком много времени.

Наша стратегия в распространении веб-приложения была чрезвычайно простой — создавать лучшее программное обеспечение и честно говорить клиентам, что мы предлагаем им лучшее

И когда он наконец привез этот дизельный генератор, мы засомневались в возможности его использования, поскольку находились в небольшой комнатке в офисном здании. Наша комната располагалась на последнем этаже, и поставить этот генератор было негде. Сначала мы поставили его в нашем «офисе», рядом с серверной комнатой. После запуска генератор начал грохотать так, что нам стало страшно. Громче я ничего в своей жизни не слышал. Все думают, что главная проблема запуска генератора в помещении заключается в выхлопных газах, но, оказывается, главной проблемой является издаваемый им шум. Мы сдались: «Пусть звонят недовольные клиенты, но этого грохота мы вынести не в состоянии». Продержавшись секунд пять, мы переглянулись и отключили генератор.

Затем мы попробовали поставить генератор перед зданием на улице. Мы соединили все удлинители, которые у нас были, чтобы подать питание

на третий этаж, где располагался офис. Провода едва хватило. Он был натянут как гитарная струна. Запуск генератора на улице значительно меньше ранил наш слух, что позволило запустить серверы и поддерживать их работу в течение нескольких часов.

Ливингстон. От каких моментов в истории компании волосы становились на голове дыбом?

Грэм. Как-то раз весной 1996 года, когда у нас уже было двадцать пользователей, мы в первый и в последний раз отправились на выставку. По возвращении мы обнаружили, что сервер вышел из строя практически сразу после нашего отъезда, и наш сервис не работал около одиннадцати часов. И никто этого не заметил! Мы ждали звонков разъяренных клиентов, но так и не дождались. Поскольку это было на заре развития Интернета, то в интернет-магазинах, которые мы обслуживали, никто не сделал ни одной покупки. Даже сами владельцы сайтов не проверяли, как работают их магазины. Впрочем, у половины наших клиентов даже не было доступа к Интернету.

Ливингстон. Вы жалеете о чем-нибудь?

Грэм. Я сожалею лишь о том, что мы выглядели жалкими большую часть времени. Мы знали очень мало в начале бума развития интернет-компаний. Напомню, что мы создали стартап еще до начала этого бума. А в это же время люди создавали компании и продавали их за 5 млн долл., не меньше. Они зарабатывали миллионы, а на моем банковском счету никогда не было больше 10 тыс. долл. На определенном этапе мы стали выглядеть как настоящая компания (ее покупкой действительно заинтересовались крупные фирмы и венчурные капиталисты). Но и здесь мы выглядели не менее жалко: так сильно мы хотели продать свою компанию. Наверное, со стороны мы казались полными неудачниками.

Теперь я понимаю тех основателей компаний, которые хотят продать свое детище за пару миллионов, а инвесторы им говорят: «Время еще не пришло. Нужно еще немного подождать». Им легко говорить! Когда у тебя ничего нет, то предложение в миллион долларов выглядит более чем привлекательным. И плевать на то, выгодно это или нет.

Кроме того, я сожалею о том, что несколько лет ничем не отличался от зомби. Во время работы над проектом Viaweb у меня не оставалось времени ни на что, кроме работы. Когда люди рассказывают мне о своем любимом фильме, и оказывается, что я о нем даже не слышал, я сразу

высказываю предположение о том, что этот фильм вышел в 1995–1998 годах. Именно в эти годы я был где-то на Марсе. Может, и не на Марсе, но точно не на планете нормальных людей. В те годы я либо сидел у компьютера, либо спал.

Ливингстон. О чем вы больше всего переживали?

Грэм. Я боялся того, что у нас закончатся деньги. Вот самая серьезная причина для беспокойства в то время. Хуже не придумаешь, когда у вашей компании заканчиваются деньги и приходится искать новые источники финансирования. Получить деньги на развитие проекта очень сложно. Намного сложнее, чем создать успешную компанию.

Ливингстон. Какой совет вы могли бы дать тем, кто ищет источники финансирования для собственных проектов?

Грэм. Я могу посоветовать избегать внешнего финансирования. Или хотя бы постараться привлекать внешние капиталы в минимальном объеме. За каждый заимствованный вами доллар впоследствии из вас выжмут все соки — в том смысле, что в результате вы утратите значительную часть акций собственной компании. Эта сторона бизнеса (поиск источников финансирования) самая неприятная. Нельзя решить этот вопрос собственными силами. Вы полностью зависите от благосклонности других людей.

Чтобы не одалживать денег, их нужно не тратить попусту. Делайте все как можно дешевле. Стартап должен обходиться максимально дешево. Затраты должны быть сведены до разумного минимума. Именно к этому нужно стремиться.

Ливингстон. Выходит, самой большой проблемой для вас были инвесторы?

Грэм. Наверное, хотя я беспокоился и о решении множества других проблем, которые могли привести к краху нашего проекта и нашей компании. Люди создают стартапы, чтобы разбогатеть, но работать изо дня в день их заставляет именно страх гибели их начинания. В самом начале все заявляют: «Я основал новую компанию и обещаю сделать всех своих клиентов счастливыми». И если после таких громких заявлений вы потерпите неудачу, то будете выглядеть совершенно по-дурачки.

Поэтому мы так радовались, когда нашу компанию купила Yahoo. Ведь в глазах общественности мы добились успеха. По сути, мы достигли успеха намного раньше, поскольку создали намного больше интернет-магазинов,

чем кто-либо из наших конкурентов. Но продажа Viaweb закрепила этот успех. Многим кажется, что в такие моменты бывший владелец компании думает о своем богатстве, о том, что теперь он может купить себе все, что пожелает. На самом же деле в тот момент я мог думать только об одном — о том, что мы не обанкротились.

Ливингстон. Вы автор множества статей, в которых даете советы основателям стартапов. Какой из них вы считаете самым важным?

Грэм. Этот совет компания Y Combinator размещает на своих корпоративных футболках: делайте то, что нужно людям. Если вы будете следовать этому совету, то сможете привлечь пользователей, удовлетворить их требования, а затем обменять их удовлетворение на денежные знаки. Это главное правило любого стартапа. Компания-стартап владеет новыми технологиями, которые должны интересовать пользователей. Однако часто основатели начинающих компаний допускают одну роковую ошибку: они думают, что располагают продуктом, который нужен людям, но на самом деле оказывается, что это не так.

Ливингстон. Как вы думаете, опыт создания собственного стартапа сегодня помогает вам выполнять роль инвестора и правильно выбирать объекты для инвестирования?

Грэм. Конечно. Даже не знаю, как люди без такого опыта могут финансировать стартапы. Как они могут определить, какое начинание будет успешным, а какое нет? Иногда, встречаясь с очень несведущими основателями стартапов, я припоминаю, что на этом этапе мы были точно такими же. В такие проекты я не боюсь вкладывать средства.

КРЕЙГ НЬЮМАРК

Основатель компании CRAIGSLIST

В 1995 году Крейг Ньюмарк стал распространять информацию о различных событиях в Сан-Франциско с помощью простых рассылок по электронной почте. По мере увеличения количества подписчиков «Крейгслиста» Ньюмарк перешел от рассылок к собственному веб-сайту, где размещал бесплатные объявления по различным категориям. Тогда он и сам не сознавал, что очень скоро его сайт станет крупнейшим онлайн-порталом бесплатных объявлений.

В 1999 году Ньюмарк решил, что сайт craigslist.org пора преобразовать из хобби в настоящий бизнес. В начале 2000 года к нему присоединился Джим Бакмастер сначала в качестве ведущего программиста и главного технического директора, а затем в качестве генерального директора Craigslist.

Отдавая много усилий созданию интернет-сообщества, Ньюмарк сделал все для того, чтобы созданный им портал был доступным для пользователей. Все объявления публикуются на нем совершенно бесплатно, за исключением объявлений о найме и поиске работы в некоторых городах и объявлений брокеров о продаже недвижимости в Нью-Йорке. На сайте нет рекламных баннеров.

Несмотря на множество возможностей увеличения прибыльности сайта, компания Craigslist всегда на первое место ставила интересы своих пользователей. Поскольку на портале все стоит дешево и пользователи имеют возможность выполнить большую часть работы самостоятельно, в компании работает всего двадцать сотрудников (в несколько раз меньше, чем в десятке крупнейших интернет-компаний).

Несмотря на то что с помощью одного из бывших сотрудников компания eBay купила 25 процентов акций Craigslist, последняя остается частной компанией и по сей день. При этом компания растет и сегодня насчитывает уже свыше трехсот сайтов для размещения объявлений в разных городах мира.

Ливингстон. Как родилась идея создания Craigslist?

Ньюмарк. С тех пор прошло уже одиннадцать лет, так что я уже в точности и не припомню всех деталей. В 1994 году я обеспечивал безопасность компьютерных систем в компании Charles Schwab. Но моим истинным призванием в те годы была пропаганда Интернета и связанных с ним перспектив для брокеров фондового рынка.

Я неоднократно наблюдал, как люди помогают друг другу выйти из затруднительных ситуаций, и решил, что тоже могу делать что-то полезное. В 1995 году (точнее не помню) я стал рассылать по электронной почте друзьям извещения о предстоящих интересных (на мой взгляд) событиях. Я начал с рассылки извещений 10–12 друзьям с помощью почтового клиента Pine, просто указывая их адреса в строке «копия». Как правило, в рассылку попадали извещения о предстоящих событиях в мире искусства или техники. Постепенно все больше и больше людей просили меня добавить их адрес в список рассылок, который они называли «списком Крейга» или Крейгслистом. Немного позже они же предложили мне расширить тематику рассылок, включив в нее объявления о вакансиях и поиске работы.

В середине 1995 года вводить все адреса для рассылки вручную стало невозможно (из-за большого количества получателей), и я стал использовать программу Listserv для управления списком почтовых рассылок. Некоторые люди предлагали мне назвать эти рассылки Majordomo, а мне лично хотелось назвать его SFEvents. Но те подписчики, которые привыкли называть его Craigslist, попросили оставить это название. По их мнению, это подчеркивало, что рассылка подобрана именно мной с учетом специфики интересов подписчиков. И они были правы.

По сути, вся история нашей компании именно с этим и связана: люди постоянно советуют нам дальнейшие варианты действий. Мы взвешиваем их советы и желания, выбираем самые привлекательные (за которые проголосовало большинство пользователей) и реализуем их. Даже теперь, когда обычный список рассылок превратился в серьезную компанию, мы прислушиваемся к мнению окружающих. Мы делаем то, что нам посоветовали пользователи, смотрим, что из этого получилось, и вновь внимательно слушаем наших подписчиков. Все наши действия почти на сто процентов основаны на рекомендациях, отзывах и пожеланиях пользователей.

Главный урок, который я извлек за все время своей предпринимательской деятельности, заключается в том, что нужно доверять своему чутью. Я часто доверял людям, которым, как подсказывал мой внутренний голос, доверять не стоило. И в некоторых ситуациях они меня серьезно подвели. Но все это в прошлом. Я извлек правильные уроки из своего опыта.

К счастью, я достаточно быстро понял, что менеджер из меня просто никудышный. На посту генерального директора Craigslist Бакмастер отлично справляется с управлением компанией. Именно поэтому мое сегодняшнее положение в компании обозначено как «сотрудник службы работы с клиентами и основатель компании». Иногда я могу совершить подвиг в стиле Джорджа Костанцы и выступить с публичной речью, но чаще всего сорок часов в неделю занимаюсь обслуживанием клиентов. Именно этим я несколько минут назад и занимался. И после разговора с вами я вновь займусь именно этим делом. Самым большим моим «сольным» проектом на данном этапе является борьба с некорректным поведением брокеров по торговле недвижимостью города Нью-Йорк и аренде.

Основную проблему для работы нашей компании представляют случаи обмана и мошенничества. Как правило, люди пытаются разместить рекламу недвижимости в разделе бесплатных объявлений или намеренно неточно указать цену. Такие «неточности» могут колебаться в пределах 15 процентов от суммы годовой аренды, что составляет 3 или 4 тыс. долл. (солидная сумма). Таким образом, с мелкими нарушениями мы справляемся, а для решения более серьезных проблем приходится применять другие методы, которые пока находятся в процессе разработки.

Ливингстон. Давайте снова вернемся в 1995 год. Изначально «Крейгслист» представлял собой элементарную рассылку по электронной почте. Когда вы решили создать собственный веб-сайт и как вам это удалось с точки зрения программирования?

Ньюмарк. Примерно в конце 1995 года я осознал, что у меня накопилось довольно много сообщений электронной рассылки. Тогда я пользовался операционной системой Solaris и почтовым клиентом Pine. У меня были сообщения разной тематики, сгруппированные по категориям, и я владел языком программирования Perl, что и позволило мне

Мы делаем то, что нам посоветовали пользователи, смотрим, что из этого получилось, и вновь внимательно слушаем наших подписчиков

создать веб-сайт на основе имеющихся данных. С тех пор я публиковал всю информацию на веб-сайте, и перечень объявлений постоянно расширялся. Для систематизации базы данных пользовался почтовым клиентом Pine вплоть до 1999 года, пока не перешел на систему управления базами данных MySQL.

Практически весь первый год и весь 1998 год я использовал операционную систему Solaris, хотя иногда прибегал и к Linux. Вообще, мы все время используем приложения семейства UNIX/Linux. И с 1999 года работаем с MySQL. Сегодня у нас работает свыше 120 Linux-серверов — небольших и дешевых машин. На рабочих компьютерах мы пользуемся преимущественно операционной системой Linux, хотя на некоторых машинах установлены операционные системы Mac и Windows.

Нас беспокоят проблемы безопасности операционной системы Windows, которые представляются достаточно серьезными. Мы не храним конфиденциальных данных, но операционной системой Windows все же предпочитаем пользоваться как можно реже.

Ливингстон. После создания веб-сайта вы сразу привлекли новых пользователей?

Ньюмарк. Трафик сайта был небольшим, но всегда демонстрировал положительную динамику. Компания Craigslist скорее похожа на черепаху, чем на кролика из известной басни. Количество наших пользователей постоянно увеличивается, но быстрыми темпами роста мы не хвастались никогда.

Ливингстон. Вы управляли сайтом из своего дома и работали над его поддержкой по ночам?

Ньюмарк. В разные периоды жизни бывало по-разному. Даже выполняя разные работы по контракту, я встречался с заказчиками и всегда находил время заглянуть в свой почтовый ящик и выполнить небольшой объем работы по поддержке сайта. Это занимало у меня не более получаса. Например, я мог выполнять работу по контракту, затем отвлечься, чтобы выполнить работу для Craigslist, и вновь вернуться к выполнению работы по контракту.

Ливингстон. Значит, вы управляли сайтом из своего дома?

Ньюмарк. В основном да.

Ливингстон. Требовалась ли вам помощь других людей?

Ньюмарк. К концу 1997 года количество просмотров страниц сайта превысило миллион показов. Именно тогда представители Microsoft Sidewalk (или их рекламного отдела) предложили разместить на сайте рекламные баннеры. Я отказался от этого предложения, поскольку такие баннеры замедлили бы работу сайта, и вообще такой тип рекламы мне не нравился. Я ни разу не видел рекламных баннеров, которые бы мне понравились. Более того, подумав о своих жизненных принципах, я спросил себя, сколько денег мне нужно для полного счастья. Я ведь неплохо зарабатывал, выполняя проекты по контракту. Поэтому я решил, что мне это не нужно.

Именно тогда я сформулировал для себя свой так называемый «моральный кодекс». Более четко я сформулировал эту идею позже, особенно после президентских выборов, когда понял, что о высоких моральных стандартах часто заявляют люди, у которых дальше слов дело не идет. Поэтому людям доброй воли пора пересмотреть свои взгляды на то, что в этом мире правильно, а что нет.

Ливингстон. Итак, вы пришли к выводу, что ваш сайт достаточно хорош и вам не нужны деньги от рекламы. В итоге вы оставили все как есть?

Ньюмарк. Да, я сохранил принципы своего сайта, но продолжил его разработку. Примерно в 1998–1999 годах мы стали задумываться о том, за какие функции и услуги можно брать с пользователей деньги без угрызений совести. И решили напрямую спросить об этом. И пользователи предложили брать деньги с тех, кто в любом случае платил бы за рекламу, только менее эффективную и худшего качества. В частности, они предложили брать деньги за объявления о вакансиях и поиске работы, и за объявления брокеров о продаже недвижимости. Были и еще некоторые варианты, но мы решили ограничиться только этими.

Ливингстон. Вы самостоятельно определяли политику сайта?

Ньюмарк. Чаще всего политику сайта определяли пользователи. Посетители сайта никогда не стеснялись высказывать свое мнение по поводу его работы, а также свои пожелания. Думаю, самыми важными и определяющими для сайта стали отзывы 1998–1999 годов, хотя мнение пользователей в последующие годы тоже существенно повлияло на характер сайта и его внутреннюю политику.

В конце 1997 года группа добровольцев сделала мне предложение превратить Craigslist в некоммерческую организацию. Чтобы подробно не обсуждать эту тяжелую для меня историю, скажу, что ничего из нашей затеи не вышло. Неминуемость краха я осознал в середине 1998 года, но соглашаться с ним не хотел. Тогда двое наших самых крупных рекламодателей (публикующих объявления о вакансиях) пригласили меня на ужин и заявили, что затея не работает и надо ставить организацию на коммерческие рельсы.

Чтобы смириться с этим, мне потребовалось несколько месяцев, но в конце концов я превратил свое начинание в настоящую компанию. Однако и компания Craigslist довольно твердо встала на ноги только после того, как у ее руля оказался Джим Бакмастер.

Ливингстон. Говоря о превращении идеи в настоящую компанию, вы имеете в виду ее официальную регистрацию?

Ньюмарк. И это тоже. Но главным элементом этого превращения стало то, что я стал заниматься проектом полный рабочий день, а также нанял нескольких сотрудников. Мне нужны были люди для того, чтобы решать разные вопросы, такие как: расчеты с заказчиками, обслуживание клиентов, технические вопросы и др.

Ливингстон. Занимаясь сайтом полный рабочий день, вы продолжали выполнять заказы по контракту?

Ньюмарк. На несколько месяцев в конце 1998 года и пару месяцев в начале 1999 года я присоединился еще к одному стартапу. Но вскоре, после того как мне пришлось серьезно заняться Craigslist, я вышел из этого проекта.

Ливингстон. Вы работали в другом стартапе?

Ньюмарк. Не забывайте, что в общепринятом смысле Craigslist вообще нельзя называть стартапом. Для меня это слово ассоциируется с серьезной идеей, которая впоследствии превращается в корпорацию. Как правило, такое превращение требует значительных инвестиций, строится на четкой стратегии и преследует цель извлечь крупную материальную выгоду.

Наш проект совершенно не похож на вышеописанный. Я решил не сосредотачиваться на получении большой прибыли и придерживаюсь этого курса и по сей день. В 1999 году мы воплотили свой проект в жизнь. Естественно, не обошлось и без ряда ошибок с моей стороны. Но с 2000 года, когда управлением компанией занялся Джим Бакмастер

и сформировался постоянный штат сотрудников, ошибки стали совершенно незначительными.

Ливингстон. Расскажите подробнее о некоторых из таких ошибок.

Ньюмарк. Ряд юридических ограничений не позволяет мне сделать этого. Могу лишь ответить на некоторые вопросы.

Ливингстон. Ошибки были связаны с подбором персонала?

Ньюмарк. Да. И еще я не очень прислушивался к мнению юристов. Два этих фактора, связанных воедино, и стали причиной самых серьезных проблем на нашем пути.

Ливингстон. Насколько я понимаю, некоторые ошибки в подборе кадров привели к судебным искам против вас и вашей компании, но все же удалось прекратить ненужные прения? Именно после этого вы взяли на работу Джима Бакмастера?

Ньюмарк. Нет. Именно Джим Бакмастер помог нам выбраться из большинства неприятностей. Я не могу ответить конкретнее, поскольку у меня есть на то ряд важных причин.

Ливингстон. Вернемся к тем временам, когда вы работали над проектом Craigslist прямо в своей квартире. Вас беспокоила конкуренция в те годы?

Ньюмарк. Не могу вспомнить сейчас ничего конкретного. Конечно, я мог многое забыть, но в то время меня беспокоили совершенно иные проблемы. Например, если для хостинга своего сайта вы используете чужой сервер, а в его работе случается сбой посреди ночи, возникает проблема. Или если поддержкой сайта занимается компания, качество услуг которой оказывается крайне низким, тоже возникает проблема.

Ливингстон. Бывали ли случаи, когда пользователи не могли получить доступ к вашему сайту?

Ньюмарк. Думаю, да, но на то всегда были объективные причины. Даже сейчас на нашем сайте время от времени возникают определенные сбои, но нам удается с ними справляться достаточно быстро, а ведь масштаб сайта не сравнить с прежним. В настоящее время количество просмотров страниц составляет не менее 5 млрд раз в месяц, и сайт работает в ста семидесяти городах мира.

Ливингстон. Как вы искали помощников? Люди сами приходили к вам в компанию?

Ньюмарк. Люди сами обращались ко мне с вопросом, не требуется ли мне помощь для поддержки работы сайта? Вначале я искал людей,

которые помогли бы превратить мой проект в некоммерческую организацию. Такая помощь действительно была мне нужна, учитывая мое тогдашнее невежество в этом вопросе. Оказывается, в законодательстве США существует множество ограничений на деятельность некоммерческих организаций. Но законы, как известно, созданы для того, чтобы их нарушать. И коррумпированные структуры отлично знают, как это сделать. В результате все такие ограничения ложатся на плечи честных пользователей вроде нас. К счастью, мы так и не стали некоммерческой организацией. Хотя в нашей структуре есть и некоммерческий проект, в котором я являюсь членом совета директоров. Однако мой конек — служба поддержки пользователей.

Ливингстон. Когда вы только начинали, переживали ли вы о том, что кто-то распространяет спам в Интернете, или о том, что кто-то захочет использовать преимущества вашего сайта в неблагоприятных целях?

Ньюмарк. На нашем сайте развита высокая культура доверия и доброй воли. Большинство посетителей разделяют моральные принципы нашей компании и мои личные принципы. В большинстве своем люди хорошие. Но небольшой процент негодяев всегда встречается. Наше интернет-сообщество самостоятельно регулирует все связанные с этим

На нашем сайте развита высокая культура доверия и доброй воли. Большинство посетителей разделяют моральные принципы нашей компании и мои личные принципы

вопросы. Каждый зарегистрированный пользователь сайта хочет, чтобы другие вели себя честно, и контролирует поведение этих людей. Нашей компании, и мне в частности, на реализацию этой схемы приходится тратить время и усилия, но мы только рады этому.

Ливингстон. Значит, вы позволяете сетевому сообществу самостоятельно урегулировать множество вопросов на сайте?

Ньюмарк. Да, с помощью системы флагов, которыми пользователи могут пометить сообщения, по их мнению, мошеннические или неприемлемые. С этой системой мы передали контроль в руки большинства, то есть в руки тех людей, которые пользуются нашим сайтом ежедневно. Мы пытаемся ее усовершенствовать, так что, можно сказать, она все еще находится в разработке.

Ливингстон. Как вам пришла в голову идея о создании такой системы?

Ньюмарк. Не помню. Кажется, эта идея не моя, а одного из сотрудников нашего отдела поддержки пользователей. Не помню точно — так давно это было.

Ливингстон. Но работает эта система отлично?

Ньюмарк. Да. И она не просто работает, а укрепляет и распространяет проповедуемые нами ценности, в первую очередь взаимное доверие. Самая что ни на есть реальная демократия. В выигрыше все, кроме плохих парней.

Ливингстон. Хотелось ли вам когда-нибудь все бросить?

Ньюмарк. Ничего подобного. Бывали действительно сложные периоды. И сейчас случаются. Например, когда на сайте происходят сбои или возникает проблема, с которой трудно справиться самостоятельно. Но такое случается крайне редко.

Ливингстон. Изначально этот проект появился как второстепенный. Случалось ли вам говорить, что на это у вас совсем нет времени? Или вы всегда были преданы своему проекту?

Ньюмарк. Всегда. Я очень упрямый. Как я сам иногда говорю, я очень настойчивый зануда.

Ливингстон. Меня удивляет, что в вашей деятельности вы не столкнулись с проблемами, решение которых потребовало бы от вас максимального напряжения всех сил.

Ньюмарк. Все крупные и мелкие трудности, с которыми пришлось столкнуться, были лишь следствием того, что я доверял тем людям, которым мой внутренний голос подсказывал не верить.

Ливингстон. У кого вы учились решать проблемы и вести дела?

Ньюмарк. У друзей и знакомых бизнесменов. Отдельно мне хотелось бы поблагодарить нашего главного корпоративного юриста, Эда Уэса из Perkins Coie. Он на самом деле по-настоящему помог нам.

Ливингстон. Вы решили заниматься этим проектом полный рабочий день после ужина с рекламодателями?

Ньюмарк. По сути, да. В декабре 1997 года они пригласили меня на ужин и заявили, что мне нужно более ответственно отнестись к этому делу. Я так и поступил.

Ливингстон. И вы были полностью уверены в правильности своего решения?

Ньюмарк. Да. Конечно, какое-то время мне пришлось бы жить за счет собственных сбережений, но меня этим не остановишь. И в итоге я оказался прав.

Ливингстон. Вы сами финансировали проект или привлекали внешние инвестиции?

Ньюмарк. Я инвестировал лишь свое время. Мы никогда не принимали никаких денежных инвестиций. Ведь изначально мы старались создать некоммерческую структуру, а для ее создания достаточно было небольшого займа, всего нескольких тысяч долларов.

Ливингстон. Мне всегда было любопытно узнать, что мощные стартапы начинались со сравнительно небольших инвестиций.

Ньюмарк. Верно подмечено. Мне действительно нужны были и помощь, и услуги, но в первые годы работы сайта я инвестировал в него преимущественно только свое свободное время и энергию. Если бы вместо этого я выполнял контракты с почасовой оплатой, за это время накопилась бы приличная сумма. Но кто будет считать деньги, особенно сейчас?

Ливингстон. Вы помните первых сотрудников Craigslist?

Ньюмарк. Эту группу людей я нашел в 1999 году.

Ливингстон. Вы с ними работали раньше или нашли их другим способом?

Ньюмарк. Если мне не изменяет память, я нашел их с помощью сайта.

Ливингстон. Как вы расширяли набор функций, доступных на сайте? Всегда ли просьбы пользователей выливались в создание новых служб и функций сайта?

Ньюмарк. Что касается функций, доступных пользователям, это верно. А в отношении наших внутренних механизмов и функций — мы сами решаем, какие инструменты нужны и как их применить. Такой подход отлично работает. Ведь в этом и заключается работа наших сотрудников. Например, сотрудники отдела поддержки пользователей должны постоянно думать о том, как улучшить эффективность своей работы. Все свои идеи они передают в технический отдел, где программисты воплощают их в реальные инструменты. Это и есть процесс модернизации, о котором так много говорилось в разных компаниях в конце 1980-х годов (и который лишь немногие внедрили на практике).

Ливингстон. К вам обращались инвесторы с выгодными предложениями?

Ньюмарк. Инвесторы стали обращаться к нам с 1999 года, и их поток особенно вырос в последний год нашей работы. По этому показателю можно судить о популярности нашего сайта.

Ливингстон. Когда вам впервые предложили деньги за созданный вами проект, вам ни на секунду не хотелось поддаться искушению и принять их?

Ньюмарк. Хотелось. Но я решил не спешить с принятием решения. Я никогда ни о ком и ни о чем не делаю поспешных выводов. Мы — традиционная компания во многих аспектах и принимаем решения в соответствии с теми ценностями, которые исповедуем.

Ливингстон. У вас достаточно средств для покрытия всех текущих расходов?

Ньюмарк. Да, и у нас это отлично получается. Напомню, что платными являются не больше одного процента наших служб. Мы начали взимать плату за рекламные объявления агентов по торговле недвижимостью в Нью-Йорке. Практически все остальные разделы и функции сайта остались бесплатными.

Ливингстон. Никогда не хотелось «прижать» этих агентов по торговле недвижимостью еще крепче?

Ньюмарк. Они сами попросили сделать их объявления платными, чтобы повысить качество предлагаемых услуг и иметь своеобразные «гарантии качества» от Craigslist. В первую очередь этого хотели официальные агентства по торговле недвижимостью. Они считали, что это ослабит позиции спекулянтов и недобросовестных агентов на рынке недвижимости. И, как мне кажется, были совершенно правы.

Ливингстон. Нечистые на руку представители этой профессии пытались на вас повлиять?

Ньюмарк. Система работает. Если быть кратким, то агент по торговле недвижимостью без твердых моральных принципов считает всех остальных агентов нечистыми на руку. Соответственно, самому ему хочется вести свои дела так же. Таким людям я просто говорю, что их время миновало. У нас есть множество примеров того, как нечистые на руку агенты по торговле недвижимостью на нашем сайте становились примерными пользователями и честными людьми.

Ливингстон. Возникали ли с агентами по торговле недвижимостью ситуации, которые огорчали вас больше других?

Ньюмарк. Припоминаю пару агентов по торговле недвижимостью, которые в настоящее время ведут себя абсолютно корректно. Раньше они применяли нечестные приемы, и у них все получилось бы, если бы не добровольцы из нашего сообщества, которые отслеживают подобные поступки (отправка объявлений одним человеком с разных электронных адресов и т. п.). Они жульничали, а я их блокировал. Они снова жульничали, и я снова их блокировал. И так до тех пор, пока они не обратились ко мне с просьбой простить их. Теперь уже все в порядке.

Ливингстон. То есть они не ушли с сайта, а изменили свое поведение?

Ньюмарк. Вот именно. И это замечательно. Наша система работает.

Ливингстон. Что удивило вас больше всего в первые годы работы?

Ньюмарк. Меня всегда удивляет доброта и надежность окружающих людей. Проблемы случаются всегда и везде, и иногда возникают небольшие конфликты и ссоры. Тем не менее люди очень добры. Независимо от религиозных взглядов мы все исповедуем одни и те же ценности. В некоторых вопросах, возможно, и расходимся. Но подобные несовпадения во мнениях ограничиваются пятью процентами вопросов. И это здорово.

Ливингстон. Что вы думаете о предложениях тех, кто и сегодня хочет купить вашу компанию?

Ньюмарк. Мы всем вежливо отвечаем отказом. Вы знаете, что часть акций Craigslist приобрела компания eBay, и мы рады именно этой компании, так как в своей деятельности она руководствуется практически теми же моральными принципами, что и мы. Эти акции были проданы бывшим сотрудником компании. Однажды, чтобы избежать искушения, я решил просто раздать акции сотрудникам, а не продавать их. Но этот сотрудник покинул нашу компанию в 2004 году и решил продать доставшийся ему пакет акций.

Наша компания сильно отличается от традиционных стартапов. Такие уж мы. Однако дела идут не плохо. Еще раз хочу отметить, что во многом стабильному сегодняшнему положению мы обязаны Джиму Бакмастеру.

Ливингстон. На каком этапе вы поняли, что проект превратился в настоящую «компанию»?

Ньюмарк. В начале 1999 года. С тех пор прошло семь лет. Джим Бакмастер стоит у руля нашей компании уже шесть лет.

Ливингстон. Говорят, что Craigslist обосновалась в здании викторианской эпохи?

Ньюмарк. Вряд ли это здание относится к викторианской эпохе. Это довольно простое старое здание. Но, как ни странно, мы собираемся перебраться в особняк викторианской эпохи в не очень популярном районе. Просто это все, что нам удалось найти. Мы намеренно не хотели переселяться в деловые кварталы города. Для нас важнее, чтобы всем сотрудникам одинаково удобно было добираться на работу.

Ливингстон. Где вы находите сотрудников для своей компании?

Ньюмарк. Мы размещаем соответствующую информацию о вакансиях на нашем сайте. Довольно часто ее читают пользователи, которые знают подходящих людей, заинтересованных в такой работе.

Ливингстон. Что является важнейшей составляющей внутренней культуры вашей компании?

Ньюмарк. Доверие. И наш моральный кодекс.

Ливингстон. Вы проверяете наличие такого «кодекса» у каждого нанимаемого сотрудника?

Ньюмарк. Этим занимаются другие сотрудники. Я часто ошибался в выборе кадров, поскольку просто не подхожу для этой работы. Поэтому наймом новых сотрудников занимаются другие.

Ливингстон. Существует ли какое-то непонимание деятельности вашей компании и работы вашего сайта со стороны окружающих людей?

Ньюмарк. Нередко люди воспринимают Craigslist как некоммерческую организацию, хотя мы многократно указывали на обратное. Кроме того, некоторые полагают, что мы намеренно продали часть своих акций eBay, но это не так. Все эти недоразумения мне приходится терпеливо улаживать.

Ливингстон. Компания eBay не мешает вам вести дела?

Ньюмарк. Нет.

Ливингстон. Чтобы вы посоветовали тем, кто собирается создать стартап?

Ньюмарк. Доверяйте своей интуиции и нравственным принципам. Эти слова я неустанно повторяю вновь и вновь. Впрочем, эту идею мы не возводили в ранг религии. Мы вообще стараемся не быть слишком набожными. Хотя именно это принципы лежат в основе существования всего окружающего мира. Просто об это мало кто говорит. Нежелание говорить об этом может показаться циничным, но такова реальная жизнь.

Доверяйте своей интуиции и нравственным принципам. Эти слова я неустанно повторяю вновь и вновь в нашей беседе

КАТЕРИНА ФЕЙК

СОУЧРЕДИТЕЛЬ КОМПАНИЙ FLICKR

Катерина Фейк вместе со Стюартом Баттерфилдом и Джейсоном Классоном основала компанию Ludicorp летом 2002 года. Первым их продуктом стала Game Neverending – многопользовательская онлайн-игра с поддержкой системы мгновенных сообщений. В 2004 году компания добавила к игре новую функцию общения в чате и обмена фотографиями. По популярности эта функция очень быстро обошла саму игру.

Основатели Ludicorp почувствовали, что попали на золотую жилу, и на время приостановили разработку игры Game Neverending, создав на основе новой функции сетевое сообщество по обмену фотографиями под названием Flickr. Этот сервис стал очень популярным и в 2005 году был куплен компанией Yahoo.

Среди сайтов, на которых основное внимание уделяется материалам пользователей, а интересы сетевого сообщества ставятся на первое место, Flickr чаще других упоминается в качестве ярчайшего примера веб-сервиса с поддержкой технологий Web 2.0.

Ливингстон. Расскажите, как все начиналось. Как вы познакомились с другими соучредителями компании?

Фейк. Мы со Стюартом Баттерфилдом женаты. Когда мы повстречались, я жила в Сан-Франциско, а он — в Канаде. Создание совместной компании было одним из приемов его ухаживания. Мы оба занимались разработкой веб-приложений и решили создать компанию, соответствующую нашему роду занятий. Он хотел создать транснациональную компанию в сфере разработки веб-приложений — по-моему, весьма легкомысленная затея. Этого мы так и не сделали, но за время общения успели влюбиться друг в друга и долгое время общались на расстоянии. В результате я переехала в Ванкувер, и мы поженились, а после замечательного медового месяца, спустя два дня после его окончания, основали компанию Ludicorp.

Название компании происходит от латинского слова «ludus», которое переводится как «игра». Мы решили создать мощную многопользовательскую онлайн-игру под названием «Game Neverending». Игра получилась не очень сложной и отличалась от стандартных «героических» игр, которые загружались только с компакт-дисков. Для нашей игры достаточно было зайти на сайт. «Game Neverending» была ориентирована на социальное взаимодействие между игроками, которые могли создавать сетевые группы, общаться с помощью службы мгновенных сообщений. На базе игры сформировалась настоящая социальная сеть.

В то время, когда у нас родилась идея создания этой игры, Стюарт работал в компании CBC над созданием детского сайта и в процессе исследований начал играть в детские сетевые игры. На создание игры нас вдохновила «Neopets», действительно забавная игра. Я по-настоящему «заболела» ею. Веселые зверушки напоминали Тамагочи, которым можно покупать подарки и разные игрушки. Самым интересным элементом «Neopets» был своеобразный внутренний рынок, на котором можно было продавать разные предметы другим участникам. Я для себя тоже нашла нишу на этом рынке — продажа шляпок JubJub. Затем к этой игре пристрастилась и моя сестра, и мы подумали, что в этом что-то есть.

Мы со Стюартом обладали знаниями и опытом в области веб-дизайна и разработки веб-приложений. При этом я специализировалась на социальном программном обеспечении. До Ludicorp я работала на разные сетевые сообщества, включая WELL, Electric Minds, и на сетевые группы Netscape. Помимо того, самостоятельно создала множество сайтов. В компании

Interval Research я работала над созданием многопользовательской анимационной игры, которая стала ближайшей родственницей идеи «Game Neverending».

Ливингстон. Вас было всего двое?

Фейк. Вначале были только я, Стюарт и Джейсон Классон. Джейсон и Стюарт вместе создали компанию еще в 1999 году, и приблизительно через шесть или девять месяцев ее приобрела другая компания из Бостона. Джейсон отправился в Бостон и вернулся, проработав там около года. Затем мы втроем принялись за разработку игры. Я занималась разработкой, Стюарт трудился над механизмом взаимодействия пользователей, а Джейсон занимался подготовкой РНР-сценария для прототипа.

Ливингстон. Ваши партнеры вложили в создание игры «Game Neverending» средства, вырученные от продажи своей предыдущей компании?

Фейк. По сути, да. Это проект вообще инвестировался только друзьями и знакомыми.

Изначально нас было трое, но вскоре к нам примкнул Эрик Костелло. Он просто феноменальный веб-разработчик, признанный во всем мире эксперт по языку программирования DHTML. Он жил в Нью-Йорке, поэтому мы работали с ним удаленно. Это вполне нормально, если вам нужен действительно отличный специалист. Склонить его к переезду не представлялось возможным (поскольку в Нью-Йорке у него была семья, и он довольно прочно пустил там корни), но он стал исключительно удачным дополнением нашей команды.

Эрик Костелло занимался разработкой пользовательского интерфейса. И вскоре нам пришлось искать разработчика серверной части веб-приложения. Было сложно найти хорошего специалиста в этой области непосредственно в Ванкувере. Нам нужен был именно местный специалист, поскольку мы не хотели слишком распределенного выполнения работ.

Многие «виртуальные» компании, представляющие собой группу людей, работают совместно в разных уголках планеты. Но, думаю, таким компаниям приходится очень нелегко. Дистанционно можно работать с одним или с двумя людьми, но основной части коллектива желательно находиться в одном месте. Для успеха компании это очень важно.

Стюарт, Эрик и я раньше уже работали совместно над другим проектом, поэтому с дистанционным взаимодействием с Эриком Костелло проблем

не возникло. Тот проект представлял собой соревнование разработчиков под названием «5K contest» (соревнование, в котором представлены программы размером не более 5 Кб). А все началось с разговора Стюарта с одним из сотрудников фирмы, разрабатывающего веб-приложения, который бросил нам вызов, сказав, что мы не сможем создать никакой стоящей программы, размером до 5 Кб.

Ливингстон. Где вы работали первое время?

Фейк. Наш друг взял офис в аренду, но, работая по контракту, он практически никогда в нем не появлялся. И мы сняли этот офис у него в субаренду. Это был 2002 год — период серьезного кризиса в сфере интернет-компаний. Многие доткомы обанкротились, и свободных офисов было предостаточно. Поэтому цена на аренду была не очень высокой. Из-за экономического спада стали доступны и такие специалисты, как Эрик Костелло (два года назад он был так занят, что с ним даже побеседовать было невозможно, не говоря уже о совместной работе). Другими словами, время для начала нашего проекта было выбрано как нельзя более удачно.

Денег было в обрез, но, по моему глубокому убеждению, материальные трудности лишь способствуют развитию творчества

Думаю, выбор времени имел огромное значение, ведь в таких условиях мы могли быть более независимыми. Денег было в обрез, но, по моему глубокому убеждению, материальные трудности лишь способствуют развитию творчества. Чем меньше у вас денег и помощников, тем

более творчески приходится подходить к решению всех проблем. Думаю, это и было главным фактором, который помог нам в столь сжатые сроки разработать и внедрить столько новаторских идей.

Можно сказать, что сервис Flickr появился по счастливой случайности. Вначале он представлял собой дополнительную функцию, реализованную в процессе разработки игры «Game Neverending». Разработка серверной части приложения существенно отставала от разработки пользовательского интерфейса. В один из таких моментов, когда мы просто ждали, пока разработка серверной части нагонит темпы разработки интерфейса (поскольку мы были достаточно беззаботными хакерами), мы создали еще одно приложение. Это было некое подобие службы обмена мгновенными сообщениями, с помощью которой пользователи могли создавать небольшие группы и обмениваться разными сообщениями. Кроме того, мы добавили к этому сервису возможность обмена фотографиями.

Таким образом, сервис Flickr возник как дополнительная функция сетевой игры, хотя по сути был завершенным программным продуктом. Он представлял собой службу обмена мгновенными сообщениями, с помощью которой можно было отправить на рабочий стол другого пользователя даже изображения, чтобы поделиться с ним картинкой на мониторе. Мы создали эту функцию достаточно быстро. Большая часть технологий была отработана еще в процессе создания игры, и с созданием Flickr мы справились за каких-то восемь недель. Идея появилась в декабре, а в феврале мы уже ее реализовали и представили на конференции O'Reilly Emerging Tech.

Ливингстон. Как пользователи отреагировали на появление Flickr?

Фейк. Сложно сказать. В общем оценка была вполне позитивной, но как полноценный продукт Flickr никто не воспринимал, так как этот сервис был представлен в виде встроенной функции игры. У Flickr была одна серьезная проблема на пути превращения в полноценный продукт: сервису не хватало критической массы пользователей. Если этой функцией не пользовались все ваши друзья, она оставалась невостребованной. У вас к ней не возникало ни малейшего интереса.

Количество пользователей Flickr увеличивалось очень медленно. Но динамика заметно улучшилась после добавления возможности обмена фотографиями.

Ливингстон. Почему вы решили разместить Flickr на веб-сайте?

Фейк. С самого начала мы были одержимы идеей создания чего-то нового. Но уж точно не собирались создавать сайт обмена фотографиями. Как ни странно, осуществить новаторские преобразования в этой области нам позволило отсутствие заранее составленных планов. Мы не собирали никаких заседаний и не принимали решения о создании сайта обмена фотографиями. Не изучали рынок, не подбирали соответствующую модель бизнеса и не занимались поиском источников финансирования. Ничего этого мы не делали. Мы были наивны и оптимистичны.

И просто начали работу над созданием веб-приложения. Я даже уверена, что если бы мы предварительно тщательно исследовали этот вопрос, то обратили бы внимание на опыт компаний, уже работающих в этой рыночной нише, например Ofoto, Shutterfly и Snapfish. Изучив ситуацию, мы поняли бы, что дело обмена изображениями самое бесперспективное из всех возможных и остановили выбор на лидере этой сферы — продаже фотографий с веб-сайта. Все гиганты этого рынка считали, что денег

на обмене фотографиями заработать невозможно. Поэтому, мне кажется, именно наивность помогла реализовать наш проект.

В это же время происходили и другие важные события. Мы со Стюартом довольно давно вели персональные блоги. Мой блог существовал с 1999 года, а еще в 1994 году я создала свой персональный веб-сайт. Приблизительно в то время, когда мы разработали сервис Flickr, появились и начали быстро развиваться социальные сети. На сцену вышли такие компании, как Friendster, MySpace и Tribe. Пользователи социальных сетей стали активно размещать в Интернете личные материалы и общаться друг с другом. Одновременно появились мобильные телефоны со встроенными камерами.

Своей популярностью сервис Flickr во многом обязан новому уровню публичности интернет-пользователей на основе общения людей с помощью блогов. Теперь ситуация принципиально отличалась от времен создания сайтов Ofoto и Shutterfly. Общедоступных фотографий в то время просто не существовало, тогда как во Flickr и в блогах фотографии по умолчанию были доступны для просмотра всем пользователям.

Развитие социальных сетей приучило пользователей к созданию сетевого профиля как описания своей личности. Люди размещают в сети свои фотографии, рассказывают о том, с кем дружат и чем увлекаются. Эта информация предоставляется другим пользователям. Социальные сети на первом этапе своего развития показали себя достаточно бесполезным времяпрепровождением. После того как пользователи собирали в сети всех своих друзей, им уже не было, чем заняться. Хотя непонятно, чем социальные сети привлекают пользователей, когда дело касалось какой-то конкретной деятельности, например обмена фотографиями, то общение в Интернете расцветало с новой силой.

Ливингстон. Итак, количество пользователей сервиса Flickr стало увеличиваться. Как на это отреагировала ваша компания?

Фейк. Мы старались одновременно развивать сервис Flickr и игру «Game Neverending». А это непросто для шестерых сотрудников компании. Для поддержки двух проектов нам потребовалось больше людей. И в конечном итоге, примерно в июле 2004 года, нам пришлось приостановить дальнейшую разработку игры, поскольку темпы развития сервиса Flickr росли.

Мы отказались от поддержки «Game Neverending» с грустью в сердце, поскольку очень полюбили эту игру. У нее уже даже появились фанаты,

и зарегистрировалось 20 тысяч пользователей, готовых принять участие в тестировании прототипа. Было сложно отказаться от этого проекта, ведь именно с него началась наша компания. Но упускать момент и отказаться от перспектив бурного роста сервиса Flickr было бы непростительно.

Ливингстон. Расскажите о ключевых моментах в истории компании Flickr. Случались ли неудачи на пути развития, который выбрала ваша компания?

Фейк. Нам очень повезло: новый сервис развивался стабильно и без особых проблем. Даже когда мы занимались разработкой игры, было трудно найти внешние источники финансирования. В этой сфере с финансированием вообще дела обстоят не так просто. А теперь мы занялись совершенно новым проектом, с которым никто еще не сталкивался. В то время не так много людей имели опыт работы с продуктом, отличным от красиво упакованных игр.

Ливингстон. В поиске инвестиций вы обращались к венчурным фирмам или к бизнес-ангелам?

Фейк. Мы пытались обращаться к венчурным фирмам, но они нас просто не понимали. Однако с появлением сервиса Flickr все изменилось кардинальным образом. Темпы роста и потенциал Flickr были очевидными, и венчурные фирмы сами звонили нам по три-четыре раза в неделю. Если раньше мы обивали пороги финансовых организаций в поисках денег, то теперь их представители сами добивались встречи с нами.

Ливингстон. В итоге вы воспользовались внешними инвестициями?

Фейк. Мы приняли незначительную сумму от бизнес-ангелов, а с венчурными компаниями решили не связываться. Кроме того, нам повезло получить беспроцентный кредит от канадского правительства. В первый раз нам отказали в таком кредите. Но мы подали прошение повторно, вопрос рассмотрели, и, к нашему удивлению, во второй раз ответ оказался положительным. И что интересно, практически с первого дня запуска сервиса Flickr (даже когда он был лишь службой обмена мгновенными сообщениями) нам стали поступать предложения о покупке компании. Совершенно очевидно, что мы натолкнулись на что-то многообещающее. Мы еще точно не знали на что, но это однозначно было интересно и перспективно.

Ливингстон. Почему вы решили отказаться от венчурного капитала?

Фейк. По ряду причин. Мы решили не торопиться. Вообще-то, мы не были уверены в том, что хотим связываться с венчурным капиталом. С предложениями о финансировании к нам обращались и венчурные фирмы, и крупные компании (желавшие нас купить), и бизнес-ангелы. Однако у нас было достаточно средств для поддержания деятельности компании Flickr по меньшей мере на полгода. К тому же с нами сотрудничали прекрасные бизнес-ангелы Эстер Дайсон и Рейд Хоффман. Поэтому острой необходимости в новых инвестициях мы не испытывали. В этом и состоит ирония: когда деньги нужны, их днем с огнем не сыщешь, когда же необходимости в них нет, люди сами стучатся к вам в дверь. Когда предлагают деньги, а ты от них отказываешься, то их начинают предлагать в два раза настойчивее. И это закономерность.

На этом этапе компания Flickr была практически самокупаемой. Если бы мы воспользовались венчурным капиталом, то искусственно ускорили бы рост компании, отказавшись от естественного развития. А число пользователей нашего сервиса и так увеличивалось очень быстро. Мы едва успевали поддерживать его стремительное развитие. Особенно много проблем было связано с масштабированием, что естественно при таких темпах роста.

Ливингстон. Какие еще важные события произошли в это время?

Фейк. Работа сервиса Flickr полностью изменилась с появлением тегирования. В основе функции тегирования лежит чрезвычайно простая идея: пользователь просто прикрепляет к файлу изображения ключевые слова. Когда изображение с заданными тегами добавляется в сеть, и сам пользователь, и другие пользователи сети получают возможность систематизировать все доступные фотографии. Вам доступны не только собственные фотографии, для которых заданы эти ключевые слова, но и фотографии других пользователей сети с этим тегом.

Например, если вы съездили в Японию и выложили фотографии из этой поездки в сети, то можете добавить ко всем этим изображениям тег «Япония». Теперь вы можете по тегу «Япония» найти в сети все фотографии с этим тегом. Так можно найти фотографии чего угодно — горных козлов, ресторанов McDonald's и любых других объектов, фотографии которых доступны в сети Flickr.

Теги позволяют пользователям оперативно указывать новые достойные внимания события. Например, в сеть можно быстро добавить фотографии

с живого концерта в Лондоне или с места террористической атаки. В этом случае пользователь сможет сразу просмотреть все фотографии интересующего его события, предоставленные множеством людей из разных уголков мира.

Например, когда посольство Австралии в Джакарте подверглось террористическому нападению, уже за 24 часа во Flickr появились фотографии с места событий сразу от трех пользователей. И это тогда, когда на нашем сервисе было зарегистрировано всего 60 тысяч пользователей. Трое из них были в тот момент в Джакарте с фотоаппаратами. Они сделали снимки на месте трагедии, загрузили их на Flickr и поместили тегами «Джакарта». Таким образом, пользователи сети смогли получить самый оперативный доступ к новостям с места событий.

Еще одним важным моментом для пользователей Flickr стало добавление возможности объединяться в небольшие группы для совместной творческой деятельности. Эта необычная возможность привлекла многих пользователей. Фотографии стали использоваться по-новому. Самой известной из таких групп стала группа Squared Circle, пользователи которой брали фотографии круглых объектов и обрезали их по форме квадрата. При этом все фотографии должны были быть стандартного размера. В процессе просмотра таких изображений в режиме слайд-шоу забавно наблюдать, как изображение солнца превращается в изображение крышки люка, затем в изображение одуванчика и т. д. Пользователи сети Flickr объединяются в разные творческие группы. И одним из важнейших элементов нашей работы является предоставление им аудитории и возможности высказаться, чтобы реализовать свои творческие замыслы.

Когда-то давно фотография стоила очень дорого, и фотографии в семьях встречались не чаще, чем иконы. Например, у моих бабушки и дедушки была только одна фотография в рамке. Чтобы сфотографироваться, они специально ходили в фотостудию, заплатили немало денег и получили фотографию, на которой все выглядят очень празднично и стоят в неестественных позах. По мере того как искусство фотографии все шире и шире распространялось, люди стали фотографироваться по каждому значительному поводу: свадьба, день рождения или любое другое торжественное событие. Но в наши дни цифровая фотография стала общедоступной, и практически никто не задумывается над тем, сколько у него фотографий. Фотографируют всегда и везде. Из сотни снимков

можно оставить только пять фотографий, удалив все неудачные кадры. Фотографирование перестало быть проблемой, но теперь возникла проблема обмена фотографиями. Следующим шагом в этой эволюции стала возможность мгновенной передачи изображений. Встроенная камера телефона позволяет сделать снимок, который с помощью этого же устройства пользователь в тот же момент может отправить куда угодно.

В наше время распространение цифровых фотоаппаратов и встроенных камер стало повсеместным. Одним из самых крупных распространителей цифровых изображений сегодня является компания Nokia. Сейчас люди фотографируют то, на что несколько лет назад не стали бы тратить драгоценные кадры. Они фотографируют даже смешные сценки, которые наблюдают по пути на работу. Среди новых тенденций можно отметить и то, что люди стали делать фотографии специально для размещения в группах Flickr.

Данные становятся все более и более конкретными. Например, снимки ДТП на перекрестке двух улиц будут интересны жителям ближайших пяти кварталов. Оно не заинтересует жителей Стамбула или жителей того же города, живущих на расстоянии более десяти кварталов от места происшествия. Сегодня люди могут быстро найти актуальную именно для них информацию и материалы. И не в последнюю очередь это стало возможным благодаря добавлению тегов.

Рассмотрим конкретный пример. Человек уехал в отпуск на курорт, и тут ему позвонил товарищ, сообщив тревожную новость о пожаре в доме, где расположена его квартира. Этот человек может тут же зайти на Flickr, ввести в поле поиска название своего жилого комплекса и увидеть все фотографии описанного происшествия. По фотографиям он поймет, что пожаром было охвачено противоположное крыло здания, и его квартира не могла пострадать. Значит, ему не стоит паниковать и звонить в страховую компанию. Можно спокойно отдыхать дальше.

Ливингстон. Что больше всего удивило вас за эти годы?

Фейк. Да все вокруг. Мы планировали создать сетевую игру, а в конечном счете создали сайт по обмену фотографиями. Мы этого не ожидали и не планировали.

Сам успех компании Flickr не может не удивлять. Естественно, начиная какой-то бизнес, все надеются на успех. Тем не менее когда это случается, для многих это оказывается неожиданностью. Их удивляет собственный успех.

Конечно, мы идеально выбрали время для запуска проекта. Все эти идеи и витали в воздухе в тот момент: блоги, социальные сети, телефоны со встроенными камерами, рост Всемирной сети, увеличение количества высокоскоростных подключений к Интернету и т. п. Все новые тенденции слились в единую волну, а мы оказались в удачном месте, чтобы удержаться на ее гребне.

Ливингстон. Вас беспокоили возможные конкуренты?

Фейк. Аналогичные сервисы создали только несколько компаний, например Ofoto, поэтому серьезной конкуренции в этой нише не было.

Ливингстон. Вас не беспокоило то, что Ofoto может просто скопировать ваш сервис?

Фейк. Мы знали, что компания Ofoto не сделает этого, поскольку эта компания изначально хотела приобрести Flickr.

Ливингстон. Вы хотели бы сделать что-нибудь иначе?

Фейк. Наверное, это интервью будет самым скучным в вашей книге, потому что наша история лишена резких поворотов и трудностей. Мы медленно, но уверенно шли к успеху. В истории компании Flickr были трудные дни (до получения инвестиций бизнес-ангелов); тогда только один человек в нашей компании (у которого были дети) получал заработную плату. Главная проблема стартапов заключается в их нестабильности. Стабильный бизнес еще не сформирован. Стартапы часто стараются создать нечто совершенно новое и всецело полагаются только на инвестирование, а не на собственные доходы.

Ливингстон. Каково это, вести бизнес вместе с собственным мужем?

Фейк. Поначалу это было трудно, поскольку наши навыки и компетенция во многих ситуациях пересекались. У нас обоих образование дизайнеров. Поэтому сначала мы часто соревновались за позиции в компании — кто и что будет делать и кто какие решения будет принимать. Но как только мы распределили обязанности, все стало получаться весьма неплохо.

Главная проблема стартапов заключается в их нестабильности. Стабильный бизнес еще не сформирован. Стартапы часто стараются создать нечто

Мы очень хорошо дополняем друг друга: Стюарт любит импровизировать и действовать в свободной манере, а я люблю действовать последовательно и всегда иду к конкретной цели. Так что вместе мы составляем отличную команду. Я нацеливаю его на достижение цели, а он позволяет мне подходить к решению вопросов более творчески.

Ливингстон. С какими трудностями вы столкнулись как женщина в качестве основателя компании?

Фейк. Оказалось, что в бизнесе достаточно развит сексизм и есть много предубеждений относительно женщин. Думаю, многие бизнесмены даже не осознают наличия этой проблемы. Примером может послужить одна из наших встреч с представителями венчурной фирмы в Кремниевой долине. После встречи представитель венчурной фирмы сказал одному из участников переговоров с нашей стороны: «Подскажите Стюарту не таскать с собой жену на переговоры». Меня это шокировало, а Стюарт и вовсе пришел в бешенство. И он прямо заявил: «Катерина мне не просто “жена”. Она главная составляющая успеха нашей компании. И ее вклад в развитие компании ничуть не меньше моего».

Женщинам нелегко справляться с такими посылками в их адрес. Многие предполагают, что женщина недостаточно хороша или сильна для ведения бизнеса. Иногда такие предположения просто нелепы. Чтобы женщину в бизнесе воспринимали на равных, ей нужно быть вдвое лучше мужчины. И я не перестаю убеждаться в правильности этого высказывания, поскольку все больше и больше деловых женщин говорят об этом.

Подтверждения этому встречаются на каждом шагу. Отправляясь на деловую встречу, я всегда тщательно изучаю вопрос, готовлю бумаги, продумываю, что буду говорить, а когда прихожу на встречу, то всегда находится несколько мужчин, которые спрашивают: «А по какому поводу встреча?» Они не готовятся заранее, не проводят никакой подготовительной работы.

Ливингстон. Дает ли присутствие женщины какие-то преимущества молодой компании?

Фейк. Я говорила еще с одной предпринимательницей, Джуди Макдональд Джонстон, и она сказала мне, что женщины более преданы своему делу. Меньше всего их интересуют деньги. Они занимаются бизнесом потому, что им это нравится. И, по-моему, Джуди абсолютно права. Женщина может вложить в работу сердце и душу. Этого не могут сделать большинство мужчин (по крайней мере мало кто из них был в этом замечен).

Я это осознаю и понимаю, что и сама должна сделать что-то для решения этой проблемы. Поэтому состою в нескольких организациях, объединяющих женщин, которые работают в сфере высоких технологий, например в Forum for Women Entrepreneurs. Думаю, женщины должны поддерживать

друг друга и добиваться равноправия в бизнесе. Вместе с несколькими другими женщинами, работающими в технической сфере, мы ведем блог www.misbehaving.net и хотим добиться, чтобы на технических конференциях женщины как можно чаще брали слово. Участие в конференциях и выступления повышают профессиональный уровень женщин нашей индустрии и заставляют других участников изменить свое отношение к ним. Женщины на конференциях могут устанавливать новые контакты, строить партнерские отношения. Мы хотим, чтобы к женщинам в бизнесе относились справедливо и беспристрастно.

БРЮСТЕР КЕЙЛ

ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИЙ WAIS, INTERNET ARCHIVE И ALEXA INTERNET

Брюстер Кейл создал поисковую систему WAIS (Wide Area Information Servers) в конце 1980-х годов, когда работал в компании Thinking Machines. Он покинул эту компанию в 1993 году, чтобы основать собственную — WAIS, Inc. Эта компания занялась разработкой первых программ для поиска данных в Интернете. Появившаяся еще до создания Веб, эта поисковая система, по сути, стала прообразом современных систем поиска данных. В 1995 году WAIS была продана компании AOL.

На следующий год Брюстер Кейл и Брюс Гиллиат создали компанию Alexa Internet. Встроенная в веб-браузер панель инструментов Alexa собирала информацию о деятельности пользователя в Интернете и на основании полученных данных отображала полезные ссылки, предоставляя разные возможности их фильтрации. Все страницы, посещенные пользователем, можно добавить в базу данных некоммерческой организации Internet Archive, которая занимается созданием архива веб-страниц, а также графических материалов, видео- и аудиозаписей и программного обеспечения.

В 1999 году Alexa Internet была приобретена компанией Amazon. Сам же Кейл продолжил заниматься своим проектом Internet Archive.

Ливингстон. Вы были одним из первых сотрудников Thinking Machines. Каким по счету сотрудником этой компании вы стали?

Кейл. Я не был в числе основателей этой компании — это были Денни Хиллис и Шерил Хендлер. Я был членом группы, работавшей над этим проектом в Массачусетском технологическом институте (МТИ). После создания компании Thinking Machines каждый участник этой группы смог к ней присоединиться. Нас было трое или четверо. Мы работали над этим проектом несколько лет, еще до создания компании.

Ливингстон. Расскажите мне о важных событиях, произошедших за время работы в Thinking Machines, которые подтолкнули вас к созданию WAIS.

Кейл. Компания Thinking Machines не была моим детищем. Я просто работал в составе группы над этим проектом и впоследствии оказывал помощь на этапе ее становления. Главный урок, который я извлек в те годы, заключался в том, что все нужно очень тщательно продумать, перед тем как тратить собственные деньги. Прежде чем создать компанию, мы довольно долго работали над проектом «Connection Machine» (по разработке системы с «глубокой параллелизацией») в Массачусетском технологическом институте. На стадии проекта иногда очень полезно извлечь массу уроков за чужой счет.

Еще один урок того времени заключался в следующем: если вы хотите создать компанию с нестандартными подходами к решению проблем, которая будет создавать нечто новое и интересное, тщательно продумайте месторасположение ее офиса. Компания Thinking Machines расположилась в викторианском поместье XVIII века площадью в 40 гектаров на окраине Бостона. Все эти 40 га были заняты лесом. Точнее, это был парк. Поверьте, работая над созданием стартапа, если вы зашли в тупик в своих размышлениях, в таком поместье можно прогуляться, оставшись наедине со своими мыслями. Совершенно иначе работается в офисе 201 в многоэтажном офисном здании в центре города. Об этом я никогда не забывал при создании всех своих стартапов.

Компании Thinking Machines очень повезло, поскольку с момента начала деятельности на ее банковском счету было 8 млн долл. Просто ряд очень состоятельных людей безгранично верили в перспективы этого проекта. Нам не пришлось использовать деньги венчурных компаний, а наши инвесторы ясно понимали, что на ожидание прибыли от проекта могут уйти долгие годы. Все это позволило привлечь в компанию очень

интересных людей. Здесь работали Ричард Фейнман, Стивен Вольфрам и Марвин Мински. Работая в компании, я отметил, что мне стало легче общаться с профессорами, нежели во время учебы в институте. Атмосфера вполне подходящая для решения вопроса «Чем бы нам заняться?».

На эти размышления ушло все лето первого года, если не весь первый год. Такой роскоши не может себе позволить ни один стартап. Как правило, приходится работать в три смены, чтобы показать кому-то релиз программы и получить финансирование. Таким образом, имея в штате очень одаренных сотрудников, расположившись в замечательной местности, этот стартап стал действительно особенным — аналогов я не видел ни в одной начинающей компании на Западном побережье США.

Ливингстон. Какие моменты стали ключевыми в истории Thinking Machines?

Кейл. Мы наняли нашего знакомого из компании Digital Equipment Corporation на должность «вице-президента по воплощению идей» (возможно, наиболее близкий термин из российской деловой практики «вице-президент по инновациям». — *Примеч. науч. ред.*). Суть его работы заключалась в том, чтобы помочь группе талантливых выпускников МТИ, которые никогда ранее не создавали суперкомпьютеров, найти способ реализовать свои гениальные идеи на практике. Помню, меня пригласили оценить возможности архитектуры центрального процессорного устройства этой вычислительной машины, а я, к своему стыду, даже не знал, что имеется в виду под «оценкой возможностей архитектуры». Именно поэтому должность вице-президента по воплощению идей была жизненно необходимой. Он занялся формированием внутренней культуры компании Thinking Machines, которая в конечном счете позволила нам собирать работающие суперкомпьютеры.

В компании работали молодые сотрудники, которые полностью доверяли друг другу. Всем нам только-только исполнилось двадцать лет. Так что разработка и сборка вычислительных машин была доверена очень молодому коллективу (который, глядя на все это с позиции сегодняшних дней, не был в достаточной степени готов к подобной работе). Но работа была нам в радость. Мы с головой ушли в этот проект. На все остальное у нас просто не было времени.

Ливингстон. Возникла ли у вас мысль, что при создании собственного стартапа вам придется уволиться из этой компании?

Кейл. Благом и одновременно проклятием компании Thinking Machines были огромные финансовые возможности и высокие зарплаты сотрудников. Когда у вас много денег, вы перестаете зависеть от тех, кто вам платит, и перспектива ухода из компании уже не пугает.

Мой первый стартап, созданный еще в период работы в Thinking Machines, полностью самоокупался. У меня не было никаких инвестиций, поэтому весь проект изначально существовал исключительно за мой счет. Для меня это был своего рода холодный душ. Словно переход от бурных 1920-х годов, когда шампанское лилось рекой, к Великой депрессии, когда пришлось самому стирать брюки и повторно использовать даже одноразовые вещи.

Надо сказать, за время ведения первого независимого проекта я приучился к дисциплине, что очень помогло мне в жизни. В общем-то, мне кажется, что каждый, кто создает стартап, должен начинать с малого, чтобы научиться радоваться даже небольшим достижениям — новому дню, незначительным контрактам, незначительному росту уровня продаж и т. п.

Надо сказать, за время ведения первого независимого проекта я приучился к дисциплине, что очень помогло мне в жизни

Нужно понять, насколько вы сможете себя ограничить. Можете ли вы создать нечто очень недорогое? Можете ли не тратить деньги на мебель, стильный ковер и прочую ерунду? Главным отличием практически всех моих последующих начинаний было самое скромное финансирование на

первых этапах развития.

Ливингстон. Как возникла идея создания WAIS?

Кейл. В основе разработки WAIS лежало желание создать сетевой сервис (обыденная вещь для нас сегодня). Согласно идее, пользователь мог задавать вопросы удаленному компьютеру и получать от него ответы. В то время университеты только начинали подключаться к ARPANET — прообразу Интернета. А мы в Thinking Machines пытались придумать способ применения невероятной вычислительной мощности суперкомпьютера, в котором есть 15 Гбайт дискового пространства и несколько процессоров с тактовой частотой около 1 ГГц? И решили подключить такой компьютер к сети, где он смог бы отвечать на вопросы пользователей. В Thinking Machines мы разработали несколько прототипов.

Я моделировал разные варианты даже в свое свободное время. Тогда хакерство только одобрялось. Можно было заниматься самыми забавными

вещами, даже если они не входили в круг ваших непосредственных обязанностей. Мало того, этим можно было заниматься в рабочее время, так как подобная деятельность на работе всячески поощрялась. Поэтому я занялся развитием идеи удаленного набора текста, задавая вопросы удаленному компьютеру. Эта первая система удаленной публикации в Интернете появилась задолго до создания сетевого протокола распределенного поиска и передачи документов Gopher, и даже до создания Веба, но это была действительно первая система, которая пыталась отвечать на вопросы по сети. Естественно, поисковый механизм составлял ее важную часть. Можно было выполнять поиск вручную, благодаря наличию системы URL-адресов. Отдельная поисковая система занималась поиском серверов и состояла из множества разных элементов. Здесь использовался открытый протокол передачи данных. Мы развивали этот проект в рамках Thinking Machines, сотрудничая с такими компаниями, как Apple Computer, KPMG Peat Marwick и Dow Jones.

Таким образом, мои первые попытки начать по-настоящему масштабное дело были предприняты еще в Thinking Machines, что вполне в духе извлеченного мной раньше урока «не заниматься экспериментами за собственные деньги». Другими словами, подобную систему мы впервые решили построить еще в Thinking Machines. Компания планировала зарабатывать на продаже серверов, а для этого нужно было разработать остальную часть информационной системы. Разработкой внешнего интерфейса должна была заняться компания Apple Computer. Информационные ресурсы предоставлялись Dow Jones, а KPMG Peat Marwick предоставляла нам корпоративную информацию и базу пользователей. Над этим пробным проектом мы работали около полутора лет и добились успеха. Результат нравился абсолютно всем. И каждая организация задумалась над тем, как в полной мере развить этот проект. Происходило все это в 1989–1990 годах. Так что мы, без преувеличения, заглядывали в будущее.

Ливингстон. Многие идеи WAIS предвосхитили появление Веба?

Кейл. Эти идеи были у всех на слуху. Всемирная паутина возникла немного позже, но, как я догадываюсь, в Швейцарии Тим Бернерс-Ли работал над воплощением аналогичных задумок. Только он работал над этими идеями в лаборатории CERN, а мы — в корпоративной среде с использованием суперкомпьютеров и Интернета.

Ливингстон. Получается, что компании Apple Computer, KPMG Peat Marwick и Dow Jones были тоже вовлечены в этот проект?

Кейл. Да. Мы все работали вместе. Над этим проектом совместно работали рабочие группы в каждой компании, а я координировал их работу. Я перебрался на Западное побережье, чтобы управлять рабочим процессом оттуда, поскольку работать с группой из Thinking Machines я мог дистанционно, а для взаимодействия с группой компании Apple требовалось мое личное присутствие. Поэтому я переехал, чтобы работать над проектом совместно со специалистами Apple.

Ливингстон. С какими сложными техническими проблемами вы столкнулись при разработке WAIS?

Кейл. Сложнее всего оказалось использование компьютерных сетей того времени. Напоминаю, шел 1989 год, и пользоваться Интернетом было не так просто. Подключиться к ресурсам Dow Jones по сети X.25 с помощью ISDN-модема оказалось не такой уж простой задачей. В компании KPMG Peat Marwick стали использовать локальную корпоративную сеть значительно раньше нас, но, к счастью, для работы они выбрали компьютеры и программное обеспечение Macintosh. А в операционной системе Macintosh был доступен протокол передачи данных TCP/IP, который стал поддерживаться операционной системой Windows только шесть лет спустя с появлением версии Windows 95.

Мне очень нравилось одновременно сотрудничать с четырьмя компаниями, хотя стиль руководства каждой из них существенно отличался от остальных. Было интересно размышлять над тем, как работают компании. В Thinking Machines инициатива исходила от рядовых сотрудников. Чаще всего главными вдохновителями идей в Thinking Machines были молодые инженеры. Именно они имели наибольший авторитет в компании. Инженеры лучше разбирались в том, как лучше реализовать ту или иную идею, чем топ-менеджеры, потому что все решения были абсолютно новыми.

В компании Dow Jones стиль руководства совершенно иной. Здесь управление осуществлялось по вертикали, сверху вниз. Если вам удавалось «продать» идею руководителю компании, то он подтверждал, что они согласны заняться этим, а затем отдавал распоряжение, после чего менеджер следующей ступени в иерархии компании брал под козырек: «Так точно, сэр. Мы сделаем это».

Компания Apple Computer в этом плане напоминала мне аморфное кресло-мешок. Чтобы поднять такое кресло, нужно приложить силу как в центре, так и сверху и снизу. В те годы Apple руководил Джон Скалли. Не знаю, изменилось ли положение дел сегодня, но тогда, чтобы расшевелить

эту компанию, приходилось давить на нее со всех сторон. Именно так ведет себя кресло-мешок. Можно давить в одном месте, и довольно сильно и настойчиво, но при этом оно не сдвинется с места.

В компании KPMG Peat Marwick царила демократия. Вот это было настоящее партнерство. Каждый партнер здесь был уверен в том, что несет ответственность за решение вопросов своей компетенции. Они контролировали доходы компании и вместе определяли, на что их потратить. Вот это настоящая демократия! На собраниях сотрудники KPMG Peat Marwick даже выбирали руководителей верхнего звена. Если коллективу компании не нравилась работа кого-то из руководства (которое, по сути, представляло собой лишь консультантов), они просто изгоняли его общим голосованием. Да, в компании KPMG Peat Marwick все было очень просто. За несколько лет большинство руководителей KPMG Peat Marwick, на самом деле поддерживавших проект WAIS, коллектив компании отправил в отставку. И не из-за самого проекта, а просто потому, что сотрудникам хотелось «другого стиля руководства».

Большая часть работы по созданию WAIS выполнялась силами компании Thinking Machines, но, совершенно очевидно, наша компания была не в состоянии реализовать ряд составляющих проекта, без которых «публикация в Интернете» не заработает. Мы убеждали себя, что все произойдет само собой. Компании Apple и Peat Marwick, без всяких сомнений, сделали бы свою часть работы. Но некому было создавать основной набор инструментов и писать программное обеспечение. Поэтому я заявил, что сам выполню эту часть работы. И для этого создам собственную компанию.

Пришлось задуматься над тем, где создавать новую компанию. В Бостоне? В Кремниевой долине? Или в другом месте? Я обратился за советом к умным людям. Ведь я создаю не просто компанию, а целую индустрию. Мне предстояло не просто построить компанию, а создать целую индустрию, состоящую из множества элементов, которые и позволят осуществить идею сетевых издательских систем. Многие считали идею создания индустрии безумной, но для меня в ней не было ничего нелогичного.

Один из лучших советов я получил от Билла Данна, одного из моих наставников. Он посоветовал основать компанию там, где меня никто не станет считать сумасшедшим. Чрезвычайно простой, но, как оказалось, очень дельный совет. В 1990–1991 годах на Бостон очень повлиял кризис: деловая активность в городе существенно снизилась. Кризис не обошел и Калифорнию, но в этом штате всегда оставались мечтатели. Здесь люди

всегда думали о новом и необычном и никогда не посчитали бы нас безумцами, какую бы идею мы ни принялись реализовать.

Чтобы стимулировать дальнейшие разработки, я решил начать с заключения контракта. И занялся созданием информационной системы для президентской кампании Росса Перо 1992 года. Его штаб действительно мог воспользоваться информационной системой, построенной на базе сетей. Сами они не знали, каких именно сетей, но мы в точности знали ответ на этот вопрос. И создали такую систему на базе Интернета, модемов, выделенных линий и всех необходимых элементов. Избирательная кампания Росса Перо провалилась, но мы заработали достаточно денег, чтобы первый год спокойно заниматься разработкой основного продукта.

Одной из интересных идей проекта WAIS стало использование бесплатных и условно бесплатных программ. В то время было доступно приличное бесплатное ПО, например GNU. Кроме того, существовали и другие программные продукты. Например, ребята из компании Kermit создали и выложили в сети исходный программный код, а сами продавали программы, созданные на основе этого кода. Мы же стали бесплатно предоставлять клиентскую часть нашей системы — ее можно сравнить с веб-браузером; предоставили программный код как браузера WAIS, так и сервера, что позволяло другим людям создавать собственные информационные системы.

За время бесплатного распространения нашего программного продукта были установлены и настроены сотни серверов. В конечном итоге их количество превысило 10 тысяч еще до появления Gopher и Веба. После установки на серверы бесплатного ПО люди быстро привыкли к этому виду приложений и захотели получать обновления и новые сервисы. И наша компания с радостью предложила им купить все необходимое. С этого момента у нас появились как бесплатная, так и платная версии программы. Тот же принцип применяется в настоящее время при распространении браузера Netscape. Многие компании сначала предоставляют пользователям ПО бесплатно, а затем стремятся продавать им разные приложения и дополнения к первоначальному программному продукту.

Ливингстон. Ваша компания стала первой, кто использовал подобный подход в бизнесе?

Кейл. Возможно, мы стали первыми, кто воспринял Интернет как средство рекламы и продвижения программных продуктов. Мы действовали по такой схеме: выкладывали ПО для всеобщего обозрения, чтобы

затем его продать. Более ранних примеров применения этой бизнес-модели я не помню.

Ливингстон. В наше время многие интернет-компании используют именно такую бизнес-модель. Просто удивительно обнаружить ее истоки.

Кейл. Нельзя сказать наверняка, что мы были первыми, хотя одними из первых — точно. Кроме того, по нашим наблюдениям, довольно часто клиенты, приобретшие ПО, не знали, что с ним делать. Они нуждались в консультациях специалистов. И мы создали, пожалуй, одну из первых веб-служб и работали с крупными игроками рынка, такими как газеты и журналы, которые желали опубликовать свои материалы в Интернете. Таким образом, мы сразу вышли на довольно серьезный уровень, работая с «китами» бизнеса.

Мы делали все возможное, чтобы завоевать доверие лидеров в своей области. С такими компаниями очень сложно договориться, но, начав работать с ними, просто нельзя от них оторваться — Wall Street Journal, Британская энциклопедия, государственная типография (для печати правительственных документов). Мы выполняли заказы и для палаты представителей, и для сената. Другими словами, работали с людьми, которые точно знали, чего хотели. С подобными клиентами сложно установить контакт, но работать с ними — одно удовольствие, поскольку они никого не стараются догнать и не собираются быть вторым номером. Они первые в своей области, и нам было чему у них поучиться.

С момента появления Веба система обмена информацией по сети стала надежнее, а наша компания превратилась в бизнес по предоставлению веб-служб. Как мне кажется, мы основали первое онлайн-издательство Scholastic. И все это произошло в эпоху протокола Gopher. Мы создали первую веб-службу, работающую за счет продажи рекламных объявлений (для компании CMP), а также первую службу с регистрацией пользователей для Wall Street Journal. Таким образом, мы всеми силами старались перетащить издателей в Интернет. И в этом нам должна была помочь система WAIS.

Я хотел объявить на конференциях 1990–1991 годов, что нам наконец-то удалось создать службу, которая позволит людям зарабатывать на своих публикациях в Интернете. Согласно идее, требовалось довести коммерциализацию Интернета до такого состояния, чтобы онлайн-публикации превратились в прибыльное дело.

Ливингстон. Крупные издательства не посчитали эту идею безумной?

Кейл. Как правило, чтобы договориться о чем-нибудь конкретном, приходилось много раз встречаться с представителями крупных издательств. Переговорный процесс в общей сложности длился от 9 до 12 месяцев. В конце концов они соглашались на создание того или иного проекта, в который вкладывали около 100 тыс. долл. Поскольку мы немного просили за реализацию проекта, приходилось пользоваться самой простой мебелью. Мы отлично научились работать с минимальными затратами и реализовывали крупные проекты по цене, которую эти издатели часто платили за простой аудит таким фирмам, как Ernst & Young.

В процессе подготовки продукта, весьма познавательного для нашего клиента, сами мы учились у этих крупных компаний. Подобное партнерство было особенно выгодным для нас. Но как же тяжело жить и работать с таким ограниченным бюджетом.

Ливингстон. Руководство Thinking Machines не возражало против вашего решения уйти из компании?

Кейл. На самом деле поднялся серьезный переполох. Возникло множество вопросов, например относительно прав Thinking Machines на интеллектуальную собственность и др. Но я был очень осторожен, и для решения всех технических задач компании WAIS, Inc. пользовался только

В процессе подготовки продукта, весьма познавательного для нашего клиента, сами мы учились у этих крупных компаний. Подобное партнерство было особенно выгодным для нас

общедоступными доменами и программным обеспечением с открытым исходным кодом. Поэтому о нарушении патентов или авторских прав не могло быть и речи, несмотря на нашу тесную взаимосвязь. Весьма логично встал вопрос о том, должна ли система WAIS принадлежать компании Thinking Machines и в каком формате она

должна работать. Но в данном случае Thinking Machines трудно было предъявить права хоть на часть проекта. В нашей компании не было ничего, что можно было бы оценить с точки зрения венчурного финансирования. По сути, единственными активами компании WAIS, Inc. были я и еще один мой коллега, Гарри Моррис, который тоже уволился, чтобы присоединиться ко мне.

Помню, мы составили несколько вариантов мирового соглашения, но так и не смогли прийти к подписанию этого документа. Больше всего замедляют процесс разговоры об интеллектуальной собственности, особенно если проект еще не приносит никакой прибыли. А говорить,

как известно, можно бесконечно. Все значительно проще, если предмет обсуждения можно оценить, выразив его стоимость в денежной форме. Тогда можно придумать схему разделения на оговоренных условиях. На словах же решить вопрос довольно сложно.

В моем решении основать компанию на Западном побережье оказалось много положительных моментов. Здесь я познакомился с Джоном Дьюрингом, который стал одним из основателей компании WAIS и ключевой персоной в компании, поскольку работал в сфере компьютерного бизнеса довольно давно и знал все его особенности и внутренние механизмы. Связи с бухгалтерскими и юридическими компаниями, решение вопросов аренды — все это требовало значительных затрат денег и времени. С этими вопросами, работая инженером в крупной компании, я никогда не сталкивался.

Ливингстон. Как вы познакомились с Джоном Дьюрингом?

Кейл. Джон Дьюринг консультировал компанию Dow Jones. Я давно обратил внимание на то, что некоторые люди специализируются на конкретных вопросах бизнеса, например на создании стартапов. И они занимаются этим постоянно. Другими словами, постоянно генерируют новые идеи. Большинство людей, с которыми я работал над интернет-технологиями в конце 1980-х и начале 1990-х годов, были участниками революции ПК десятилетней давности. Накопив в начале 1980-х немало ценного опыта, они внимательно следили за событиями, пытаясь определить, что станет новым феноменом. А Интернет как раз продемонстрировал все признаки подобного явления. И Джон Дьюринг прекрасно разобрался в своем деле.

Ливингстон. И вы предложили ему работать вместе?

Кейл. Да. Мы переехали в Сан-Франциско и основали компанию, разместив ее в особняке в районе Менло-парк (который во многом походил на особняк-офис компании Thinking Machines). Я считал, что в этой самой северной из возможных точек я смогу поддерживать тесные контакты с Apple, Sun и другими технологическими компаниями.

В 1992 году размещать компании в Сан-Франциско было непопулярно. Акценты сместились только в середине 1990-х после перестройки района South of Market. Но я действовал по принципу «Размещай компанию в том месте, где тебя не будут считать безумцем». Нам действительно требовалась помощь специалистов Кремниевой долины. При этом я точно знал, что по мере расширения бизнеса потребуются наладить больше контактов с творческими людьми. Золотой серединой стал Сан-Франциско. Мы переехали

в этот город в 1994 году, чтобы быть поближе к издателям, для которых и предназначалась наша онлайн-технология.

Ливингстон. Постепенно клиенты стали платить вам небольшие суммы. Вы взяли кого-то на работу?

Кейл. Да, это был Гарри Моррис — основной разработчик WAIS, который создал большую часть технологических элементов системы. В конечном счете штат компании увеличился до 30 человек. А в момент покупки системы компанией AOL в штате насчитывалось 35 сотрудников.

Ливингстон. Вспомните два самых важных момента в истории компании WAIS, Inc.

Кейл. Больше всего нас волновала перспектива банкротства. Такие мысли не покидают, когда денег едва хватает на оплату счетов. Долгое время на банковском счету нашей компании денег было не больше, чем хватило бы на оплату расходов на 3–4 недели вперед. Крайне редко поступали значительные суммы. Если же накапливалась сумма, достаточная для оплаты счетов на 2–3 месяца вперед, то нам казалось, что мы просто купаемся в роскоши. Мы самофинансировались при отсутствии рынка, стараясь лишь создать этот рынок — издательский рынок в мире клиент-серверных веб-приложений. Такой рынок многим был непонятен. Этот тяжелый период нас отлично дисциплинировал.

А самые приятные моменты? Пожалуй, сотрудничество с интересными клиентами. Возможно, кому-то этот ответ покажется стандартным. Но вы попробуйте поработать с такими клиентами, как Британская энциклопедия, New York Times, Wall Street Journal, узнайте их мир изнутри, и вы увидите, как легко и непринужденно приобретете бесценный опыт.

Ливингстон. Что именно при взаимодействии с клиентами удивило вас больше всего?

Кейл. Мне нравится работать с деловыми людьми, потому что они очень прямолинейны. Мы сталкиваемся с большим количеством судебных исков и разбирательств, связанных с соблюдением авторских прав, особенно в музыкальной индустрии. Но если вы имеете дело с деловыми людьми непосредственно, а не с их юристами, то обязательно оцените их прямоту и целеустремленность. Они лишь хотят заработать денег, точнее, хотят заработать больше, чем зарабатывают сегодня. Предприниматели отлично понимают неизбежность перемен и развития технологий. И если вы сможете нарисовать четкую перспективу заработка денег (пусть даже гипотетическую), вам без труда удастся их уговорить.

Мы создали несколько электронных версий газет. Сегодня это явление вполне привычно, поскольку большинство изданий имеют электронные версии. Они сами занимаются продвижением и распространением своей продукции. Сами управляют собственными веб-сайтами. Далеко не все материалы распространяются с помощью iTunes. По-моему, представители музыкальной индустрии продали свои души, хотя непонятно, зачем они это сделали. Они лишь контролируют ценообразование своей продукции, а ее распространением ведает кто-то другой. А что, если кто-то другой станет определять и ценообразование, и распространение вашей продукции?

Владельцы газет и издатели понравились мне тем, что утвердительно кивали в ответ, когда мы спрашивали их, хотят ли они сами контролировать распространение своей продукции. В конце 1980-х — начале 1990-х годов у издателей было только два варианта сотрудничества: AOL и Lexus Nexus. И в том и в другом случае издатели теряли контроль над распространением собственного продукта. «Специально для вас мы предлагаем альтернативный вариант, — говорили мы. — Но, может, вас устраивает текущее положение дел?» «Нет, не устраивает, — отвечали они. — Мы хотим сами контролировать распространение своего продукта». Мы предложили им присоединиться и помочь нам в развитии Интернета. «Давайте вместе строить глобальную сеть как открытую систему». Деловые люди в этом секторе бизнеса действительно хотели видеть Интернет открытым.

Мы желали сделать Интернет открытым, пока в этот сектор не ворвались разного рода монополисты: «Зачем вам открытая система? Достаточно вам и закрытой, а она полностью принадлежит нам. Вам это понравится». В начале 1990-х годов мы упорно работали в этом направлении, чтобы статус открытой системы за Интернетом закрепился как можно прочнее. И все получалось. В 1994 году компания AOL заявила, что будет поддерживать протоколы Интернета, а в августе 1995 года Microsoft заявила о поддержке консорциума производителей ПО для Всемирной паутины (WWW). И это означало нашу победу. Нам удалось вывести издательское дело в сеть. Оставалось лишь продолжать двигаться в выбранном направлении, занимаясь любимым делом.

Ливингстон. Клиенты часто не понимали ваших идей и действий?

Кейл. Я научился не торопить события. Многим необходимо какое-то время, чтобы представить нечто, чего они не могут потрогать руками. Им нужна хотя бы презентация или, в худшем случае, видео, чтобы яснее представить себе очертания описываемого предмета. Долгие часы

переговоров менее эффективно доносят суть идеи. Поэтому всем так нужны демонстрационные ролики.

В те годы, когда Интернета, по сути, еще не существовало, описать принципы работы в этой сети было не так-то просто. У большинства руководителей компаний не было даже компьютеров. У них были лишь секретари-машинистки, которые печатали документы. Представьте себе, эти времена не такие уж давние. К Интернету подключились лишь немногие. Даже наличие модема не могло исправить ситуацию. Чтобы было понятнее, скажу, что при коммутируемом подключении демонстрация предлагаемых нами решений через Интернет в штаб-квартире ЦРУ заняла бы несколько дней. Поэтому так сложно было описывать планы и перспективы, забегая далеко вперед.

Иногда я говорю, что после реализации издательского проекта мне хотелось бы создать библиотеку... Мне действительно всегда этого хотелось. Однако замыслы периода 1970-х годов (о создании отличной электронной библиотеки) стали более или менее реальными лишь к 1996 году.

Ливингстон. Электронная библиотека и была вашей главной целью?

Кейл. Да, к этому я стремился. Просто на пути к реализации своей мечты нужно было выполнить несколько задач. И их выполнение заняло больше времени, чем я думал. Сейчас 2006 год, а дела обстоят, по-моему, плачевно. Мы пока еще даже не можем читать электронные версии книг в Интернете. Не знаю, почему прогресс в этом направлении движется так медленно. Все только и говорят о том, как быстро все меняется. А мне так не кажется. Мы топчемся на месте уже целую вечность.

Ливингстон. Помимо недостатка финансирования, чем работа в собственной компании отличалась от работы в Thinking Machines?

Кейл. Если вы сами управляете собственной компанией, трудно винить кого-либо во всех проблемах и неудачах. Работая в большой компании всегда можно обвинить руководство, отдел маркетинга, технический отдел или кого-нибудь другого. Но когда вы сами стоите у руля, такой возможности у вас нет, поскольку вся ответственность лежит на вас. Это отрезвляет. Традиция жаловаться на жизнь и на обстоятельства более характерна для Восточного побережья. Со временем, кажется, мне удалось избавиться от этой привычки.

Ливингстон. В годы работы над проектом WAIS у вас были конкуренты на рынке?

Кейл. В то время существовало множество аналогичных систем, но я всегда старался реализовать то, чего здравомыслящий человек не осмелился бы сделать. Я стремился изменить отношение с позиции «это совершенно невозможно» на «разумеется, иначе и быть не может». Поэтому у моих начинаний конкуренты могли появиться только на последнем этапе, когда дело было уже фактически сделано. Мне хотелось, чтобы другие люди поверили в реальность и справедливость моих идей. А реализовать их можно только одним способом — продемонстрировать другим людям возможность воплощения какой-нибудь идеи в жизнь.

Проект WAIS был задуман для того, чтобы стать образцом для копирования последователями. И такие последователи действительно нашлись. У многих из них системы получились даже лучше, чем у нас, и они преуспели. Многие веб-студии, производители серверов и сами разработчики веб-серверов справляются с решением своих задач лучше, чем мы в свое время. Проект WAIS был не самоцелью, а фундаментом огромного здания. Я не просто стремился создать компанию, а хотел реализовать идею публикаций в Интернете, после чего можно было бы заняться другим проектом.

Ливингстон. Идея WAIS воплотилась в жизнь, затем вы продали свою компанию корпорации AOL. Что было дальше?

Кейл. Я попробовал поработать в AOL, но без особого успеха. Предпринимателю сложно пережить поглощение его компании. Это стало предупреждением для меня. Мне пришлось пережить два поглощения. И первым из них стала продажа компании WAIS компании AOL. После этого я принялся за создание сразу двух организаций. Первая называлась Alexa Internet (по аналогии с Александрийской библиотекой), а вторая называлась Internet Archive и должна была заниматься хранением всех данных, накопленных в библиотеке. Компания Alexa Internet была коммерческой компанией, а Internet Archive — некоммерческой. Денег для создания самофинансируемого некоммерческого проекта не хватало, а как собрать деньги для некоммерческой организации, я не знал. Зато отлично умел создавать новые продукты.

Alexa Internet предлагала набор навигационных средств для пользователей Интернета. Мы с Брюсом Гиллиатом основали эту компанию в Сан-Франциско, в особняке, расположенном в центре огромного парка (район Пресидио).

Ливингстон. Вы основали обе компании одновременно? Штат каждой из них набирался отдельно?

Кейл. Все сотрудники обеих организаций официально работали в компании Алекса. В соответствии с идеей все данные, собранные компанией Алекса, добровольно передавались на хранение в организацию Internet Archive. Компании появляются и исчезают. Не многим из них суждено прожить достаточно долго. Самое ценное и интересное в Интернете — не технологии. Они постоянно меняются. Самое ценное — информация и люди. И мы начали создавать архив данных Всемирной сети. В этот некоммерческий архив данные бесплатно передавала наша коммерческая организация. Информация хранилась здесь долгие годы. В процессе создания архива мы тщательно продумали, что произойдет с ним после того, как коммерческая компания прекратит свое существование.

Ливингстон. Вам удалось найти источники финансирования для компании Alexa Internet?

Кейл. На первом этапе ее финансирование осуществлялось за мой счет и за счет Билла Данна. Кроме того, одним из основателей компании Alexa Internet стал мой товарищ и успешный бизнесмен Брюс Гиллиат. Поскольку меня можно назвать человеком идеи, то подобный тандем с бизнесменом (человеком дела) оказался очень удачным. Найти хорошего партнера по бизнесу всегда непросто. Это все равно, что найти женщину, с которой вы согласитесь провести остаток своей жизни. Найти такого партнера сложно, и если вам это удалось, не теряйте его.

Ливингстон. Какими качествами должен обладать хороший деловой партнер?

Кейл. На первом месте стоит личная совместимость. Важно уметь сохранять взаимное уважение даже в самых сложных ситуациях. Не менее важно четко разграничить сферы деятельности, чтобы каждый из партнеров точно знал, чем он занимается. Сотрудничество с хорошим бизнесменом дает просто восхитительные результаты. Именно поэтому вторую свою компанию, Alexa Internet, я основал именно в таком тандеме, сделав Брюса Гиллиата полноправным соучредителем. И у нас все отлично получилось.

Ливингстон. Alexa Internet привлекла инвестиции со стороны?

Кейл. Мы получили миллион долларов в первом раунде финансирования и после этого начали переговоры с венчурными фирмами. В 1996 году.

Некоторые компании становятся публичными, получая необходимые для финансирования деньги таким образом. Нам же было трудно объяснить инвесторам фондового рынка (NASDAQ. — *Примеч. науч. ред.*) суть нашего проекта, поскольку никаких аналогов не существовало, а толковать приходилось об абстрактных идеях. Поэтому в конце концов мы получили инвестиции только от ряда частных венчурных инвесторов. Эти деньги нам очень помогли. Число сотрудников Alexa Internet увеличилось до пятидесяти человек, а затем мы продали компанию Amazon.com.

Ливингстон. Создание панели инструментов для веб-браузера — тоже новая идея. Как вы пытались заинтересовать пользователей, чтобы они добавляли эту панель в интерфейс своих браузеров?

Кейл. Главная задача компании Alexa Internet заключалась в том, чтобы помочь пользователям ориентироваться в Интернете. Мы понимали, что поисковые системы будут задавать определенный тон в этом вопросе, однако не представляли, что они смогут охватить такое количество ресурсов. Я оказался не прав. Единственная цель, которую мы преследовали, заключалась в упрощении для пользователей задачи ориентирования в Интернете. Мы хотели каталогизировать ресурсы Паутины, чтобы пользователь мог

Найти хорошего партнера по бизнесу всегда непросто. Это все равно, что найти женщину, с которой вы согласитесь провести остаток своей жизни

точно знать, где в данный момент он находится, и предложить ему что-то подходящее в качестве следующего пункта посещения. По сути, мы собирались предоставлять ссылки на сайты, схожие по тематике с той веб-страницей, на которой в данный момент находится пользователь.

Когда пользователь посещал веб-сайт, посвященный новым автомобилям, компьютерам или книгам, мы делали ему предложение посетить несколько сайтов подобной тематики. Вполне возможно, что владелец сайта, на котором пользователь находился в текущий момент, вовсе не хотел, чтобы последний посетил еще и рекомендуемые нами сайты.

Ливингстон. Как появился механизм, названный впоследствии совместной (коллаборативной) фильтрацией?

Кейл. Да, по-другому этот механизм и не назовешь. В основе его работы лежал сбор всей истории переходов пользователей. На сайте Amazon, выбрав один товар, вы видите внизу перечень рекомендуемых: «Вместе с этим товаром пользователи часто заказывают следующие товары». Мы

применили этот метод по отношению к веб-страницам намного раньше, чем его стали использовать другие веб-сайты («если вы посетили эту веб-страницу, то, возможно, вас заинтересуют и следующие страницы»). Этот механизм создавался на основе идей Карла Фейнмана, которые мы с ним обсуждали еще во время работы в Thinking Machines. Мы рассуждали о том, куда же могут завести эти технологии, и Карл сказал: «Думаю, должны появиться механизмы редактирования информации, и ты вполне можешь разработать такие средства». Вот так мы и придумали механизм совместной фильтрации.

Для развития этой концепции была даже основана компания Firefly. Как бы там ни было, на основе этой идеи мы разработали механизм совместной фильтрации, позволяющий пользователям, которым понравился определенный сайт, без труда находить аналогичные по тематике сайты. Для облегчения работы с этой функцией мы создали панель инструментов, доступную пользователю, бороздящему просторы Интернета. От тех, кто воспользовался нашим инструментом, мы узнавали об их действиях в Интернете, последовательности посещения сайтов, выбранных товарах, а также другие сведения, которые пополняли нашу базу данных и позволяли улучшить работу механизма совместной фильтрации.

Ливингстон. Что вам удалось узнать?

Кейл. Мы узнали об интересных вариантах взаимосвязи между разными понятиями и интересами пользователей. По большому счету, мне очень нравилось наблюдать за действиями некоторых пользователей, хотя при этом соблюдалась полная конфиденциальность, и мы понятия не имели, кто есть кто. Последнее имеет огромное значение. В настоящее время в Интернете распространено слишком много приложений, которые подобным образом отслеживают действия пользователей и при этом точно определяют, кем является тот или иной пользователь. Возьмем, например, панель инструментов Google. Наблюдая за переходами пользователей по сайтам, часто узнаешь больше, чем нужно. И иногда приходится даже стирать историю некоторых переходов. Иначе такие данные даже пугают.

Ливингстон. В компании Alexa Internet действительно удаляли такую информацию?

Кейл. Да. Мы удаляли всю конфиденциальную информацию. Многие аналогичные приложения, которые появились после нашего, не удаляют ничего абсолютно. И это может стать причиной серьезных проблем. В компании Alexa Internet изначально был разработан ряд этических норм,

поскольку мы четко сознавали, что многие пользователи либо не знают, что информацию об их действиях в Интернете кто-то собирает, либо не осознают этого в полной мере. Вот почему так важно отсеивать лишнюю информацию.

Ливингстон. Какие неудачи преследовали компанию Alexa Internet?

Кейл. Нам не удавалось разработать эффективный механизм распространения рекламы. Мы хотели предоставить пользователям контекстную рекламу, хотя понимали, что на посещаемых пользователем сайтах тоже присутствует много рекламы (большая часть которой соответствует тематике сайта). Но никак не могли найти хоть мало-мальски эффективный метод продажи рекламных площадей. С нашей помощью пользователь посещал множество веб-страниц, и у нас было огромное количество возможностей показать ему рекламные объявления, но, как на этом заработать, мы так и не придумали.

Таким образом, главная бизнес-модель нашего проекта не имела успеха. Успеха мы достигли только по количеству пользователей, которым понравился наш инструмент. Панель даже встроили в браузер компании Netscape. После этого поместить нашу панель в браузерах Microsoft не составило никакого труда. (Мы давно поняли: для того чтобы заставить Microsoft принять какую-то идею, нужно просто реализовать ее в программах конкурентов этой компании.)

У нас были миллионы, даже десятки миллионов пользователей. Но как на этом заработать, мы не придумали. И тогда к нам обратились представители компании Amazon, которые искали новые механизмы эффективного сбора информации в Интернете. Они заинтересовались возможностью приобретения нашей компании с целью использования наших технологий для сбора информации в Сети. На это предложение мы ответили так: «Во-первых, не нужно покупать нашу компанию. Во-вторых, мы занимаемся не просто сбором информации в Сети. Мы разработали панель инструментов, которая облегчает пользователям работу в Интернете».

В беседе с Джеффри Безосом, основателем компании Amazon, я сказал: «Однажды я позволил крупной компании поглотить мою компанию, и из этого ничего хорошего не получилось. AOL отличная компания. Но моя компания бесследно растворилась в ней. А я не умею управлять делом. Я умею управлять компанией». Тогда Безос спросил: «А если бы мы купили Alexa Internet, но сохранили вашу организацию как компанию

внутри компании? Что, с вашей точки зрения, для этого нужно?» Я ответил: «Я готов ежемесячно встречаться с вашим советом директоров, получать от него общие директивы относительно развития Alexa Internet и действовать в заданном направлении». На что Джеффри Бэзос ответил: «Отлично. Давайте так и сделаем».

Вот так мы пришли к взаимовыгодному соглашению. Нас поглотила корпорация, но в ее составе мы продолжаем работать как отдельная компания, как и было условлено. Офис компании находился всего в 180 метрах от офиса Internet Archive, где проходит это интервью. Я проработал в Alexa Internet еще три года и после этого принял за создание электронной библиотеки Internet Archive, в которой до этого, по сути, никто не работал. После сбора достаточного количества данных мы смогли всерьез заняться созданием настоящей библиотеки. Таким образом, Alexa Internet должна была каталогизировать материалы библиотеки, а компания Internet Archive сделать все остальное.

Ливингстон. Именно об этом вы и мечтали?

Кейл. Да. Я запомнил одну мысль Марвина Мински (одного из основателей науки об искусственном интеллекте): «Нужно выбирать масштабные проекты, по-настоящему сложные, чтобы работы над ними хватило на многие годы». Это очень мудрая мысль. Ведь если вы просто зададитесь целью заработать много денег, что случится, когда вы их заработаете? Идеи закончатся.

Идею перемещения всех видов деятельности в Интернет не назовешь простой и скромной. Как создать электронную библиотеку, в которой каждый пользователь мог бы получить доступ к любым материалам? Помню, как в одной из 1800 комнат особняка, который занимала компания Thinking Machines, мы с Ричардом Фейнманом изучали новое издание Британской энциклопедии. Уже тогда предметный указатель в ней представлял собой отдельный том. А в ее составе было десять томов «Микропедии» и тридцать томов «Макропедии», которые отличались глубиной изложения. Мы размышляли о том, сколько еще «уровней» появится в этом издании для размещения всех опубликованных материалов. По нашим подсчетам, потребовалось бы не меньше пяти. И тогда я пришел к выводу, что все не может быть таким сложным. «Ведь информации не так уж много». Так что эта идея обсуждалась еще во времена нашей работы в Thinking Machines. Просто на ее реализацию ушло значительно больше времени, чем мы думали. Около двадцати с небольшим лет.

Ливингстон. Что вы можете посоветовать тем, кто решил реализовать такую же масштабную идею? Не лучше ли проводить ее реализацию в несколько этапов? Например, вначале создать успешный стартап и заработать денег, которые позволят беспрепятственно достичь поставленной цели?

Кейл. Конечно. Лично я каждый год ставлю перед собой маленькую цель на пути к большой. В этом году я работаю над созданием электронных версий книг, в прошлом — старался открыть международный доступ к нашим данным. Я хотел создать копии нашего сервиса в Европе, арабском мире и в Египте. Мы делали все эти копии для того, чтобы в случае исчезновения нашей компании собранная информация не пропала бесследно. Каждый год обязательно ставьте перед собой цель, пусть даже самую маленькую. Иначе пройдет несколько лет, и вы спросите себя, что же изменилось. И ответить будет нечего.

Ливингстон. Кто был вашим наставником?

Кейл. У меня их двое. Мало у кого из людей есть наставники. Как правило, люди говорят, что у них были хорошие учителя, но никто не рассматривает их, как наставников. Наставник — это ваш жизненный ориентир. Им может быть человек, с которым вы работаете, который помогает вам в самые важные моменты, определяющие течение всей вашей жизни.

Денни Хиллис на четыре года старше меня, и я работал под его руководством в Массачусетском технологическом институте и в компании Thinking Machines. Я всегда на него равнялся. Денни очень помог мне в жизни. Вторым моим наставником был Билл Данн. Оба этих добрых и умных человека обладали способностью предвидеть будущее (даже при недостатке информации). Я часто брал на заметку их идеи и думал: неужели они когда-нибудь осуществляются? А несколько лет спустя убеждался в их правоте. Некоторые люди ошибаются реже, чем им самим хотелось бы.

Ливингстон. Вы создавали компании и на Западном, и на Восточном побережье. Где бизнес-климат более благоприятен для интенсивного роста начинающих компаний?

Кейл. Мне кажется, значительно легче создать стартап на Западном побережье. Здесь доступны все ресурсы и сервисы. Сотрудники отдела могут работать у вас на неполную ставку. Здесь можно найти бухгалтера, специализирующегося именно на вашей сфере деятельности. Создать нужную инфраструктуру компании значительно проще на Западном побережье, чем на Восточном.

Если на создание компании у вас есть 8 млн долл., вы сможете купить себе все, что пожелаете. Но если таких денег нет, можно создать компанию прямо у себя в спальне. Так многие и поступают. Думаю, что спальня — лучшее место для создания новой компании! Создание компаний с минимальным капиталом и собрания сотрудников в ближайшем кафетерии — практически норма для Западного побережья.

Ливингстон. А чем для подобных начинаний не подходит Кембридж в штате Массачусетс, где расположен Гарвардский университет?

Кейл. Вполне возможно, что сегодня все изменилось, и даже в Кембридже можно создать новую компанию. Но в этом месте более традиционных

Каждый год обязательно ставьте перед собой цель, пусть даже самую маленькую. Иначе пройдет несколько лет, и вы спросите себя, что же изменилось. И ответить будет нечего

и проверенных идей вам придется доказывать свою правоту. А Сан-Франциско — город мечтателей. Город людей с новыми идеями. Пусть эти идеи будут неуместными и никогда не воплотятся в жизнь — мне нравится сама мысль о том, что можно попробовать сделать что-то, чего до вас никто не делал, что повлияет на жизни

многих людей. Здесь есть все, от чего можно оттолкнуться в реализации самой заоблачной мечты. Именно этим и живет Сан-Франциско. В городе мечтателей так приятно и легко жить и работать.

Ливингстон. Вспоминая прошедшие годы, скажите, что удивило вас больше всего?

Кейл. Меня удивило, что на реализацию замысла уходит много времени. Я имею в виду создание компании и выполнение всех сопутствующих дел — аренда офиса, поиск финансового директора, создание всей инфраструктуры, необходимой для превращения компании в жизнеспособный организм... Думаю, золотой серединой в данном случае является штат из 20–40 сотрудников. В этом случае вам не придется слишком много времени тратить на решение кадровых вопросов и заниматься тем, что у вас не очень хорошо получается. Специалисты узкого профиля в составе компании выполняют ряд задач значительно быстрее и лучше вас. Так вот, на все это уходит несколько лет.

До таких размеров можно увеличить компанию практически мгновенно. Вы можете нанять сорок сотрудников за один день, но это не означает, что они сработаются или что вообще поймут суть дела. На все нужно

время. Чтобы связать воедино все элементы инфраструктуры компании, потребуется от 6 до 9 месяцев. В случае с компанией Alexa Internet мне понадобился год, чтобы привести все механизмы в порядок и представить на суд общественности наш первый продукт. То же самое можно сказать и о компании WAIS. Свой первый продукт мы представили только через год после начала работы. Однако большинство людей убеждено, что результата следует ждать значительно раньше.

Ливингстон. Как крупные корпорации могут сохранить индивидуальность поглощаемых стартапов?

Кейл. Первую мою компанию приобрела компания AOL, которая хотела впрыснуть в свои структуры «инъекцию» Интернета. Для этой цели она приобрела сразу несколько компаний. И, если не вдаваться в подробности, своей цели AOL достигла. Но это было вовсе не то, чего хотел я. Годовой доход моей маленькой компании составил около 3 млн долл. Мне нравилась эта цифра, но я хотел довести доход до 10 или 20 миллионов. Однако для AOL такие суммы ничего не значили. Ее представители хотели, чтобы мы помогли решить их внутренние проблемы, не более того. Я работал над стратегией компании, которая поможет AOL выйти в Интернет, на протяжении 12 месяцев. Именно этого руководство компании и добивалось. А лично я не вполне четко представлял, что для этого нужно. Мне нравится управлять процессом, в котором я разбираюсь.

Когда свою следующую компанию, Alexa Internet, я продал Amazon, то попросил не вмешиваться в наши дела. Мы достаточно умные и независимые, чтобы отлично справиться с работой, которая тем или иным образом поправит дела в других ваших подразделениях. Джеффри Безос поступил очень мудро, предоставив нашей и другим компаниям значительную степень свободы внутри своей корпорации. По меньшей мере, он использовал нас в качестве своеобразного исследовательского центра. Вот вам пример альтернативного поведения корпорации по отношению к поглощенным компаниям.

В течение первого года после поглощения компании Alexa Internet основной наш вклад в дела Amazon заключался в том, что мы преподали ей несколько уроков умения делать дешевле те же самые вещи. Стадия бурного роста корпорации Amazon уже прошла, а она тратила на покупку нового оборудования по 100 млн долл. ежегодно. Мы просто не могли в это поверить. Например, наша маленькая компания, которая

уже достаточно долго работала на рынке, за всю свою историю не успела потратить больше 10 млн долл.

Джеффри Безос так и сказал: «Брюстер, ты знаешь, как сократить наши расходы. С чего нам следует начать?» Я предложил прекратить покупать новое оборудование, которого и так было предостаточно. И Джеффри согласился. Для его организации это оказалось очень болезненным, тем не менее такое решение было правильным. Компании Amazon давно пора было приносить прибыль. Из этой ситуации она извлекла правильные уроки, воспользовавшись взглядом человека «со стороны», который перешел на работу в Amazon. Подразделение Alexa Internet не было таким независимым, как Bain Consultants, но я знал, о чем говорил. Мы снизили затраты Amazon на соединение с Интернетом на 90 процентов, указав на то, на чем нужно акцентировать внимание. Таким образом, покупка нашей компании окупилась для Amazon уже в течение первого года лишь благодаря тем средствам, которые она сэкономила, прислушиваясь к нашим советам.

Компания AOL присвоила идеи приобретенной компании и полностью растворила их в своей корпоративной среде. Может, для них это было верным решением. А компания Amazon предоставила поглощенной компании достаточную степень автономии, чтобы генерировать все новые и новые идеи. Amazon уделяет нам много времени и внимания. В первые годы после поглощения мы общались с ее руководством раз в месяц на протяжении целого рабочего дня — беспрецедентно долго для руководства этой компании. И все потому, что Джеффри Безос считал, что мы способны генерировать новые полезные для Amazon идеи.

ЧАРЛЬЗ ГЕШКЕ

ОДИН ИЗ ОСНОВАТЕЛЕЙ КОМПАНИИ ADOBE SYSTEMS

Работая в компании Xerox PARC, Чарльз Гешке и Джон Уорнок разработали язык Interpress, который позволял компьютеру взаимодействовать с принтером. Когда компания Xerox PARC приостановила развитие этой технологии, Гешке и Уорнок создали собственную компанию Adobe с целью разработки своего варианта языка Interpress под названием PostScript.

Язык PostScript позволял описать сложные документы в простой форме. В 1983 году компания Adobe установила партнерские отношения с Apple Computer для участия в проекте по созданию нового принтера LaserWriter. С появлением этого устройства в 1985 году началась эпоха настольных издательских систем. Adobe стала публичной компанией в 1986 году и с тех пор, благодаря созданию шрифтов и популярных приложений (Photoshop, Illustrator и Acrobat), является общепризнанным лидером в области графических приложений и настольных издательских систем.

Ливингстон. Давайте вернемся во времена вашей работы в Хегох PARC. Как появилась идея создать новую компанию?

Гешке. Я работал в компании Хегох PARC с первых дней ее существования. Точнее, с октября 1972 года. Когда я пришел в Хегох PARC, передо мной стояла четкая задача — создать компьютер, который симулировал бы работу мейнфрейма и которым — это соответствовало маркетинговой политике компании — хотели бы обладать все пользователи, но не могли бы купить*. В результате мы практически создали собственный мейнфрейм. Когда этот проект был завершен, я увлекся языками программирования и разработал инструменты, впоследствии использованные для создания рабочей станции Star. Эта рабочая станция появилась на рынке приблизительно в то же время, что и компьютер IBM PC (даже немного раньше).

Работать в Хегох PARC было замечательно. Подбором специалистов в области компьютерных технологий руководил Боб Тейлор. Одновременно он же был главой группы по обработке информации в агентстве ARPA. Эта группа финансировала многие университетф, открывшие факультеты по компьютерным технологиям в конце 1960-х — начале 1970-х годов. Боб Тейлор знал «места», где можно было найти талантливых сотрудников, и делал все возможное, чтобы принять на работу как можно больше таких людей. Поэтому, если вы посмотрите список сотрудников, работавших в те годы в Хегох PARC, то найдете множество фамилий создателей других компаний Кремниевой долины.

К осени 1977 года в Хегох PARC у меня был собственный офис, в нем стоял битовый монитор размером с печатную страницу (он отличался от стандартных «телевизионных» мониторов и позволял решать специфические задачи Хегох PARC). На моем компьютере был установлен очень хороший текстовый редактор — не хуже Microsoft Word. Программу, которая работала на моем компьютере, создал Чарльз Симони; потом он ушел из Хегох в Microsoft и разработал для них пакет приложений Office. У меня также был установлен отличный почтовый клиент, который позволял отправлять электронные письма всем участникам сообщества ARPANET и всем сотрудникам Хегох. В качестве сетевого решения использовалась технология, ставшая предшественницей 3Com Ethernet, которую создал Боб Меткалф, который позднее уволился из Хегох PARC и организовал компанию 3Com. С помощью сети компьютеры соединялись с лазерными принтерами. У нас был черно-

* Продажа компьютерного времени. — *Примеч. науч. ред.*

белый лазерный принтер, позволяющий распечатывать 60 страниц в минуту и цветной лазерный принтер с производительностью 10 страниц в минуту. Был также файловый сервер, где мы хранили файлы, используя их совместно при реализации крупных проектов. Все компьютеры были объединены в локальную сеть в рамках Xerox Corporation, а также подключены к глобальной сети ARPANET, которая стала предшественницей Интернета. И все эти высокие технологии действительно существовали в Xerox PARC в 1977 году.

Той осенью мы проводили презентацию для руководителей компании. Время от времени в Xerox проходили конференции с участием около двухсот пятидесяти ведущих менеджеров корпорации для общения и обсуждения текущего положения дел. Один из дней этой конференции мы посвятили перспективам развития компании Xerox в будущем. Мы взяли в аренду два компьютера DC-10 (тогда персональные компьютеры были не такими маленькими) и перевезли на самолете все необходимое оборудование во Флориду. Мы организовали своеобразный эквивалент торговой выставки, чтобы продемонстрировать свои достижения руководителям Xerox.

Эта «выставка» стала очень полезным экспериментом для всех нас. Сначала руководители стояли, скрестив руки на груди, далеко от демонстрационных моделей и обменивались впечатлениями. Если вы работали в сфере продаж, то такие жесты красноречиво вам подскажут, что клиент не хочет покупать товар и, вероятно, немного опасается продемонстрированного ему устройства, поскольку не совсем понимает его назначение и хочет как можно быстрее уйти.

Но поскольку эта конференция была скорее общественным мероприятием, то каждый из руководителей имел возможность взять с собой жену или подругу. Как мне кажется в то время, все 250 руководителей Xerox были мужчинами. У большинства из них были жены, и многие из них работали в офисах. Им понравилась наша «выставка достижений». Они усаживались за компьютер, играли с мышкой, щелкали на кнопке «Печать» и получали на бумаге то же изображение, которое видели на экране. Они говорили: «Ух ты! Действительно здорово! С такими технологиями в наших офисах многое изменится».

После закрытия «выставки» мы обсудили состоявшееся событие с руководителями компании Xerox. Во время дискуссии стало очевидно, что приходится объяснять руководству компании, какими технологиями она владеет и в чем заключается потенциал их развития. Не забывайте: на

дворе стоял 1977 год, и еще четыре года было до появления компьютера IBM PC и еще больше до появления Macintosh. Справедливости ради следует признать, что мы как исследователи были достаточно наивны в том, что касалось воплощения этих концептуальных прототипов в товары серийного производства. Но мы надеялись, что руководство наймет на работу таких людей, которые помогут решить эту задачу.

Вскоре после мероприятия появилась возможность в исследовательском центре корпорации Хегох (PARC) создать лабораторию, основной областью исследований которой стали технологии компьютерной графики и печати. Одно из моих первых заданий в лаборатории заключалось в том, чтобы принять на работу главного научного специалиста, который возглавил бы группу исследователей. Мне была известна хорошая репутация Джона Уорнока. Я слушал его лекции, когда был на выпускном курсе в университете Карнеги—Меллона. В то время Уорнок завершал написание своей диссертации по компьютерной графике в университете Юты. Однако мы никогда не встречались лично и не проводили времени вместе. Я позвонил Джону, и мы договорились встретиться за ланчем. У него была борода, и у меня была борода; у него было трое детей (два мальчика и девочка), и у меня было трое детей (два мальчика и девочка); ему нравился футбол, и мне тоже нравился футбол. Мы быстро наладили хорошие отношения. Я предложил ему работу, он согласился, прошел собеседование в центре PARC и стал главным научным руководителем лаборатории.

Прежде всего мы сконцентрировали внимание на проблеме взаимодействия компьютеров с любым из широкого спектра различных принтеров. Ведь принтеры различались скоростью печати и другими характеристиками, некоторые из них были черно-белыми, некоторые — цветными (мы даже знали о технологии струйной печати, которая тогда была еще практически недоступной). В компании Хегох этот проект по стандартизации взаимодействия с принтерами получил название Interpress. Язык Interpress стал предшественником PostScript — первого программного продукта, разработанного компанией Adobe. Эта технология позволяла всем компьютерам и принтерам, подключенным к одной сети, взаимодействовать друг с другом.

Мы продемонстрировали возможности языка описания страниц Interpress руководству компании Хегох. Топ-менеджеры были в восторге: «Мы будем рекламировать Interpress как внутренний стандарт для всех

наших продуктов». После такой реакции я сразу поинтересовался: «Это замечательно! Когда можно начать маркетинговую программу, чтобы весь мир узнал о нашем достижении?» И услышал в ответ: «Не надо так торопиться. Компании Хегох требуется как минимум семь лет, чтобы вывести продукт на рынок». Я был очень удивлен: «Семь лет? Да в нашей индустрии за семь лет меняется два или три поколения программ. Через семь лет этот программный продукт будет уже устаревшим и никому не нужным». Но мне сказали, что быстрее выпустить наш продукт на рынок совершенно невозможно, и именно за такой временной промежуток он будет выпущен.

Мы с Джоном Уорноком были крайне разочарованы. Однажды во время разговора Джон сказал, что собирается уйти из Хегох и создать собственный бизнес на основе развития идей. Его научным руководителем в университете Юты был Дейв Эванс, который входил в состав совета директоров компании из Сан-Франциско Hambrecht & Quist, специализирующейся на привлечении венчурных инвестиций. Дейв представил нас Биллу Хамбрехту. Мы обсудили идею создания лазерных принтеров и наборного оборудования, которые могли бы воспроизводить на бумаге не только текст, но и изображения (тогда это называлось «устройство фотовывода»), объединить эти устройства в единое решение. Мы хотели представить такое комплексное решение ведущим компаниям в качестве настольной издательской системы, которую можно использовать с целью более быстрого и более точного управления печатью.

Биллу Хамбрехту наша идея понравилась. Отчасти потому, что его всегда раздражали принтеры, на которых он печатал рекламные проспекты. Билл выразил готовность поддержать нас, но спросил: «Ребята, но ведь никто из вас никогда не управлял коммерческой компанией, правда?» Мы вынуждены были это признать. Тогда Билл сказал: «Я навел справки и знаю, что вас весьма уважают в кругу технических специалистов, однако я найму вам специалиста для консультирования по вопросам маркетинга. Он поможет вам написать бизнес-план, который мне потребуется на переговорах с инвесторами».

Разумеется, мы согласились. Затем составили бизнес-план. Я и Джон уже руководили многими проектами, поэтому представляли себе, во сколько обойдется создание нашего первого программного продукта. Указав эту сумму в бизнес-плане, мы отдали его Биллу. «Отлично, — сказал

он, — теперь можете увольняться со своей работы». Но мы возразили, что еще не получили никаких средств на реализацию проекта. На что Билл Хамбрехт ответил: «Вам придется поверить мне на слово». После этого мы с Джоном Уорноком уволились с работы. Билл Хамбрехт взял в кредит 50 тыс. долл., что позволило нам уволиться и арендовать компьютер Vax для выполнения текущих задач. Мы назвали компанию Adobe Systems и открыли собственный бизнес.

Ливингстон. Как появилось название Adobe?

Гешке. Вначале мы выбирали для компании название, которое было бы тесно связано с тем, что мы собираемся сделать. Но возникла проблема, поскольку в Калифорнии очень много технологических компаний и трудно найти уникальное название. Поэтому мы решили при выборе названия не заикливаться на сфере своей деятельности, ведь мы еще не знали, к чему это все приведет. Работая в исследовательском центре PARC, при выборе кодового названия для нового проекта мы бросали дротики в карту на стене. Если дротик попадал в город или реку на карте, то мы давали соответствующее название проекту. Изучая карту своей местности я нашел название ручья Adobe Creek. (Этот ручей протекал рядом с моим домом.) И я подумал: «А почему бы не назвать компанию Adobe?» Джон согласился с моим выбором, и так появилась компания Adobe Systems.

Ливингстон. Вы с Джоном Уорноком одновременно бросили свою предыдущую работу?

Гешке. Да. Мои родители решили, что я сошел с ума, поскольку у меня была отличная работа в Хегох и огромный офис с видом на залив Сан-Франциско. Они спрашивали меня, зачем я это делаю. Мой ответ был приблизительно таким: «Мое самолюбие будет сильно задето, если из нашей затеи ничего не выйдет, но я всегда найду себе работу. Если у вас есть диплом доктора философии в области компьютерных наук, то вам не придется долго искать работу. Я хочу попробовать свои силы и добиться успеха в своем собственном предприятии».

Ливингстон. В это время вам было около сорока лет. У вас была семья. Переживали ли вы при создании стартапа?

Гешке. И мне, и Джону Уорноку в то время было чуть больше сорока лет. Возможно, мои дети немного беспокоились о том, смогу ли я обеспечить их учебу в колледже, но сам я был абсолютно спокоен. Я знал, что могу найти другую хорошую работу, благодаря своему опыту в исследовательском

центре PARC и в мире венчурного капитала. Я был знаком с предпринимателем, который, казалось, каждый раз получает все больше денег от банкротства своих компаний. Вы терпите неудачу, и люди понимают, что в следующий раз вы не совершите такой ошибки.

Поэтому я никогда не боялся. Единственное, с чем мне было бы тяжело справиться, так это с позором при провале начатого дела. Но, по моему мнению, у нас изначально были хорошие шансы на успех.

Первым делом мы нашли место для офиса благодаря помощи друга Джона, который занимался продажами объектов недвижимости. Наш достаточно просторный офис располагался в Маунтин-Вью. Мы начали собеседования с людьми, которых собирались взять на работу, и, разумеется, это были знакомые нам люди. Первыми сотрудниками Adobe Systems стали только сотрудники центра исследований PARC или те, кто недавно уволился из PARC.

Задолго до этого мне позвонил Гордон Белл, один из профессоров университета Карнеги—Меллона. Он рассказал, что уволился из университета и вернулся в компанию Digital Equipment, где занимается исследованиями и разработкой программного обеспечения. Он сказал: «Я слышал, вы организовали собственный бизнес, поэтому хочу приехать и обсудить то, чем вы собираетесь заниматься». Мы встретились с Гордоном Беллом и представили ему свой бизнес-план по созданию компьютеров и принтеров в виде комплексного решения. Он ответил: «Звучит хорошо, но мне не нужны компьютеры. Я ведь работаю в Digital Equipment. У меня уже заключен договор с компанией Ricoh на поставку лазерных принтеров, поэтому мне не нужны принтеры. Моя проблема заключается в том, что две наших команды разработчиков программного обеспечения, которые стараются создать интерфейс между компьютерами и принтерами, пока ничего не добились. Меня это сильно раздражает. Почему бы вам не продать мне программное обеспечение? (Мы предварительно показали ему возможности языка разметки страниц, который потом превратился в PostScript.) Это именно то, что мне нужно».

Наша реакция была следующей: «Гордон, мы получили финансирование в размере 2,5 миллиона долларов, вот наш бизнес-план и вот к чему мы стремимся». Гордон Белл был разочарован, но попросил позвонить, если мы изменим свою точку зрения.

Два месяца спустя нам позвонил человек по имени Боб Белвил, который перешел из компании Xerox в Apple, где теперь руководил общим

техническим управлением проектом по созданию Macintosh. Он выразил желание организовать вашу встречу со Стивом Джобсом, чтобы посмотреть, чем занимается наша компания. Мы встретились со Стивом, поболтали немного о нашем проекте, а затем Стив заявил, что его компания занимается разработкой компьютера Macintosh (который он нам продемонстрировал). Поэтому ему не нужен наш компьютер. Джобс продолжил свою мысль: «Кроме того у нас заключен контракт на поставку лазерных принтеров с компанией Canon. Однако команда разработчиков, которая старается создать интерфейс между нашим компьютером и принтерами терпит неудачу за неудачей. Почему бы вам не продать мне свою компанию?» Мы ответили Стиву, что не собираемся продавать компанию, а хотим создать собственный бизнес. «В таком случае почему бы вам не продать мне программное обеспечение?» — спросил Стив. И снова мы отвечали по шаблону: «У нас есть одобренный бизнес-план, мы получили 2,5 млн долл. и именно этот бизнес-план собираемся осуществить». Стив Джобс не стал больше нас слушать: «Ребята, я думаю, вы просто ненормальные. Подумайте немного, а я вам перезвоню».

В результате я и Джон решили поговорить с бизнесменом К. Т. Вайлсом, которого Билл Хамбрехт попросил возглавить совет директоров нашей компании. Этот человек уже давно занимался бизнесом, и, когда мы описали ему два вышеописанных эпизода, он сказал: «Вы ребята — просто придурки. Забудьте о своем бизнес-плане. Ваши клиенты, по крайней мере потенциальные, рассказали о том, каким должен быть ваш бизнес. Бизнес-план был нужен только для привлечения инвестиций. Почему бы не изменить его таким образом, чтобы сфокусироваться на потребностях клиентов?»

Мы позвонили Стиву Джобсу, и он очень обрадовался. Он сказал: «Отлично, продайте мне свою компанию». Но мы снова отказались продавать бизнес. Стив, по сути, сам помог нам составить предложение о предоставлении компании Apple лицензии на использование нашего программного обеспечения. Мы сговорились на выплату роялти за каждый принтер. Вскоре мы заключили подобное соглашение с Digital Equipment.

Мы приступили к созданию лазерного принтера для компании Apple. Эта модель получила название LaserWriter. Договор с компанией Apple мы заключили в декабре 1983 года, приблизительно через год после создания Adobe Systems (в декабре 1982 года). В отличие от других стартапов, благодаря контракту с Apple нам удалось за год стать прибыльной компанией.

Это очень необычная история. Стив Джобс внес предоплату за роялти, чтобы предоставить нам средства для продолжения бизнеса; компания Apple приобрела чуть меньше 20 процентов акций Adobe Systems по стоимости, которая в пять раз превысила первоначальный взнос инвесторов. Стив хотел быть уверен, что мы завершим создание продукта, поскольку для него принтера LaserWriter был критически важным.

Одновременно мы вели переговоры с другими компаниями, например с IBM. Мы не обращались к IBM раньше, поскольку понимали, что, не имея нескольких заключенных контрактов, с IBM очень сложно договориться, если вообще возможно.

Мы достаточно быстро исчерпали возможности расширения своей компании в офисе, расположенном в Маунтин-Вью. Поэтому приблизительно через год Adobe Systems переехала в большее по размеру здание в Пало-Альто, напротив гольф-клуба. К осени 1984 года мы практически завершили создание LaserWriter, и в этот момент случилась неприятность. Стив Джобс вместе с ведущими менеджерами продаж компании Apple отправились на проведение ежегодной конференции на Гавайях. И там они впервые подробно обсудили новый продукт компании — принтер LaserWriter. И пришли к неутешительным выводам. Менеджеры заявили: «Мы не сможем продавать принтеры, которые стоят дороже компьютера!» (В действительности вычислительные возможности этого принтера превышали возможности компьютеров Macintosh.)

Ливингстон. Это было связано с визуализацией каждой страницы средствами принтера?

Гешке. В принтере не только выполнялась визуализация страниц, но и генерировались шрифты. По сути, в него был встроен сложный компьютер, весьма дорогостоящий. В тот момент цены на оперативную память были высокими. Но, к счастью, как раз перед выпуском принтера на рынок, цены на оперативную память снова снизились. В принтер LaserWriter была встроена оперативная память объемом 1,5 МБ. В наше время такое значение кажется смешным, но в те дни такой объем памяти был высоким показателем.

Итак, Стив Джобс вернулся с конференции и организовал нашу встречу с директором по маркетингу компании Apple и Бобом Белвиллом. Они сделали такое заявление: «Мы склоняемся к решению отказаться от реализации этого проекта, если нам не удастся как-то его изменить».

Мы с Джоном ответили, что такое решение означает для нас катастрофу. И призвали завершить создание принтера LaserWriter, поскольку только этот продукт позволит компании Apple чем-то отличаться от IBM. Стив Джобс согласился с нашими аргументами, а затем сообщил, что цены на оперативную память опять упали. Поэтому, независимо от мнения своих торговых представителей, он решил выпустить это устройство на рынок.

Так мы и сделали. Когда новый принтер появился на рынке, то сразу же вызвал восторг потребителей — он действительно очень понравился всем. Среди сторонников нового устройства были и аналитики рынка, например Джонатан Сейболд. Очень важно, что принтеры LaserWriter одобрили люди, для которых не было секретов в издательском деле, ведь именно они следили за изменением роли компьютеров в издательских системах.

Одновременно с выведением на рынок принтеров LaserWriter мы, в содружестве с компанией Linotype Corporation, представили типографское оборудование — полнофункциональный фотонаборный аппарат, и объявили о продаже компании Linotype лицензии на использование нашей библиотеки шрифтов. Ведь нашим клиентам, занятым издательским делом, очень важно сотрудничать с настоящими создателями шрифтов и разработчиками печатных технологий.

Итак, мы вывели продукты на рынок, и они были приняты очень хорошо. Однако после удовлетворения первоначального спроса, к лету, уровень продаж начал снижаться. Все сотрудники компании переживали по этому поводу. В то же время компания Apple развернула рекламную кампанию под названием «Офис Macintosh» для продаж своих компьютеров совместно с принтерами LaserWriter. С помощью этой рекламы Apple стремилась обойти своего конкурента — компанию IBM. И, честно говоря, ничего хорошего из этого не получалось. В корпоративном мире Америки очень трудно изменить расхожие представления, например: «Вы никогда не потеряете работу, если будете покупать продукцию IBM», и тому подобное.

В отделе маркетинга компании Apple работал молодой человек по имени Джон Скалли, очень хорошо знакомый с деятельностью компании Aldus, штаб-квартира которой находилась в Сиэтле. (Мы тоже следили за достижениями этой компании.) Разработка этой компании, программа PageMaker, появилась одновременно с выпуском принтера LaserWriter.

Джон Скалли предложил объединить усилия трех компаний — Apple, Aldus и Adobe, — чтобы развернуть маркетинговую программу под названием «настольные издательские системы». Эта программа оказала огромное влияние на развитие компаний Apple, Aldus и Adobe, полностью изменила издательский бизнес и обусловила успешное будущее компьютеров Macintosh и принтеров LaserWriter.

Ливингстон. Потому что идея настольного издательства была совершенно новой?

Гешке. Да. До того времени в издательском бизнесе в основном использовались аналоговые технологии, требующие широкого использования ручного труда.

Мой дед и отец работали на типографских машинах, поэтому я не понаслышке знал, что значит травильная ванна, медные печатные формы и разнообразные краски. Это была очень вредная для здоровья работа — дорогостоящий тяжелый ручной труд. Мы продемонстрировали, что с помощью нашего решения клиенты способны получить такое же, если не лучше, качество печатной продукции, используя только компьютер и программу PageMaker.

Настольные издательские системы стали очень популярными. Вложив несколько тысяч долларов, вы могли стать и типографией, и издателем. В результате появилось множество новых коммерческих компаний. Когда художники и дизайнеры заинтересовались возможностями использования компьютерных технологий, мы для них создали специальные программы, например Adobe Illustrator. Внезапно весь издательский мир пришел в движение и меньше чем за десятилетие на смену устаревшим аналоговым технологиям пришли цифровые издательские системы. Масштаб этого события был просто громадным, и, кроме того, нам это было очень выгодно.

Ливингстон. При организации компании вы планировали создать компьютер, принтер и программное обеспечение, которое позволило бы взаимодействовать этим устройствам. Было ли у созданного вами языка разметки страниц какое-то рабочее название, прежде чем он стал известен как PostScript?

Гешке. Нет. Название PostScript возникло, когда мы начали свой бизнес.

Ливингстон. Вы использовали те же идеи, что и при создании языка Interpress?

Гешке. В PostScript было заложено несколько идей, которые не были реализованы в Interpress. Язык Interpress, по сути, не был языком программирования, как PostScript. Он был более статичным. К тому же в Interpress мы не смогли реализовать поддержку шрифтов. До появления компании Adobe считалось, что для высококачественной печати текстов с разрешением лазерного принтера нужно использовать прорисованные вручную растровые изображения для каждого начертания и каждого размера шрифта. Невероятно сложный и трудоемкий процесс. Кроме того, если даже на лазерном принтере получается качественная печать, это еще не означает, что на струйном принтере печать будет такой же качественной или получится хорошее изображение на экране. То есть нужно создавать варианты шрифтов не только для их разного начертания и размера, но и для разных устройств вывода. Для создания этих вариантов пришлось бы нанять всех специалистов в Китае, и мы все равно не справились бы.

Ливингстон. Поэтому вы создали масштабируемые шрифты?

Гешке. У нас появилась идея использовать чисто математическое описание для контуров символов шрифта, а затем мы придумали сложные алгоритмы для высококачественного воспроизведения шрифтов на каждом конкретном устройстве. Эта революционная технология отличала язык PostScript от всех его предшественников, включая Interpress.

Ливингстон. Какие важные идеи, по вашему мнению, компания Хегох не смогла оценить должным образом при работе над Interpress?

Гешке. На концептуальном уровне это была идея языка PostScript. Расскажу подробнее. С любого компьютера, на котором запущена какая угодно программа, вы можете подключиться по сети к любому принтеру с любым разрешением и любыми характеристиками с полной уверенностью в том, что файл будет корректно передан между устройствами. Для компании Хегох, занимающейся печатью, это означает, что достаточно предоставить цифровой интерфейс на клиентской стороне и можно подключиться к любому устройству. Передача выполнялась корректно и для разработчиков программного обеспечения, поскольку они могли выполнять печать в строку PostScript и результат хорошо выглядел на любом PostScript-принтере. То же самое было справедливо и для таких поставщиков компьютеров, как компании Apple и Microsoft: им достаточно

было написать один драйвер печати и получать качественный результат на любом PostScript-устройстве.

Ливингстон. Вы создали аппаратные средства для принтера?

Гешке. Мы помогали в создании принтера специалистам из Apple. Мы не производили сам принтер, но нам были известны его проектные характеристики, необходимые для выполнения PostScript-растризации и для управления механизмами, обеспечивающими наилучшее качество вывода изображений. Однако это был совместный труд, и созданное устройство принадлежало компании Apple. Спроектировав часть аппаратных средств, мы предложили найденные решения OEM-изготовителям, чтобы им не пришлось начинать с чистого листа бумаги и они смогли быстрее выйти на рынок. Однако непосредственно производством мы не занимались никогда.

Ливингстон. Почему компании Apple и DEC не смогли найти решения, которые удалось найти вам?

Гешке. Мне кажется, в какой-то степени это можно объяснить недостаточным пониманием требований печати и издательского дела. Несмотря на то что Джон Уорнок не был так тесно связан с этими сферами деятельности, как я, какое-то время он работал в компании Evans & Sutherland, которая выполняла разработку программного обеспечения для многих высокотехнологичных компаний, включая и RR Donnelley. Базирующаяся в Чикаго RR Donnelley одно время была самой крупной полиграфической компанией в США, а может быть, и во всем мире. То есть Джон хорошо разбирался в этой области. Кроме того, благодаря своим познаниям в компьютерной графике он отлично понимал проблемы преобразования абстрактных математических данных в растрированные изображения, которые печатаются на принтере или воспроизводятся на экране.

Благодаря такой комбинации знаний и опыта мы с Джоном Уорноком оказались в наиболее выгодной ситуации. Кроме того, нам очень помогло удачное заключение сделок с двумя-тремя важными клиентами на раннем этапе существования компании.

Ливингстон. Позволила ли вам работа над языком программирования Mesa в исследовательском центре PARC сделать какие-то правильные выводы при создании PostScript?

Гешке. Разве что опосредованно. Основное внимание в языке программирования Mesa уделялось стандартным методам программирования, которые использовались при создании операционных систем. Но была в нем одна характеристика, которая делает его подобным PostScript. В обоих случаях мы считали, что пользователи не должны программировать на машинном уровне. В PostScript вы можете программировать на более высоком уровне на таком языке, который позволяет точно настроить то, что вы хотите напечатать, а не только описать, как это сделать. В Mesa мы разработали как язык программирования, чтобы программисты могли настраивать большие и сложные программы, так и машинный код, который получал результат выполнения программы и эффективно его обрабатывал. Язык программирования Mesa использовался в рабочих станциях Star, которые Хегох выпустила на рынок в 1981 году.

Ливингстон. Назовите поворотные моменты в истории вашей компании.

Гешке. Что ж, попробуем вернуться в те времена на рынке офисной печати, когда компания HP занимала устойчивую лидирующую позицию со своими принтерами серии LaserJet. Момент, когда мы узнали, что представители этой компании хотят начать с нами переговоры, был очень важным. Мы могли бы подписать соглашение с HP и адаптировать PostScript для принтеров LaserJet. Одновременно мы старались подписать соглашение с компанией IBM. Таким образом, наша стратегия не налаживать контакты с IBM на первой стадии своего становления полностью себя оправдала. Как только на рынке стала стремительно увеличиваться доля Apple, компании IBM и HP решили уделить внимание новым технологиям печати, что позволило нам заключить с ними сделки.

Еще один урок, который мы извлекли, заключался в том, что не следует производить только один продукт. Компания, выпускающая только один продукт, сильно рискует, так как изменения технологий или конкурентной ситуации постепенно уменьшают ее рыночную долю. А при потере доли на рынке теряется и прибыль. К счастью, мы решили, что нашей компании обязательно нужно продемонстрировать возможности программного обеспечения, которые мы закладываем в линейку принтеров LaserJet. Для этой цели мы не стали полагаться на стандартные приложения, даже графические. Если вы помните, то компания Apple вместе со своими компьютерами предоставляла встроенные графические приложения MacDraw

и MacPaint. Согласно этой идее, приложения должны быть устроены так, чтобы созданные пользователем изображения распечатывались на принтере ImageWriter. Однако эти приложения никоим образом не позволяли продемонстрировать, что LaserWriter был по сути полнофункциональной печатной машиной. При использовании принтера появилась возможность объединять графические изображения, фотографии и текст с помощью новых технологий, которые были недоступны ни в одном из существовавших тогда приложений. Еще важнее то, что у дизайнеров появились инструменты для творческого самовыражения.

Была и еще одна причина для создания программы Illustrator. Жена Джона Уорнока работала дизайнером графики, и, когда мы приобрели принтер LaserWriter, ей захотелось воплотить на бумаге несколько своих творческих замыслов. Поэтому Джон вручную составил программу на PostScript, чтобы обеспечить возможность распечатки созданных изображений. При этом он сказал так: «Это глупо. Нужно создать специальную программу, которая позволит дизайнерам выполнять рисование с помощью карандашей, кистей и чернил, а также будет преобразовывать графические данные в PostScript-код». Вот так и возникла идея создания программы Adobe Illustrator.

О выпуске этой программы наша компания объявила зимой 1987 года. Кроме того, мы продолжали вести разработки в области оборудования для сканирования и фотографий. В то время сканеры оставались достаточно дорогостоящими устройствами и не часто использовались в области фотографии, но мы точно знали, что вскоре ситуация изменится.

Мы наладили контакт с двумя братьями, студентами Мичиганского университета, — Томом и Джоном Кноллами. Они разработали пакет программного обеспечения, который позволял открывать и редактировать фотографии множеством способов. Однако все эти действия выполнялись на компьютере Macintosh, оснащенном оперативной памятью объемом всего 512 КБ, небольшим черно-белым монитором и жестким диском объемом 10 или 20 МБ. В то время не существовало цифровых фотоаппаратов, а стоимость сканеров доходила до 20 тыс. долл. Но программное обеспечение все равно работало очень хорошо. Мы посчитали

Не следует производить только один продукт. Компания, выпускающая только один продукт, рискует, что изменения технологий или конкурентной ситуации постепенно уменьшают ее рыночную долю

эту программу великолепным решением и недостающим компонентом в нашем наборе программ. Существовали приложения по работе с текстом. У нас была программа Illustrator, позволявшая создавать векторные рисунки и чертежи, но не было приложения, которое позволяло бы редактировать фотографии, хотя наши принтеры позволяли их распечатывать. Поэтому мы сделали инвестиции в разработку программы Photoshop и внимательно следили за японскими компаниями, которые приступили к созданию цифровых фотоаппаратов и недорогих сканеров. Мы объявили о выпуске программы Photoshop за два-три года до того, как рынок оказался готов к ее использованию.

Я не охотник и никогда не стрелял из ружья, но если вы хотите попасть в утку, то нужно стрелять в то место, куда она предположительно прилетит, а не туда, где она находится в настоящий момент. То же самое касается и новых технологий: если вы сосредоточены на современном рынке, то к моменту, когда вы представите свое решение текущей проблемы, могут появиться еще несколько новых. Решить новые проблемы достаточно сложно, так же сложно как убедить людей, что достоинства вашего продукта окупят изменения. Значительно более выигрышная стратегия — понять, в каком состоянии окажется рынок через несколько лет, выработать к этому времени решение и позволить движущим механизмам рынка самостоятельно достигнуть ваших позиций. Именно такой метод мы применили при создании Photoshop, и это оказалось правильным решением как для нас, так и для братьев Кнолл. Создание Photoshop принесло им огромный авторский гонорар и стало причиной возникновения новой сферы человеческой деятельности, связанной с цифровыми фотоаппаратами и цифровой фотографией.

Ливингстон. Если вы вывели свой продукт на рынок немного раньше готовности рынка к нему, то наверняка услышали отзывы людей, которые не понимали его назначения.

Гешке. Первые версии нашей программы были ориентированы на профессионалов, хорошо разбирающихся в цифровых технологиях и потенциале Photoshop. Поэтому мы выходили на рынок через технических специалистов и аналитиков программных продуктов. Мы не пытались выйти на массовый рынок, потому что его просто не существовало.

К тому же нам пришлось преодолевать противодействие внутри самой компании. Создавая программу Illustrator, мы поняли, что размер

прибыли будет совершенно иным. Ведь для распространения Illustrator нужно было упаковать диск, доставить его в магазины, наладить деловые связи и создать каналы продаж. А при распространении PostScript приходилось иметь дело только с основными производителями, то есть всего с десятками клиентов. Теперь же нашими клиентами должны были стать миллионы пользователей. Совершенно разные бизнес-предложения, совершенно разные рынки и совершенно разные каналы сбыта. Поэтому внутри нашей компании находились скептики: «Это ненормально. Мы собираемся инвестировать в это деньги? А что, если эта программа не будет продаваться? Наша компания перестанет быть прибыльной».

С самого начала мы вместе с Джоном Уорноком были убеждены не только в том, что наша компания не должна ограничиваться одним товаром, но и в том, что не следует ограничиваться единым каналом сбыта, чтобы пораньше вывести товар на рынок. Деловые взаимоотношения могут разрушиться, и при ограниченном количестве клиентов вы окажетесь в безвыходной ситуации. Вы не сможете вывести свои товары на рынок и отреагировать на его запросы.

Ливингстон. Компания Adobe когда-нибудь разрывала деловые отношения со своими основными партнерами?

Гешке. Конечно. Самый известный случай произошел осенью 1989 года. Мы работали над технологией отображения высококачественных шрифтов на экране, а не только на распечатанных страницах. До того времени все текстовые надписи на экранах компьютеров были растровыми изображениями, созданными вручную. Мы хотели продемонстрировать, что можем использовать ту же технологию для отображения надписей на экране, которую мы применяли для распечатки текста с помощью принтера.

В действительности над этой технологией (под названием TrueType) уже работала компания Apple. Мы попытались продать ей свое решение, но без особого успеха. Однако затем Стив Джобс ушел с поста генерального директора Apple. Он был главным сторонником сотрудничества с Adobe в этой компании. Теперь разработкой новой продукции руководил Жан-Луи Гассье. По некоторым причинам Жан-Луи Гассье и компания Adobe так никогда и не нашли общего языка. У нас начались серьезные проблемы в сотрудничестве с Apple. Компания заявила о своем нежелании больше платить роялти за принтеры LaserWriter.

Мы решили, что единственный способ решить эту проблему — убедить компанию Microsoft встроить нашу технологию в операционную систему Windows. В действительности мы бы могли стать одними из самых крупных клиентов компании IBM, если бы согласились интегрировать свои технологии печати в операционную систему OS/2 и в версии Windows этой компании. Но при попытке продать свою технологию компании Microsoft мы не смогли заключить деловую сделку. Для представителей Microsoft основным препятствием стало то, что мы предлагали уже проверенную технологию. И могли продемонстрировать результаты ее применения. К тому же мы заключили лицензионные соглашения на использование шрифтов со всеми крупнейшими поставщиками, то есть точно соответствовали необходимым требованиям и не собирались ничего менять. Мы хотели, чтобы пользователи нашей программной продукции получали качественную печать независимо от того, на какой платформе работает их компьютер — на Macintosh или Windows. Мы не хотели заставлять клиентов делать выбор в пользу той или иной продукции, чтобы иметь возможность пользоваться нашими технологиями. Нашей стратегией всегда была независимость от платформы.

Развязка произошла на конференции Seybold в Сан-Франциско в 1989 году. Корпорация Microsoft сообщила, что не собирается приобретать лицензию на использование нашей технологии, а намерена войти в альянс с компанией Apple. Значит, наш главный клиент и самый серьезный конкурент выступили единым фронтом. Билл Гейтс объявил о приобретении технологии TrueType для выполнения печати на Windows-компьютерах, о приобретении клонированного варианта PostScript и предоставлении лицензии на его использование компании Apple. В результате Apple перестанет платить компании Adobe роялти за технологию печати. Со сцены тем утром выступали Билл Гейтс, Стив Джобс, который рассказывал о компьютере NeXT, и Джон Уорнок (мы с ним посещали эту конференцию поочередно — в том году на сцену повезло выйти именно Джону).

Билл Гейтс много говорил о том, как его компания собирается улучшить наш мир с помощью современных методов издательского бизнеса и печати. Однако Microsoft даже не показала демонстрационную версию своего решения. Джон Уорнок выступал после Билла Гейтса (потом его слова многократно цитировались). Джон поднялся на сцену и сказал: «За всю свою жизнь я никогда не слышал столько чепухи». Затем Джон

рассказал о программе Adobe Type Manager (ATM) и о планах развития нашей компании. Возможный альянс Apple и Microsoft не оставлял нам иного выбора: следовало немедленно выйти на рынок с новым приложением Adobe Type Manager и сделать его доступным на обеих платформах Apple и Microsoft по невысокой цене в качестве сопровождающего продукта. Я точно не помню, какую цену мы назначили за ATM, пожалуй, примерно 99 долларов, что по тем временам было очень дешево для программного обеспечения.

В течение первого года мы продали сотни тысяч копий приложения Adobe Type Manager, а компаниям Apple и Microsoft потребовалось еще три года, прежде чем они выпустили аналог. Но при этом нужно учесть еще один фактор. За этот период компания Apple приняла решение, что не может создавать приложение на основе клонированной версии, поэтому она вновь обратилась к нам и восстановила лицензионное соглашение на использование PostScript.

Для стартапа важнее всего установить партнерские взаимоотношения с клиентами. (Хотя к тому времени нашу компанию уже нельзя было назвать стартапом — акции нашей молодой компании свободно обращались на бирже.) Мы стремились к тому, чтобы клиенты были уверены в следующем: с ними заключена честная и выгодная сделка, они доверяют нам, а мы помогаем им в достижении поставленных их целей. На той же конференции 1989 года организаторы решили быстро инициировать дополнительную дискуссию на тему, в чью пользу сделают выбор участники конференции (а это были основные игроки на рынке печати и полиграфии). Вопрос стоял так: выберите ли вы в будущем сотрудничество с альянсом компаний Apple и Microsoft или предпочтете остаться с Adobe? Перед началом дискуссии ведущий сказал: «Прежде чем начнется обсуждение, хотелось бы понять преобладающие настроения в группе. Пусть поднимут руки те, кто желает, чтобы компании Apple и Microsoft добились успеха и вытеснили Adobe с рынка?» В аудитории присутствовали сотрудники компаний Apple и Microsoft, но из 1500 человек руки подняли всего несколько десятков.

Это только подтвердило справедливость принципа, которого мы всегда придерживались по отношению к клиентам. Выслушайте клиентов очень внимательно. Постарайтесь понять их требования к вам и суть их запросов. Необязательно в точности эти запросы выполнять. Гораздо важнее — понять, как сделать даже больше того, чего от вас ждут. Мы

с религиозным рвением работали над внедрением этих принципов. Мы внушали каждому сотруднику, что нужно так относиться к клиенту так, как того хочет клиент. Вы несете ответственность за его успех, и ваша ошибка при выполнении работы может привести к краху его бизнеса. Услышав эти слова, циники могут подумать: «Слишком уж правильно. Возможно, этот парень начитался Библии или других священных книг». Однако это лишь метод правильного ведения бизнеса. И данный случай это наглядно продемонстрировал. Практически все участники конференции проголосовали за нас. Несмотря на кратковременное падение курса акций в ответ на известие о договоренности между Apple и Microsoft, наша компания никогда не испытывала серьезных трудностей в ведении бизнеса.

Ливингстон. Почему Microsoft и Apple не смогли создать конкурентоспособное решение?

Гешке. В основном они только разглагольствовали на тему, какой программный продукт способны разработать. При ведении переговоров с Microsoft и Apple о лицензировании наших технологий печати у нас уже были готовые прототипы. А эти компании поступали так, как делает плохой охотник. Они «стреляли» туда, где мы уже были; и к тому моменту, когда Microsoft и Apple выпустили свой продукт, мы ушли далеко вперед. Для рынка выход этого продукта уже не имел никакого значения.

Выслушайте клиентов очень внимательно. Постарайтесь понять их требования к вам и суть их запросов

Ливингстон. Существовали ли на первом этапе развития компании конкуренты, которые внушали вам опасения?

Гешке. Несколько серьезных конкурентов у нас действительно было. Когда мы получили финансирование нашего оригинального бизнес-плана, одновременно появилось около пяти компаний, которые привлекли финансирование для подобных проектов. Эти проекты не были идентичны нашему, хотя и очень похожи. Нам повезло: эти пять компаний решили следовать бизнес-плану, а мы от своего отказались. Мы остались на рынке, а они — нет.

Оказалось достаточно лишь прислушаться к хорошему совету и не побояться ему последовать. Ведь за полтора года на Восточном побережье и в Кремниевой долине появилось пять подобных нашей компаний, которые привлекли инвестиции венчурных капиталистов. Бизнес-планы этих компаний незначительно отличались от нашего. И когда их представители

выступали на конференциях и разных мероприятиях, нам становилось не по себе.

Компания HP составила нам конкуренцию, выпустив принтер LaserJet — было понятно, что у разработок этой компании (особенно для применения в офисах) хороший потенциал. Но в то же время было очевидно: как только струйные принтеры позволят получать более высокое качество печати, станут более дешевыми и более производительными, то мы не сможем интегрировать свое программное обеспечение в контроллеры таких принтеров, поскольку они превратятся в одноразовые устройства. Они станут напоминать станки для бритья, в которых основные деньги уходят на новые лезвия. Поэтому мы сосредоточили все усилия на разработке других продуктов и поиске новых возможностей на рынке, понимая, что доходы от лицензирования PostScript в конечном счете иссякнут.

В настоящее время мы по-прежнему заключаем контракты на лицензирование PostScript в лазерных принтерах со многими производителями (забавно, что самый крупный из них заключен с компанией Xerox). Подобные договоры мы подписали с производителями фотонаборных машин, но при этом у нас почти нет контрактов с разработчиками настольных издательских систем и производителями струйных принтеров. Хотя лицензирование PostScript по-прежнему приносит прибыль, очевидно, для нашей компании оно не является критически важной статьей доходов. Приложение Acrobat и другие наши программные продукты, которые продаются в розницу, а также программы, разработанные компанией Macromedia (которую мы приобрели), приносят значительно больше прибыли, чем PostScript.

Поэтому второй урок: постоянно двигайтесь вперед, даже если вы уже добились успеха. Подобная ситуация возникла в компании Xerox. Успех первого копировального аппарата 914 был столь оглушительным, что руководство компании даже не рассматривало варианты, где прибыль не исчислялась миллиардами долларов. Однако новые компании обычно начинают свою деятельность с небольших прибылей. Начинающие предприниматели не должны бояться принимать рискованные решения. Нужно вкладывать деньги в новаторские проекты в надежде, что некоторые из них окажутся успешными. Компания Xerox не придерживалась этого правила. Остается надеяться, что со временем эта компания изменит свой образ действий.

Ливингстон. Исследовательский центр PARC был знаменит точными прогнозами коммерческой привлекательности того или иного продукта. Удивило ли вас с Джоном, что центр не распознал истинной ценности вашего проекта?

Гешке. Я не был удивлен такому отношению к Interpress, поскольку следил за историей технологий, предшествующих разработке этого языка разметки страниц. В центре PARC так и не удалось определить метод получения прибыли от технологии Ethernet. Специалистам PARC удалось превратить в источник прибыли первый лазерный принтер (модель 9700), который был предназначен для подключения к мейнфреймам и вытеснил построчные принтеры. Построчные принтеры представляли собой устарев-

**Постоянно двигайтесь
вперед, даже если вы уже
добились успеха**

шие большие и шумные устройства для подключения к мейнфреймам, которые могли печатать только текст. Лазерный принтер модели 9700 был способен печатать страницы с форматированным текстом. Но он тоже был предназначен для мейнфремов, а не для офисной печати, издательского бизнеса и печати рисунков. Если сравнить современные офисные документы с документацией двадцатилетней давности, то разница будет разительной. Раньше все документы печатались на печатных машинках одним шрифтом. Теперь ситуация совершенно иная, и люди даже не задумываются, как печатать нужный документ. Они просто уверены в том, что текст на документе будет высокого качества, расстояние между символами — пропорциональным, а на страницах можно расположить иллюстрации и фотографии.

Ливингстон. Мы пользуемся вашим изобретением, как чем-то само собой разумеющимся.

Гешке. Это очень здорово. В такие моменты понимаешь, что ты действительно изменил что-то в этом мире. Я знаю, что могу говорить и за Джона: откровенно говоря, важнее всего даже не финансовый успех компании, а способность внести свой вклад в улучшение жизни всех людей. В глубине сердца мы оба инженеры, а возможность построить что-то, чем будут пользоваться миллионы людей, и есть мечта каждого инженера.

Люди без особых умений в области рисования теперь могут создавать печатную продукцию достаточно высокого профессионального уровня. Помню, когда мы только создали компанию, у меня произошла интересная беседа в Чикаго. Парень из небольшой брокерской конторы рассказал, что

они пользуются нашим программным обеспечением, но всегда выбирают шрифт Courier, поскольку люди, увидев объявления, напечатанные таким шрифтом (а он похож на шрифт, использовавшийся в печатных машинках), принимают их за срочные и особо важные. Этот разговор состоялся в переломный момент. Сейчас никто не задумывается об этом, но в те времена (если вы не печатали шрифтом Courier) нужно было приобрести принтер и фотонаборную машину, а также потратить 2–3 недели на подготовку к публикации, чтобы объявления имели привычный вид.

Ливингстон. Что вас удивило больше всего на первом этапе существования компании.

Гешке. Меня больше всего удивила легкость, с какой уважаемые и ответственные специалисты издательского бизнеса согласились на перемены. Размышляя об этом позже, я понял, что просто внимательно слушал рассказы своего отца о типографских методах печати. Мой отец интуитивно чувствовал, что перемены в этой индустрии назрели. Он не знал, что послужит их источником, но понимал, что вряд ли они будут связаны с улучшением или повышением эффективности используемых технологий. Должно было появиться нечто совершенно новое. Поэтому издательский сектор рынка просто ждал решения накопившихся проблем, а мы представили его в нужный момент.

Количество отпечатанных документов не увеличилось из-за роста популярности «безбумажного делопроизводства». Именно мы (компания Adobe и наши партнеры) способствовали рассылке многочисленных каталогов в почтовые ящики американцев. Всего лишь 25 лет тому назад почти никто не распространял каталогов бесплатно. Слишком дорого обходилась печать.

Ливингстон. Если у вас были знания в области технологий печати, значит, вы специально разрабатывали программные продукты для более качественного дизайна полиграфии?

Гешке. Я понимал разницу между плохим и хорошим дизайном. Если вы работаете в бизнесе по производству молотков, то не станете требовать от покупателя молотка, чтобы он был хорошим плотником. Поэтому мы предоставили наши программные инструменты для более широких кругов потребителей, а не только для полиграфистов или издателей. Некоторые из первых распечаток на принтерах выглядели как аппликация из вырезанных в газете слов. Казалось, люди хотят на одной странице использовать

все доступные шрифты всех возможных начертаний, что, конечно же, нельзя назвать примером хорошего дизайна. Было множество примеров неудачного дизайна. И не из-за недостатка в технологии: просто теперь не только профессионалам, но и обычным людям стали доступны новые инструменты, и обычные пользователи хотели понять, как пользоваться новыми возможностями.

Думаю, это к лучшему. Хотя результат нельзя назвать идеальным, ситуация изменилась в лучшую сторону. И, еще важнее, хорошие дизайнеры получили больше свободы для творчества. Теперь они выполняют проекты дешевле и быстрее, чем когда-либо ранее. С появлением возможности перемещения слоев в цифровых изображениях и применения других сложных эффектов стало можно создавать такие работы, подобных которым никогда не было ранее. Но мы очень верим в то, что установленные нами стандарты качества взяты не из компьютерной индустрии, а определены на основе методов издательского дела. Не имеет никакого значения, считают ли хорошими наши продукты ребята из IBM. Для нас имеет значение только мнение специалистов из Random House, Time-Life или Ogilvy & Mather, то есть тех, кто действительно способен оценить нашу работу.

Помню, как принес домой полученный нами первый образец цветоделения и показал отцу. Он пользовался увеличительным стеклом, которое применяют в работе ювелиры. Достав свое увеличительное стекло, он посмотрел на шаблоны полутонов, перевел взгляд на меня и сказал: «Не очень хорошо». Я согласился с его мнением, но пообещал, что мы сделаем лучше. Через несколько лет я принес домой действительно хорошую распечатку и показал ее отцу. Он не стал много говорить, просто улыбнулся и произнес: «Теперь намного лучше». Это очень приятный момент в моей жизни.

Ливингстон. Сохраняет ли сейчас компания Adobe качества, присущие ей еще на этапе становления?

Гешке. По мере расширения компании эта задача становится все более сложной. Мы с Джоном Уорноком как члены совета директоров стараемся обратить внимание Брюса Чизена, который сейчас занимает пост генерального директора Adobe, на важность постоянных инноваций. Не менее важно делать инвестиции в развитие компании, а не вкладывать прибыль в текущий оборот.

Как я уже говорил, когда мы пытались создать собственные каналы сбыта продукции, многие считали это пустой тратой времени и денег. Многим кажется, что все ресурсы следует направлять на товарные линии, которые приносят наибольший доход компании. При грамотном менеджменте любой компании и в деятельности стартапа обязательно следует учитывать одну закономерность. Разумеется, ваш бизнес может быть невероятно успешным сегодня, и вы надеетесь, что так будет продолжаться довольно долго. Но законы рынка и практический опыт подсказывают, что прибыльность любого продукта обязательно достигает какого-то пикового значения, а затем начинает снижаться. Поэтому нужно инвестировать сегодня в то, что принесет прибыль через пять или десять лет.

Мы всеми силами старались поддержать такое отношение, реализуя проекты, основанные на новых идеях и концепциях. Однако это непростая задача. Поэтому годами мы вкладывали средства в собственные разработки, одновременно приобретая решения, найденные другими. Мы сделали несколько приобретений, подобных программе Photoshop, когда увидели новую идею и необычную концепцию программного продукта. В этом случае (после приобретения) мы вкладывали ресурсы в его доработку, выведение на рынок и интеграцию с другими нашими программными продуктами. В результате нам удавалось сделать оригинальную программу более прибыльной и популярной, чем смогли бы это сделать ее создатели.

Ливингстон. Вы с Джоном Уорноком по призванию инженеры и исследователи. Тем не менее до недавнего времени занимали руководящие посты в коммерческой компании. Очевидно, вы добились значительно более крупных успехов в ведении бизнеса, чем могли предполагать в то время, когда искали финансирование для своей компании.

Гешке. Не думаю, что существуют особые приемы ведения бизнеса. Мне кажется, нам с Джоном помогло то, что нам уже было больше сорока и у нас имелся опыт работы в различных организациях. Каждый из нас работал в разных компаниях, но мы постарались взять только лучшее из накопленного опыта.

Начиная свое дело, мы хотели создать такую компанию, в которой будет приятно работать. И твердо придерживались этого намерения. Помню, на первых порах существования Adobe, принимая на работу нового сотрудника, мы с Джоном привозили ему домой бутылку шампанского. Если сотрудником была женщина, мы брали с собой бутылку коньяка для ее мужа, а если мужчина — букет роз для жены.

Так мы поступали первые полтора года работы нашей компании, а затем сотрудников стало слишком много, и мы стали вручать подарки прямо на работе. Подозреваю, что теперь это правило больше не соблюдается. Подобные поступки позволяли людям почувствовать, что они составляют часть единого коллектива, внутри которого все хорошо друг к другу относятся. И эти отношения в коллективе действительно были хорошими, и процент увольнений в Adobe — одним из самых низких с первого дня существования нашей компании. Для тех, кто любит точные значения, скажу, что процент увольнений составлял примерно 1–2 процента. Мы просто сделали свою компанию интересной для работы, сотрудники в ней получали должное вознаграждение. И меня иногда огорчают люди, которые никогда не руководили компаниями, но оценивают место работы по таким критериям как возможность получения пакета акций. Они понятия не имеют, что значит управлять компанией.

Ливингстон. Можете ли вы дать еще какой-нибудь совет тем, кто собирается создать стартап?

Гешке. Если вы не испытываете страстного желания что-то сделать, то не делайте этого. Старайтесь работать интенсивно и не долго, поскольку нужно ценить время своей жизни. В компании Adobe мне всегда нравилось то, что все сотрудники (включая меня и Джона) имели удаленную связь с офисом с первого дня работы. В доме каждого нашего сотрудника с первого дня работы в нашей компании появлялись телефонная линия, модем и терминал. (Разумеется, теперь у них есть персональные компьютеры и все необходимые средства связи.)

По-моему, это не совсем честно: вследствие этого наши сотрудники тратят на работу значительно больше времени. По этой причине мы кормим их обедами по сниженным ценам.

ЭНН ВИНБЛАД

ОДНА ИЗ ОСНОВАТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ OPEN SYSTEMS И HUMMER WINBLAD

В 1976 году Энн Винблад создала компанию Open Systems, специализацией которой стала разработка программного обеспечения для бухгалтеров. Для этого Энн пришлось одолжить у своего брата 500 долларов. Появление первого микропроцессора и персонального компьютера открыли для программистов совершенно новые возможности. Винблад стала одним из первых предпринимателей, на личном опыте путем проб и ошибок узнавших, что означает создание новой компании в сфере разработки программного обеспечения. Всего через шесть лет она со своим компаньоном продала свою компанию более чем за 15 млн долл.

В 1989 году Энн Винблад стала одним из основателей компании Hummer Winblad Venture Partners — первой венчурной фирмы, специализирующейся на финансировании компаний по разработке программных продуктов. Уже через год 45 компаний из портфеля Hummer Winblad были проданы или прошли процедуру первичного размещения своих акций (IPO). Сегодня Винблад, пожалуй, самая влиятельная женщина в сфере венчурного финансирования.

Ливингстон. Расскажите немного о себе. Как вы впервые заинтересовались программным обеспечением и в первый раз задумались над перспективой создания собственной компании?

Винблад. Еще с юных лет, когда была маленькой девочкой, я думала о том, как заработать на жизнь и увеличить свои доходы. Я старший ребенок в семье с шестью детьми. Мой отец был тренером по баскетболу в средней школе, а также преподавал общественные дисциплины. А моя мама работала медсестрой. Пока я была маленькой, мама не работала, поскольку в семье помимо меня были еще четыре моих сестры и брат, все младше меня. Поэтому, чтобы заработать на жизнь, нам приходилось искать разные способы. Я постоянно думала о том, как превратить в деньги все что угодно, чтобы сходить в кино, купить одежду и позволить себе другие мелочи, которые семья среднего класса с таким количеством детей позволить себе не могла.

Просто замечательная возможность представилась мне в колледже. Студентов, набравших самые высокие баллы по результатам тестов SAT, отобрали в экспериментальную группу. Участникам этой группы разрешили сосредоточиться на изучении только интересующих их предметов. Я могла выбирать любые предметы для обучения. Например, могла посещать занятия по предметам, не входившим в список моей специализации. Получить второе образование в учебном заведении того времени было очень сложно. Из-за необходимости посещать обязательные дисциплины студентам хватало времени только на изучение курсов основной специализации. А мне посчастливилось получить знания одновременно из двух областей знания: математики и менеджмента. Кроме того, я изучала ряд других предметов, например информатику и актерское мастерство. У остальных студентов такой возможности не было.

В 1970-х в районе Миннеаполиса и Сент-Пола работало немало новых прогрессивных учебных заведений: колледж Святого Томаса, колледж Макалистера, колледж Святой Катерины, колледж Аусбург и Хэмлайн. Это была так называемая группа пяти колледжей, расположенных всего в нескольких километрах друг от друга возле Саммит-авеню в городе Сент-Пол. Студентам разрешалось посещать занятия во всех этих колледжах одновременно. Поскольку у меня была возможность свободно выбирать предметы, то я и не стала привязываться исключительно к одному колледжу, подумав: «Пожалуй, я буду специализироваться на математике, но

менеджмент мне тоже не помешает. Кроме того, полезно походить и на занятия по информатике». Такая комбинация дисциплин оказалась для меня идеальной. Я могла изучать математику и информатику, постигая при этом основы бизнеса на уровне магистра делового администрирования.

На занятиях по основам бухгалтерского учета я оказалась единственной представительницей слабого пола. Пока все ребята потели над вопросом, как свести дебет с кредитом, я, подключив знания теории множеств (полученные на занятиях по математике), думала о том, что легко проникну в этот мир бизнеса. Но я ничего не знала о бизнесе. Лишь у одного моего дяди, архитектора, была собственная фирма. Однако я понятия не имела, как начать собственный бизнес, а курсов подготовки предпринимателей в те годы не было. И именно потому, что многого не знала, я чувствовала себя невероятно осведомленной. Я размышляла: «Одна специализация у меня — менеджмент, а другая — математика. Значит, я прекрасно подготовлена к созданию собственного бизнеса». В то время специалистов по информатике не выпускал ни один колледж, но я посещала абсолютно все уроки по этому предмету. К тому моменту, когда я набрала достаточно баллов для получения диплома, у меня оставалось еще немного времени. И чтобы сделать свое образование более многогранным, я решила походить еще и на занятия по актерскому мастерству.

Именно потому, что многого не знала, я чувствовала себя невероятно осведомленной

Я действительно попыталась получить хорошее и разностороннее образование, даже не подозревая о том, что готова к ведению бизнеса не лучше любого другого студента. У меня не было абсолютно никакой практики. В колледже даже не было интернатуры. Мы не ездили в другие страны подобно современным студентам, которые хотя бы один семестр обучаются за границей. Поэтому, несмотря на двойную специализацию и все мои усилия, я была не столько подготовленной, сколько наивной. Но я чувствовала небывалую уверенность в собственных силах.

С начала 1970-х наступила эра политики равных возможностей для мужчин и женщин, и многие компании были вынуждены принимать на работу женщин. Я прошла несколько собеседований, и одна из предложенных должностей показалась мне довольно интересной — работа в Федеральном резервном банке. Эта организация размещалась в новом здании с необычной архитектурой. Президентом банка оказался очень

молодой человек. В этой организации применялось новейшее программное обеспечение, новейшее оборудование, самая модная мебель и т. п. Поэтому моя первая мысль была следующей: «Вот это да! Я просто обязана попасть на работу в это новое и модное место — Федеральный резервный банк». Сегодня это звучит как оксюморон — сочетание противоречивых понятий (то есть сочетание несочетаемого). Все дело было в политике равных возможностей. Банк нанимал женщин, чтобы получить требуемый процент женщин в трудовом коллективе. Не более того. Если вы не были действительно очень способной девушкой, то не смогли бы продержаться долго на занимаемой должности. Между требованиями банка и реальными способностями кандидатов лежала огромная пропасть. По сути, уже работая в Федеральном резервном банке, я училась по вечерам и по субботам, чтобы получить степень магистра. Я стала второй женщиной с дипломом магистра во всей банковской системе федерального резерва. Во всей системе!

Хоть я и работала в Федеральном резервном банке не на полную ставку, именно здесь я впервые столкнулась с миром бизнеса. Раньше я никогда не работала в больших корпорациях, и мне было интересно и забавно иметь собственный крошечный кабинет. Миннеаполис — яркий город. Доберитесь до станции метро Nicollet Mall, и вы уже в деловой части города. Это все равно, что найти работу в Сан-Франциско.

Однако работа в Федеральном резервном банке не вдохновляла. Меня не покидало желание уйти отсюда. Даже не помню, когда наступил тот переломный момент и я приняла решение уволиться, чтобы создать собственную компанию. Я была полностью уверена в своих силах. Ведь я получила престижную работу, и, на мой взгляд, в ней для меня не оказалось ничего сложного. Проработав три месяца, я даже получила повышение. Значит, я точно умею зарабатывать деньги. Значит, я всегда смогу вернуться к такой работе. Так почему бы мне не сделать перерыв и не попробовать поработать на себя? Я решила основать компанию вместе с еще тремя сотрудниками Федерального банка. Один из них просто уволился, а двое других взяли академический отпуск на год, чтобы вернуться на прежнее место, если наша затея не увенчается успехом. На всякий случай они решили взять с собой спасательный круг.

Не могу сказать, что много людей поддерживали мою идею создать собственную компанию с нуля. Все это было так давно... Сейчас я лишь

вспоминаю, как думала о том, что особо ничем не рискую. Почему-то я чувствовала себя готовой к любым сложностям, которые встретятся на моем пути. Конечно же, все это лишь иллюзия. На самом деле риск всегда огромен, а быть готовым ко всему просто нельзя... можно лишь научиться адаптироваться в разных ситуациях. Оказалось, я на это способна. Но я поняла это только тогда, когда в первый раз справилась с этой задачей, ведь раньше я просто не чувствовала никакого страха. «Какова степень риска? Что я могу при этом потерять? Да, я уверена, что справлюсь с этим». И это была вовсе не дерзость, а то неповторимое чувство в молодости, когда ты уверен в том, что наделен силами для достижения поставленной цели.

Одних предпринимателей от других отличает в первую очередь эмоциональная устойчивость. Я не боюсь неизвестного. Риск, которому мы подвергнем себя в будущем, нас не пугает. С годами начинаешь лучше анализировать ситуацию и оценивать возможные риски, перед тем как приступить к штурму очередной вершины. Те же, кто слишком беспокоится о всевозможных рисках, сталкиваются с барьерами (физическими и психологическими), которые крайне трудно преодолеть. Им нужен определенный уровень комфорта и безопасности.

Именно такие качества мы и ищем в предпринимателях — смелость, необходимую для того, чтобы добиваться поставленных задач. Важна также способность точно оценить сложившуюся ситуацию. И не менее важна способность вести за собой людей. Только такие люди могут эффективно взаимодействовать в рыночной среде, разрабатывать и реализовывать эффективную стратегию продвижения своего бизнеса.

Ливингстон. Я читала, что вы начали с создания консалтинговой фирмы, а проектом своего «настоящего» стартапа занимались по ночам, еще точно не определив специализацию будущей компании.

Винблад. Да. Нам пришлось действовать таким образом, потому что ни у кого из нас не было денег. Тогда не существовало венчурного фонда Y Combinator, который мог бы дать нам 6 тыс. долл. Все свои сбережения я потратила на регистрацию компании. Мне даже не хватило 500 долларов, и пришлось взять в долг у брата. Он еще учился в школе, но уже подрабатывал. Из всех моих знакомых он оказался единственным, кто смог дать мне такую сумму. И нам пришлось думать о том, как финансировать нашу деятельность собственными силами.

Мы видели множество предпринимателей, которым это удавалось. Они находили способы для финансирования собственных проектов, хотя довольно часто бизнес, приносящий им деньги для финансирования проекта, не совпадал с основными целями компании. Предприниматели действовали по такому принципу: «Лучше пойти на уступки в основном проекте, чтобы заработать больше денег, чем искать деньги для финансирования проекта, не допуская в нем никаких компромиссов». В начале своей деятельности многие совершали очень нестандартные действия, и мы последовали их примеру.

Выбрать направление деятельности нам помог случай. Мы выиграли тендер и получили заказ на разработку системы бухгалтерского учета для профессионально-технического учебного заведения в Миннесоте, но очень мало знали о специфике бухгалтерского учета в учебных заведениях. Размеры стипендий зависели от успеваемости студентов, поэтому проект оказался одноразовым. Но на примере этого проекта мы узнали, как можно недооценить сложность задания, как управлять проектом, как работать с инженерами и планировать собственное время. За выполнение этого проекта, на котором мы сами учились, нам даже заплатили деньги. И все это произошло благодаря человеку, который не побоялся поручить дело новичкам, не имевшим серьезного опыта в бизнесе (не считая опыта работы в Федеральном резервном банке). Мои компаньоны, четырьмя годами старше меня, проработали в банке на три с половиной года дольше. Мой же трудовой стаж насчитывал всего 13 месяцев.

Мы тщательно обдумывали каждый наш шаг. Когда дело дошло до специальных знаний, мы открыли мой конспект по бухгалтерскому делу, который я вела в колледже. И решили создать программное обеспечение с чистого листа и разработать систему бухгалтерского учета для мини-компьютеров.

Ливингстон. Эти события происходили еще до создания персональных компьютеров?

Винблад. Их появление было уже не за горами. Первые самодельные компьютеры уже появились к тому времени. Описываемые события относятся к 1975 году — году создания компании Microsoft, когда ее основатели разработали интерпретатор языка Basic для нового персонального компьютера Altair 8800. До Билла и Пола нам было очень далеко. Мы не могли создавать операционные системы и языки программирования, поэтому

применили наши разработки в первую очередь к мини-компьютерам. В них использовались нестандартные процессоры, то есть создание такого компьютера немного напоминало построение современных высокопроизводительных компьютерных систем (но только для своего времени).

На рынок программного обеспечения для персональных компьютеров мы вышли с появлением микропроцессора 8080A компании Intel, который использовался в модели компьютера под названием CADO. Компания, производившая эти компьютеры, находилась в городе Торранс в Калифорнии и финансировалась компанией Sequoia. Это был 1978 год, или даже 1977-й. Компания использовала для производства компьютера недорогой процессор (компании Intel) и собственную операционную систему. В результате нам пришлось искать специалиста для разработки языка программирования, поскольку микрософтовский Basic был настолько слаб, что на его основе нельзя было построить полноценную систему бухгалтерского учета. Контракт на разработку языка программирования мы заключили так, чтобы впоследствии можно было продавать этот язык с соответствующим интерпретатором. Разработанный интерпретатор работал очень быстро и никак не был связан с языками программирования Microsoft. Что, конечно, просто замечательно, поскольку бизнес по разработке программного обеспечения в то время еще не был развит. Подавляющее большинство производителей программного обеспечения тогда тоже обанкротились.

По сравнению с другими предпринимателями в области создания программного обеспечения мой годичный стаж работы в Федеральном банке и трехлетний опыт моих коллег составляли вполне приличный багаж знаний. Программистами в то время были преимущественно любители — их хобби было писать программы для собранных в гаражах компьютеров. От этих представителей своего поколения мы отличались только тем, что за последние годы обучения смогли получить неплохие знания в области информатики и программирования. Именно образование выручило нас в трудные годы и позволило удержать компанию на плаву. С самого начала наша компания стабильно росла и развивалась.

Ливингстон. Какие моменты в истории компании, по вашему мнению, стали ключевыми?

Винблад. В истории нашей компании происходило множество важных событий. И многие из них казались нам просто подарком свыше.

Мы выполняли заказы для создателей компьютеров CADO и при этом очень многого не знали. Мало знакомые с политикой ценообразования, мы плохо представляли себе, как будем получать от людей деньги. И вот, при всей нашей неискренности в этих вопросах, представители компании, которая собирала компьютеры CADO, предложили нам выступить с презентацией наших программных решений. Эту презентацию нужно было провести на собрании торговых представителей, распространяющих компьютеры CADO.

И вот я, двадцатилетняя девушка, выступаю с презентацией, а меня слушают семьдесят мужчин в возрасте примерно пятидесяти лет. Такая картина. «Специально для вас у нашей компании есть отличное предложение. Если сегодня вы выпишите мне чек на 10 тыс. долл., то получите неограниченные права на использование одной из лучших наших программ. Но чек мне нужен сегодня». Собравшиеся смотрели на меня широко открытыми удивленными глазами, и я подумала, что, наверное, они просто не верят в такое щедрое предложение (я действительно была до такой степени наивной). Тогда один из присутствующих заметил, что торговые представители обычно не носят с собой корпоративных чековых книжек. На что я невозмутимо ответила: «Но ведь у вас с собой ваши личные чековые книжки». Большинство утвердительно кивнули головой, и я подумала о том, что это отличный способ заплатить за наши услуги. Я сказала: «Уверена, ваша компания возместит вам все расходы. Вы можете выписать чеки, которые мы не сможем обналечить до понедельника, но чеки лучше дать мне сегодня». Руководство компании по производству компьютеров CADO недоуменно разводило руками: «Что это она делает?»

Я отлично помню этот день: было тепло и солнечно, и мы расположились за складским помещением, где компания собирала свои компьютеры. Мне дали ящик, чтобы встать на него, поскольку трибуна была слишком высока. Я встала на этот ящик и углубилась в описание нашего программного продукта. На каком-то этапе Джордж Райан, генеральный директор компании, объявил: «Сделаем небольшой перерыв». А мне сказал следующее: «После перерыва быстрее переходите к сути. Если вы решили участвовать в серьезном забеге, то научитесь держать темп». Это и подтолкнуло меня перейти к вопросу о выплате нашей компании 10 тыс. долл.

Джордж Райан был гением в сфере продаж. Об этом свидетельствует, например, тот факт, что молодая девушка, рекламирующая программное

обеспечение на организованной им встрече торговых представителей, предложила участникам приобрести ее продукт за собственные деньги (в надежде, что компании компенсируют им эти расходы) и ушла с этой встречи с двенадцатью или пятнадцатью чеками в кармане. Каждый чек на сумму 10 тыс. долл. Для начинающей фирмы 120 тыс. долл. — целое состояние! Конечно, этот пример довольно оригинальный. В наше время подобные номера не пройдут. Но тогда рынка программного обеспечения, по сути, не существовало, и наше предложение было единственным вариантом для собравшихся торговых представителей. Однако сейчас мне кажется, что половина из тех, кто выписал мне чек, сделали это лишь потому, что просто желали мне успеха.

Думаю, именно этот фактор очень многие недооценивают. Вокруг всегда достаточно людей, готовых подать руку помощи. Подобный взгляд на мир нужно культивировать в компании. Скорее всего, вернувшись в офисы своих компаний, торговые представители сказали: «Мы заключили отличное соглашение на покупку программного обеспечения с этой небольшой фирмой Open Systems. Их однозначно ждет успех. У их молодой сотрудницы хватило храбрости предложить нам выписать чеки из собственных чековых книжек на 10 тыс. долл.».

Для нашей компании это стало крупной победой. В то время еще не было мобильных телефонов, поэтому я позвонила из таксофона в аэропорту моим коллегам, и на радостях сообщила, что везу в своей сумочке 120 тыс. долл. Мы использовали творческий подход в работе, и многие наши спонтанные действия оказались впоследствии очень удачными. Мне очень повезло с тремя моими коллегами, мы могли подменить друг друга, но при этом никто не считал свои идеи лучше или хуже идей других коллег. Мы часто спорили друг с другом, что помогало нам выбирать действительно лучшие решения из предложенных вариантов. Большая удача, когда в компании подбирается подобный коллектив, а не люди, которые будут молча принимать чужие идеи, не оспаривая их и не пытаясь улучшить. Если коллектив обсуждает и обдумывает все идеи сообща и умеет приходить к единому мнению, то деятельность компании походит на исполнение музыки слаженным ансамблем.

Сегодня при финансировании начинающих компаний, независимо от наличия в них генерального директора, мы обращаем внимание на подобный «ансамбль». Именно на это мы смотрим в первую очередь:

есть ли на этой ранней стадии развития компании команда, где каждый человек в лодке гребет в такт остальным и помогает другим. Такая позиция значительно выигрышнее, чем безропотное согласие с решениями руководства.

Компания Open Systems снимала офис в жилом доме, и когда я впервые уехала в отпуск, мне позвонили и сообщили, что в помещении случился пожар. Безусловно, из этого следовало, что нам придется искать себе новый офис. Огонь уничтожил мою деловую корреспонденцию, ежедневник и блокнот с деловыми контактами. По счастливой случайности наше программное обеспечение и компьютеры не пострадали.

В общем последствия пожара не стали для нас катастрофой: сгорели важные вещи, но их потерю вполне можно было пережить.

Ливингстон. Что стало причиной пожара?

Винблад. В результате работы кондиционера загорелась проводка. Здание было построено еще в начале XX века, а капитальный ремонт в нем никогда не проводился. Наш офис располагался в пятикомнатной квартире в прекрасном районе Миннеаполиса, но здания в этом районе были очень старыми. В квартире с отличным деревянным полом было несколько комнат, столовая и гостиная. В столовой мы поставили компьютеры, оставив в своем распоряжении большую кухню. Таким образом, у нас было четыре офисных помещения и спальня, служившая мне офисом. В этой квартире помещались все, но явно пришла пора съезжать. Помимо всего прочего, пора было переходить на более серьезный уровень. И обзавестись более солидным офисом.

Как только вы выходите на следующий уровень, имидж компании меняется. Как только вы начинаете серьезно заниматься вопросами аренды, поиском мебели и капитальным строительством или ремонтом, темп развития компании существенно возрастает. Без офиса компания может жить лишь непродолжительное время.

Ливингстон. В истории вашей компании были случаи, когда окружающие совершенно не понимали ваших идей из-за их новизны?

Винблад. Конечно. Например, мои родители считали, что я просто сошла с ума, уволившись из престижного банка, где уже успела получить повышение и заработать приличные для своего возраста деньги. Как можно уйти с такой работы? Людям, не знакомым с небольшим на то время рынком программных продуктов, было сложно объяснить, чем я

занимаюсь. Никто не знал, какой же вопрос мне задать, потому что просто не представляли, о чем можно говорить.

Давайте представим типичную беседу на день Благодарения: «Так чем, вы говорите, занимаетесь? А-а, понятно. Должно быть, это очень интересно». В те годы жизнь в Миннесоте была иной. Люди не уходили с работы ради создания собственных компаний в сфере разработки программного обеспечения.

Начиная заниматься предпринимательской деятельностью, вы становитесь для окружающих кем-то вроде инопланетянина. А остальные люди становятся инопланетянами для вас. Многие не понимают, чем вы занимаетесь, и им сложно что-либо объяснить. То и дело я слышала: «А что вы будете делать с этой своей компанией по разработке ПО?», или «А чем занимается компания по разработке ПО?» и т. п. Непонимание было связано с тем, что индустрия программного обеспечения в то время только зарождалась. Я считаю большой удачей попасть в любую отрасль на заре ее становления. Вы можете пробовать и ошибаться. И все благодаря тому, что в выбранном сегменте рынка у вас еще нет конкурентов. Никто не наступает на пятки. Перед вами открываются огромные перспективы и возможности, а формирующаяся отрасль напоминает непаханое поле.

Ливингстон. А были ли у вас конкуренты, которых вы опасались?

Винблад. По поводу конкурентов мы совершенно не волновались. Со временем появились и другие компании, которые занялись разработкой программного обеспечения для бухгалтеров, но в то время места под солнцем хватало абсолютно всем. О конкурентной борьбе речи не велось.

С приходом 1980-х годов уже пришлось задуматься над поиском рычагов укрепления бизнеса. Нельзя пускать дела на самотек. И на этом этапе уже можно было учиться на успехе других фирм в том же сегменте рынка. Однако соперничества за клиентов, как такового, все еще не было. В то время, куда ни глянь, можно было найти клиентов, заинтересованных в нашем программном продукте. Например, проходившая выставка Comdex (Computer Dealer Exposition) была для нас просто находкой. Здесь представлялись все разработчики приложений, которые продавали свои продукты крупным распространителям. Вскоре после этого их программное обеспечение появлялось в таких розничных сетях, как ComputerLand или BusinessLand. Вначале выставка была скромной и проходила в конференц-зале отеля Hilton в Лас-Вегасе. Участвуя в ней, мы приобрели очень

интересный опыт, особенно когда решили вложить деньги в создание собственного стационарного выставочного стенда.

Как сделать стенд для торговой выставки? Кто знает? Да никто. Нам пришлось проделать огромную работу, и в итоге мы нашли женщину по имени Бетти, которая точно знала, что нам нужно. Представить себе не могу, где она сейчас. В те годы ей было 60 лет, значит, сегодня ей около девяноста.

Бетти — маленькая и проворная женщина, жена военнослужащего — отлично разбиралась в вопросе и заявила, что знает, как сделать нужный нам выставочный стенд. Мы согласились и даже не контролировали выполнение проекта. Бетти построила нам отличный выставочный стенд. И не из фанеры, а из натурального дуба. Все это сооружение было украшено отличной неоновой вывеской. И вдруг оказалось, что нужно самим доставить стенд. Знаете, во сколько нам обошлась доставка собранного стенда из натурального дуба из Миннеаполиса в Лас-Вегас?

Перед нашей первой выставкой, естественно, мы не знали практически ничего о нюансах ее подготовки. А это не так просто, как кажется. Если вы хотите украсить свою выставочную площадку растениями, то нужно нанять соответствующего подрядчика. Чтобы подключить дополнительное оборудование, нужно было нанять еще одного подрядчика. А чтобы повесить неоновую вывеску — вы правы, еще одного. Поскольку в первый раз мы хотели красиво представить собственную продукцию на выставке Comdex, то решили прийти в павильон пораньше, чтобы проверить состояние стенда после доставки и подумать о том, как лучше расположиться. Когда мы вошли в павильон, то первое, что бросилось в глаза, — стенды конкурентов. Они выложили все свои материалы заблаговременно (еще с вечера). Мы решили просмотреть предлагаемые конкурентами материалы. Переходя от одного стенда к другому и изучая предложения конкурентов, я думала: «Что в этом такого? Я ведь не шпионо. Это совершенно честная игра».

И тут же решила, что нужно быстрее отправляться к собственному выставочному стенду и сказать ребятам, чтобы не спешили выкладывать наши рекламные материалы. Возле стенда я увидела медиков и испугалась: «Неужели у Бетти случился сердечный приступ?» В те годы шестидесятилетний человек казался мне очень старым, словно долгожитель. Оказалось, что часть конструкции нашего стенда представляла собой деревянную

башню, в верхней части которой крепилась неоновая вывеска «Open Systems». Чтобы закрепить ее на башне, потребовался небольшой кран с люлькой. Однако в процессе монтажа рабочий вывалился из люльки и застрял вверх ногами в деревянной конструкции. Собравшиеся вокруг медики хотели распилить башню, чтобы извлечь из нее незадачливого рабочего. Бетти очень переживала по этому поводу, восклицая: «Это уничтожит всю композицию!»

Я подумала: «О Боже! Я уже вложила немало денег в эту конструкцию и провезла ее через полмира, из Миннеаполиса в Лас-Вегас. Ни у кого на выставке нет стенда из цельного дерева. Наш деревянный стенд был просто великолепен. И теперь кто-то хочет просто распилить его бензопилой!» Я поинтересовалась, не умирает ли рабочий внутри нашей башни. Медики ответили, что он повредил себе ключицу и находится в состоянии шока. Я спросила: «А нельзя ли вытянуть его обратно за ноги?» Естественно, в процессе всех этих перипетий неоновая вывеска разбилась. Парня вытащили за ноги, не распиливая башни, и наша конструкция не пострадала, но при этом мы остались без вывески.

Бетти сориентировалась очень быстро, позвонила и заказала ремонт вывески. Оказалось, в то время практически все неоновые вывески производили именно в Лас-Вегасе. И мы заплатили тысячи долларов очередному подрядчику, чтобы он за одну ночь изготовил новую. Сооружение выставочного стенда превратилось для нас в сплошное беспокойство.

Можно бесконечно говорить обо всех тех уроках, которые мы усвоили в процессе работы. Например, чтобы продавать программы в розничных сетях, нам требовалось их упаковать. А кто знал, как это сделать? Теперь то всем известно, что нужна упаковочная машина, но тогда мы не знали, что это такое и где ее достать. Мы просто стали просматривать рекламные объявления и нашли информацию о пиццерии, которая закрывалась и продавала свою упаковочную машину. Купив машину, мы установили ее в задней комнате, и всякий раз, когда нам нужно было подготовить сто упаковок, включали ее и офис наполнялся запахом подгоревшего сыра. И тут нам в голову пришла элементарная идея: «Давайте запускать эту машину после работы, чтобы не вдыхать этот запах». Уже позже у нас появились грузоподъемники и конвейерная лента, когда требовалось доставлять целые палеты наших программ по всей стране. В колледже этому никто не учил.

Ливингстон. И у вас не было наставников, которые уже проходили через все это и могли бы помочь вам советами?

Винблад. Сфера деятельности нашей компании была совершенно новой. Однако у нас были наставники с богатым опытом в бизнесе. Например, отличный адвокат. Но никто из них никогда не сталкивался с созданием компании по разработке и продаже программного обеспечения. Никто из них не паковал программные продукты и не перевозил выставочные стенды через всю страну. Никто не имел опыта в лицензировании программного обеспечения. Ходили слухи, будто в компании Lotus так увлекались упаковкой, что перед фасовкой нового программного продукта сначала упаковывали в целлофан ведущего программиста, а затем быстро распаковывали, пока он не задохнулся. Не знаю, правда это или вымысел.

Впрочем, трудности никогда не вызывали у нас страха или стресса, поскольку в спину не дышали конкуренты. Все это было очень сложно и утомительно, но вместе с тем интересно и забавно. Справившись с одной задачей, мы уже настраивались на решение другой.

Ливингстон. Не возникало ли у вас когда-нибудь желания все бросить?

Винблад. Нет. Постепенно учишься четко планировать свое время, и это неплохо получается. Если не получается, то многое окажется не под силу. Множество предпринимателей работают по принципу: «вставать пораньше и ложиться попозже». Я тоже старалась максимально эффективно использовать свое время. То, что мне нужно было прочитать, я клала на тумбочку возле кровати, чтобы утром все нужные материалы были под рукой. В молодости все уверены в своих моральных и физических силах. Однако иногда, если вы не справляетесь с поставленными задачами достаточно эффективно, ваши коллеги начинают сомневаться в реальности достижения поставленных целей. В такие моменты от друзей можно услышать такие советы: «Тебе бы лучше отдохнуть недельку-другую, чтобы взяться за проблему с новыми силами, вместо того чтобы продолжать истощать себя, отводя на сон не больше четырех часов в сутки».

Ливингстон. Вы можете назвать себя типичным основателем компаний?

Винблад. Да, могу. Со всеми положительными и отрицательными характеристиками, присущими этому типу личности. Такие люди умеют

правильно оценивать ситуацию и не считают, что каждая возникающая проблема уникальна и требует совершенно нового решения. Со многими видами деятельности я справляюсь недостаточно хорошо, поскольку обучаюсь в процессе работы. Если раньше вы никогда не управляли людьми, вряд ли у вас это хорошо получится с первого раза. Поэтому соответствующие навыки нужно постоянно развивать. Лично мне нравится работать в сфере венчурного финансирования. Если у вас за плечами тридцатилетний опыт, основная задача заключается в том, чтобы научить других, а не просто указать им, что делать. Люди должны научиться всему самостоятельно. Ваша миссия — поймать за руку своих подопечных, когда они сорвутся с края обрыва в пропасть, однако дойти до этого края им нужно самостоятельно.

Именно в этом и состоит главная сложность превращения бизнес-лидера в инвестора. Теперь ваша работа заключается в том, чтобы учить, а не указывать окружающим, что им делать.

Ливингстон. Как вы думаете, опыт основания успешной компании помогает вам в оценке руководителей тех компаний, которые вы собираетесь профинансировать?

Винблад. Конечно. Наглядные примеры очень важны в работе. Если я собираюсь вступить в совет директоров какой-то компании, то обязательно прошу предоставить личные рекомендации — рекомендации друзей, коллег или кого бы то ни было. Разумеется, это не решающий фактор для заключения или расторжения сделки, но мне важно понять человека. Понять, как он работает и что думает, как ведет себя в сложных ситуациях. Какие условия нужно создать для того, чтобы он смог добиться успеха?

По мере накопления опыта к оценке личности подходишь все более и более детально, обращая внимание на малейшие нюансы

Как правило, в работе имеешь дело со взрослыми, давно сформировавшимися личностями. Практически невозможно изменить их поведение и привычки, но на них можно влиять посредством людей, знающих их слабые места. По мере накопления опыта к оценке личности подходишь все более и более детально, обращая внимание на малейшие нюансы. Поскольку многие люди — отличные актеры, нельзя основывать свое мнение только на их словах и поведении. Вот почему всегда интересно прочесть личные отзывы знакомых интересующего вас человека.

Ливингстон. Какие ошибки наиболее часто случаются у молодых предпринимателей?

Винблад. К сожалению, при выборе генерального директора и лидера компании не многие уделяют внимание существенным отличиям между изобретателями и предпринимателями — это и есть одна из главных ошибок молодых предпринимателей. Человек, занимающий должность генерального директора, должен руководствоваться не только собственными интересами, он представляет интересы акционеров компании.

Генеральный директор работает не только ради своей зарплаты и повышения стоимости компании, ему нужно сосредоточиться на создании ценности компании для каждого из ее акционеров. Возможно, мои слова звучат слишком формально, но в них есть правда. Многим так и не удается полностью перейти на этот новый уровень развития. Поэтому так важно найти наставника, который подскажет и поможет. В нашем случае это был Джордж Райан из компании CADO. Мы были ему нужны: он был лично заинтересован в нашем успехе, поскольку иначе у него не было бы программного обеспечения, которое продавали бы его торговые представители. Он также был заинтересован и в моем успехе, поскольку я была стержнем этой компании. Поэтому Джордж не только приглядывал за мной, но и за нашей компанией в целом, пытаясь научить меня правильно руководить бизнесом. В какой-то момент нам удалось перейти на качественно новый уровень развития, когда речь шла уже не о нас лично, а о более масштабных вопросах — обо всей компании, об интересах наших акционеров, клиентов, работодателей и других заинтересованных лиц. Цели компании и ее ценности стали для нас главными. Многие предприниматели так и не могут научиться думать не только о себе, им не суждено превратиться из «изобретателя» в настоящего лидера.

Ливингстон. Теперь, когда вы стали инвестором и за плечами у вас богатый опыт, вам удастся прогнозировать возможные неудачи?

Винблад. К сожалению, не существует гарантированного способа избежать ошибок. В большинстве случаев компании не прогорают исключительно из-за действий конкурентов. Только иногда серьезные ошибки связаны с недооценкой конкурентов. Крайне редко в индустрии производства программного обеспечения крах компании объясняется невозможностью создания высококачественного продукта. Большинство начинающих ИТ-компаний «погибает» из-за внутренних проблем, вызванных неверными

действиями руководства. При управлении компанией, специализирующейся в сфере разработки программного обеспечения, самая главная задача ее руководства заключается в сохранении главной ценности — интеллектуального капитала. Для такой компании важнее задачи нет. И если в среде топ-менеджмента возникают конфликты и противоречия, которые не удается быстро разрешить, то компания погибает от раздирающих ее внутренних противоречий.

Ливингстон. Почему женщины редко берутся за создание компаний в сфере производства программного обеспечения?

Винблад. Честно говоря, я до сих пор не понимаю, в чем кроется суть этой проблемы. Совсем недавно я была на мероприятии, проводимом компанией IBM, и Сэм Палмизано в своей импровизированной презентации этого мероприятия рассказал такую историю: «У моей дочери всегда были хорошие способности к математике. Но когда ей исполнилось тринадцать, она стала стесняться своего увлечения, потому что окружающим это кажется странным. Не уверен, что она продолжит изучение этого предмета». После завершения мероприятия я написала Сэму Пальмизано благодарственное письмо, в котором были следующие строки: «Благодарю за возможность принять участие в интереснейшем мероприятии, организованном компанией IBM. Все было просто замечательно! Я обратила внимание на Ваш небольшой рассказ об изучении математики Вашей тринадцатилетней дочерью. Надеюсь, что личным примером мы сможем изменить положение вещей. Я имею в виду женщин, преуспевших в индустрии программного обеспечения — меня, Кэрол Бартц, Хейди Ройзен. Все мы преуспевали в математике, и при этом у нас было интересное и счастливое детство. Математика не мешала нам ни в юности, ни во взрослой жизни. Во многом благодаря этой науке нам удалось добиться успеха».

Все меньше и меньше женщин, как, впрочем, и мужчин, увлекаются математикой. И это очень плохо. Многие думают: «Да вы посмотрите, кто сегодня в новостях: самый богатый человек мира Билл Гейтс. Президент Китая встречается с ним чаще, чем с президентом США. Стив Джобс с его вдохновляющими продуктами и iPod. Почему никто не хочет идти по их стопам?» Созданные ими программные продукты и их жизненный путь вдохновляют. И они не страдают от недостатка внимания средств массовой информации. Опыт этих людей не может не вдохновлять, хотя что-то мы упускаем. Казалось бы, все элементарно: «Дорога к успеху проста: нужно

освоить математику, развить склонность к науке, и дело сделано». Я просто не понимаю, почему пример этих великих людей не стимулирует не только женщин, но и мужчин идти по их стопам.

Мне кажется: каждый человек хотел бы оказаться на нашем месте. Наши усилия были с лихвой вознаграждены. Нельзя сказать, что мы выросли в роскоши, ели с серебряной посуды и просто купили себе место под солнцем. Нет. Мы проложили себе путь в этой индустрии своим умом и талантом. Возможности, предоставляемые наукой, математикой и информатикой, доступны каждому — это лишь вопрос выбора, кото-

Президент Китая встречается с Биллом Гейтсом чаще, чем с президентом США

рый в состоянии сделать каждый человек. Сделайте этот выбор, и у вас в руках окажется волшебная палочка, которая превратит вас в капитана на просторах этой все еще очень молодой индустрии, которая

сегодня определяет направление развития мировой экономики. Почему люди не делают этот выбор, для меня — загадка. Женщине, возглавившей ИТ-компанию, практически гарантирована безбедная жизнь. Я просто не понимаю, в чем тут дело.

Ливингстон. Какой главный совет вы можете дать тем, кто решил основать новую компанию?

Винблад. Мы стараемся давать как можно меньше конкретных советов. Представьте себе, что вы участвуете в большой гонке, и подумайте, что поможет вам прийти к финишу первым. Вам потребуется тактика и стратегия. Реализуя выбранную стратегию, найдите свою «нишу на рынке», чтобы достичь поставленной цели. Вам всегда будет не хватать людей, денег и поддержки заявленных ценностей. Поэтому потребуется найти точки опоры, которые помогут преодолеть все препятствия разом, а не решать мелкие проблемы. Поэтому я рекомендую мыслить с точки зрения жоака упряжки, стремящегося найти средства, чтобы доставить свою команду к заветной финишной ленточке.

ДЭВИД ХЕЙНЕМЕЙЕР ХАНССОН

ПАРТНЕР КОМПАНИИ 37SIGNALS

В начале 2004 года Дэвид Хейнемейер Ханссон помог реорганизовать 37signals из компании, занимающейся ИТ-консалтингом, в компанию, которая производит программное обеспечение. Он создал для 37signals первый программный продукт. Этим продуктом стала программа Basescamp, представляющая собой онлайн-инструмент для управления проектами. Ханссон также создал сопутствующее программное обеспечение для приложения Basescamp, а именно программы Backcrack, Ta-da List и Campfire.

В июле 2004 года Хейнемейер Ханссон презентовал тип программного обеспечения, который стал бесплатной программной платформой для этих приложений как шаблон для разработки веб-приложений. С тех пор платформа Ruby on Rails стала одним из наиболее популярных инструментов среди веб-разработчиков. За создание этой платформы в 2005 году Дэвид был провозглашен на конференции OSCON хакером года (Hacker of the Year).

В июле 2006 года (после этого интервью) президент компании 37signals Джейсон Фрид объявил в корпоративном блоге о том, что Джефф Безос (основатель Amazon.com) стал одним из миноритарных акционеров компании.

Ливингстон. Правда, что компания 37signals не начинала свою деятельность как стартап?

Хейнемейер Ханссон. Правда. Дело в том, что компания 37signals была основана Джейсоном Фридом в 1999 году как магазин, где можно было заказать услуги веб-дизайна. Благодаря созданию программы Basecamp мы реорганизовали 37signals из компании, занимающейся ИТ-консалтингом, в компанию по выпуску программного обеспечения. И я являюсь частью команды по управлению проектами Web 2.0 компании 37signals.

Ливингстон. Получается, что создание программы Basecamp стало поворотным моментом в истории компании?

Хейнемейер Ханссон. Нельзя сказать, что это было волшебное преобразование, которое произошло в одно мгновение. В то время, когда мы начали разработку программы Basecamp, у компании 37signals было много заказов от клиентов, поэтому не было *возможности* посвящать более трети рабочего времени созданию этой программы. Проект Basecamp был сделан не по заказу клиента. Программа создавалась как инструмент внутреннего пользования, необходимый для управления работой компании с клиентами.

Ливингстон. Расскажите мне больше о том периоде, когда появилась программа Basecamp и была реорганизована компания.

Хейнемейер Ханссон. Я начал работать в компании 37signals подрядчиком, когда учился на четвертом курсе университета и готовился к получению диплома бакалавра. Компания занималась веб-дизайном, а я — программированием. Через несколько лет совместной работы стало ясно, что компания нуждается в программном инструменте для управления проектами при работе с клиентами. Иногда возникали ситуации, когда при совместной работе над проектом команде трудно было следить за действиями своих коллег, из-за чего снижалось качество предоставляемых услуг. Оказалось, что ведение блогов облегчает обмен информацией между сотрудниками. Я сам веду блог «Loud Thinking», а наша компания 37signals вела блог на своем сайте под названием «Signal vs. Noise». И тут мне в голову пришла идея: а что, если применить блог в создании программы для управления проектами? С этого все и началось. Первым созданным элементом программы Basecamp стал блог для проекта. Через месяц мы начали вести его с целью поддержки самой программы Basecamp. Таким образом, очень скоро она стала автономной: фактически мы использовали Basecamp для создания самой же программы.

После того как мы продемонстрировали свою разработку коллегам по отрасли, оказалось, что многие разработчики программного обеспечения сталкиваются с теми же проблемами, что и в нашей компании. На самом деле не так много программ для управления проектами доступны небольшим компаниям. Microsoft Project и прочие сверхсложные программы, в основу которых положен метод критического пути, успешно применяются в компаниях, где над проектами по разработке сайтов работают свыше двухсот сотрудников. Когда же работают три человека, например, над созданием веб-приложения, громоздкие программы только тормозят процесс.

В результате размышлений мы пришли к такому выводу: эта программа способна помочь решить задачи по предоставлению консалтинговых услуг в области информационных технологий. И как только появились первые отзывы клиентов, воспользовавшихся нашим продуктом, мы задумались о том, как сделать программу Basecamr коммерческой.

Ливингстон. Вы помните, когда это произошло?

Хейнемейер Ханссон. Да, на нашу компанию обрушился настоящий шквал заявок на приобретение этой программы. Мы стали получать огромное количество отзывов от уважаемых нами людей, которые тоже хотели купить нашу программу. Тогда мы подумали, что с нашей стороны очень эгоистично использовать Basecamr лишь для собственных нужд.

Ливингстон. Так какие же возможности программы Basecamr больше всего нравились людям?

Хейнемейер Ханссон. Самое смешное, что большинству людей понравилось отсутствие лишних функций. Ведь пользователи привыкли к тому, что все предыдущие программы были слишком большими, сложными и неудобными в работе.

Возникла дилемма: либо у вас установлена программа Microsoft Project, либо электронная почта. Пользователям приходилось выбирать между тем или иным набором возможностей. Управление проектами при помощи многочисленных сообщений электронной почты никак нельзя назвать надежным методом. В противном случае (если нет желания использовать электронную почту) пользователям приходится адаптировать свой рабочий процесс к тем возможностям, которые предоставляют другие сверхсложные приложения.

В программе Basecamr, по сути, попытались обойтись без электронной почты. Мы преследовали благую цель — избавиться от отображения

многочисленных диалоговых окон при выполнении простого действия. Мы изначально пытались создать как можно более простую программу — это была одна из наших главных целей. Если получится обойтись простым решением — это уже победа, так как можно написать более простой программный код. При разработке `Basecamr` я был единственным программистом, который создавал ее по десять часов в неделю. Поскольку у компании `37signals` не было средств на финансирование данной разработки, она оплачивала мои услуги из доходов от ИТ-консалтинга. Таким образом, из-за отсутствия должного финансирования вместо четырех программистов, необходимых для создания программы, работал я один. В лучшем случае дизайнеры тратили на программу лишь третью часть своего времени. На самом деле потом мы осознали, что только благодаря этим препятствиям мы добились успеха при разработке `Basecamr`.

Все эти ограничения в действительности лишь помогли нам сфокусироваться на том, что мы хотели заложить в функциональные возможности программы. Это заставило нас принимать жесткие решения: пришлось обойтись минимальным объемом программного кода. Мы до сих пор получаем отзывы от клиентов: «Мне очень нравится эта программа, так как она невероятно проста в использовании. Она обладает именно теми возможностями, которые необходимы, и не перегружена ненужными опциями». У нас даже не было времени выяснить, стоит ли доработать еще ту или иную функцию программы.

Оказывается, создавая только абсолютно необходимые функции программы, вы реализуете лишь те возможности, которыми будете пользоваться. Именно поэтому мы не боялись конкуренции со стороны крупных компаний. Если бы корпорация `Microsoft` решила заняться разработкой программы `Basecamr`, они действовали бы следующим образом: собрали команду из двадцати человек и дали ей полгода на разработку проекта. Крупная компания может себе позволить вложить большое количество средств в реализацию программных проектов. Но в таком случае она никогда не создаст такую программу как `Basecamr`, поскольку не испытает тех ограничений, с которыми столкнулись мы. Программисту всегда интересно разрабатывать нужную или сложную программу.

Однако нам необязательно было быть великими программистами или дизайнерами, поскольку именно некоторые преграды вынудили нас разработать `Basecamr`. Если предоставить тем же людям (нам) достаточно денег и времени, мы сами не смогли бы создать нечто подобное `Basecamr`.

Ливингстон. Вы беспокоились о том, что могут появиться программы-конкуренцы?

Хейнемейер Ханссон. Несколько компаний пытались создать подобные программы. Но большинство из них пытались реализовать в них полное управление проектами, включая процессы выписки счетов, учета рабочего времени и многие другие, которые мы даже не пытались добавить в Basecamr.

Мы сконцентрировались на простых действиях, а именно: на ведении блога проекта, на основных этапах выполнения проекта, а также на процессе обмена файлами и списками задач. И мы действительно не выходили за рамки реализации этих возможностей, а просто пытались наладить работу нескольких несложных компонентов программы.

Забавно, что главная причина успеха программы Basecamr заключалась в том, что она не предоставляет дополнительных (лишних) возможностей. Начиная работать над ней, мы руководствовались желанием сделать доступный программный инструмент для компаний, подобных нашей (занимающихся предоставлением услуг). Но никогда у нас не возникало мысли о добавлении опции для выписки счета, учета рабочего времени и т. п. Таким образом, Basecamr люди используют для различных проектов, например таких, как организация свадеб, благоустройство жилища или совместные проекты студентов. Всем этим людям наша программа нравится потому, что мы не пытались сделать ее специализированной.

Мне кажется, что если бы у нас было больше денег и времени на добавление специальных возможностей, мы просто лишились бы всех пользователей, применяющих Basecamr для реализации таких проектов, о которых мы даже не могли подумать.

Ливингстон. Итак, вы разработали программу Basecamr без средств на ее продвижение на рынок. Что же случилось дальше?

Хейнемейер Ханссон. Мы не потратили ни доллара на рекламу, когда Basecamr была выпущена на рынок. Несмотря на то что плата за ее использование взимается ежемесячно, первая регистрация происходит абсолютно бесплатно. Если программа Basecamr необходима пользователю для выполнения только одного проекта, то ее можно использовать бесплатно. Поэтому многие наши клиенты устанавливают программу для выполнения только одного определенного проекта.

Если же пользователь захочет применить Basecamr для осуществления следующего проекта, то ему потребуется выполнить обновление программы.

Можно приобрести и специальную версию программы, предоставляющую возможность использовать Basecamp для реализации трех проектов, или выполнять обновление за девять долларов в месяц. Таким образом, мы предлагаем гибкие условия приобретения программы, благодаря чему можно либо использовать ее бесплатно, либо минимизировать расходы. Самая дорогая версия Basecamp стоит 99 долларов в месяц. Плата за использование взимается ежемесячно, что дает клиентам дополнительные преимущества. Пользователь регистрирует программу на два месяца. Те, кому программа не понравится, могут в любой момент отказаться от дальнейшего пользования. В этом и заключается наш самый сильный маркетинговый ход.

Блог «Signal vs. Noise» приобрел широкую популярность в сообществе веб-разработчиков. Поэтому первыми покупателями программы Basecamp стали такие же компании, как наша, — предоставляющие услуги веб-дизайна. С того момента, когда благодаря блогу веб-разработчики получили возможность следить за деятельностью компании 37signals, мы стали действовать по-другому: вначале определяли количество заинтересованных пользователей, а затем подсчитывали возможный доход от продаж продукта. Мы рассказывали о программе Basecamp в нашем блоге еще до ее коммерческого выпуска. Пользователям предоставлялась возможность предварительного просмотра различных элементов программы, а в блоге новости о программе распространялись молниеносно. Таким образом, к моменту начала продаж копий Basecamp, у компании 37signals уже сформировался круг клиентов, которые с удовольствием покупали нашу программу.

Большинство наших новых клиентов узнали о программе Basecamp от знакомых либо прочитали в блоге. Они регистрировали бесплатную версию и становились наиболее вероятными потенциальными покупателями. Нам ничего не стоило дать возможность бесплатно использовать программу, поскольку если люди применили ее для реализации одного проекта, то в будущем, весьма вероятно, они составят большую группу клиентов, которым нравится наш продукт. Ведь мы дали возможность бесплатно использовать программу и даже по истечении тридцати дней пробного периода не блокируем работу Basecamp. Таким образом, наша компания изначально строит доверительные отношения со своими клиентами, а это очень эффективный метод продаж.

Ливингстон. Возникали ли проблемы в работе вашей компании?

Хейнемейер Ханссон. Вообще-то мы сделали много ошибок. На месяц задержали выпуск программы Basecamp. Сначала мы думали, что плату за регистрацию будем взимать с пользователей за год. Стоимость разных версий составляла 99, 299 и 499 долларов в год. Мы создали целую систему оплаты, на разработку которой ушла уйма времени, но даже не смогли предположить, что банк не позволит нам реализовать такую систему оплаты за три дня до выпуска продукта. Банк не разрешил нам продавать услугу на год вперед. Ведь, если наша компания обанкротится, то банк окажется должен клиентам за срыв соглашения стоимостью в 500 долларов. Поскольку финансовые заведения не могут идти на подобный риск, сотрудничество банка с компанией 37signals оказалось кратковременным.

Таким образом, мы тщательно разработали систему ежегодной оплаты за использование Basecamp, но не смогли ее применить. Нам необходимо было придумать новую систему, и мы выбрали ежемесячную форму расчета. Впрочем, трудности пошли нам на пользу. Мы задержали выход Basecamp на месяц, после чего установили ежемесячную оплату за обновление продукта, но эта плата стала в два раза выше первоначальной. Например, версия, которую мы планировали продавать за 99 долларов в год, стала продаваться за 19 долларов в месяц, что соответствует 254 долларам в год. Однако даже повышение стоимости регистрации программы сыграло нам на руку, позволив сделать более выгодное предложение небольшим компаниям, поскольку они могли обойтись без покупки лицензии на целый год.

Одна из наших первоначальных технических ошибок заключалась в том, что мы задумывали программу Basecamp как инструмент для консалтинговых компаний, предоставляющих услуги по веб-дизайну. В лицензионном соглашении на использование программы было указано, что зарегистрированным продуктом может пользоваться лишь один пользователь. Лицензию на программу могла приобрести, к примеру, одна компания. Одна фирма — это один клиент. В нашей базе данных числился идентификатор клиента и идентификатор фирмы, которая приобрела лицензию. Мы не учли, что клиент может быть владельцем двух фирм. Если во второй фирме этого же клиента сотрудники хотели установить Basecamp, то у них ничего не получалось, поскольку программа не позволяла совершить установку. Данное предположение программы

о единственном пользователе было заложено глубоко в программный код, поэтому нам пришлось потратить полтора года на то, чтобы исправить эту техническую недоработку.

Другая любопытная ошибка: мы не учли временные пояса Земли. В программе `Basecamr` было заложено предположение, что большая часть пользователей работает в зоне центрального поясного времени, хотя сам я находился в Копенгагене, где временная разница с Чикаго составляет семь часов. Таким образом, для пользователей из Австралии срок действия лицензии заканчивался почти на сутки раньше. На самом деле мы просто забыли о временных зонах, поскольку сами не ставили крайних сроков выполнения работ. Мы разработали план реализации определенных задач, но не подумали о том, будут они выполнены двумя часами раньше либо двумя часами позже назначенного срока. Безусловно, не каждая компания работает таким образом.

Эта ошибка не столь заметна, потому что в `Basecamr` практически отсутствует функция контроля времени. Реальное время отображалось лишь в комментариях к записям в блоге. В самих записях указывались только дата и крайний срок выполнения задания. Следовательно, эту ошибку не обнаруживали, пока не покидали пояс центрального времени. В Дании программа уведомит о наступлении крайнего срока выполнения задания только через семь часов после полуночи. Поэтому, для фирм, где контроль времени играет важную роль, такая неточность представлялась большой проблемой. Особенно серьезным недостатком невозможность настройки `Basecamr` на определенный временной пояс стала для пользователей Австралии. Они теряли половину рабочего дня. Нам пришлось заняться устранением этого недочета.

Ливингстон. Вы были единственным программистом?

Хейнемейер Ханссон. Я был единственным до февраля 2005 года, пока компания не взяла на работу второго специалиста. Целый год я был единственным программистом и системным администратором программы `Basecamr`.

Ливингстон. В дополнение ко всем своим обязанностям вы также начали работу над проектом платформы `Rails`, не так ли? Как вы все успевали?

Хейнемейер Ханссон. Знаете, когда есть только десять часов в неделю на работу над таким проектом как программа `Basecamr`, просто не имеешь

права тратить время на создание бесполезных функций. Просто отбрасываешь все лишнее и создаешь лишь действительно полезные функции.

Именно так я открыл для себя язык программирования Ruby. Весьма полезный опыт, благодаря которому я научился программировать более эффективно. В то время мне стало недостаточно возможностей языка программирования PHP. Я рассматривал Java и другие языки программирования и не нашел ничего, что позволило бы мне (единственному программисту) справиться со всем запланированным фронтом работ.

В результате я создал платформу Rails на основе языка программирования Ruby и написал программу Basescamp согласно изначальному проекту. Это произошло из-за того, что компания 37signals не хотела нанимать других программистов. Нам приходилось действовать в рамках жестких ограничений, поэтому мы создавали только необходимые инструменты. Поэтому и платформа Rails стала настолько популярной. Она была настроена на максимальное увеличение производительности в ограниченных условиях. Платформа Rails и программа Basescamp создавались одновременно. Даже не так: скорее, я создавал Basescamp и шаг за шагом, по ходу создания программы, придумывал элементы Rails.

Таким образом, я просто разработал необходимые для написания Basescamp программные элементы, а затем осознал, что их можно применить и для создания других программ и что можно просто сохранить тот или иной элемент и добавить его в набор инструментов платформы Rails. Со временем инструментарий Rails становился все более функциональным, и уже в процессе его использования стало понятно, что его в самом деле весьма удобно применять. Возможно, другим людям тоже пригодится этот инструментарий, чтобы при ограниченных ресурсах выполнять задачи, подобные тем, которые стояли перед коллективом компании 37signals, без установки лишнего программного обеспечения.

Оригинальная версия программы Basescamp содержала всего четыре тысячи строк программного кода, на самом деле не так уж и много. Знакомый программист, который сейчас участвует в дальнейшей разработке платформы Rails, сказал, что один лишь конфигурационный файл на языке XML содержит пять тысяч строк кода!

Мы выпустили Basescamp на рынок в феврале 2005 года, и к тому моменту я уже понимал, что хочу выпустить и платформу Rails. После всплеска первоначальной активности покупателей по приобретению копий

программы Basecamp мы старались добавлять в нее все новые и новые функции, чтобы удержать интерес пользователей.

Мы всегда предоставляем пакет обновлений в течение тридцати дней после выпуска нового программного продукта. Это еще больше привлекает клиентов. Покупателям программы нравится получать набор обновлений всего через две недели после покупки. Значит, один из секретов продвижения на рынке нашей компании заключается в том, чтобы держать покупателей в уверенности, что выпуск программы на рынок не означает завершения поддержки ее пользователей. Мы никогда не говорим, что прекратили работу над продуктом и уходим в отпуск. Наоборот, успеха можно добиться лишь в том случае, если постоянно предлагать что-то новое, тем самым демонстрируя, что программа постоянно дорабатывается и улучшается.

Уже в феврале мы практически завершили разработку платформы Rails. Но, я считал, что выводить ее на рынок как программный продукт было преждевременно, поскольку я хотел еще написать к ней документацию. При использовании программ с открытым исходным кодом мне не нравилась ограниченная форма документации к ним. Не хотелось, чтобы то же самое думали о платформе Rails. Поэтому я взял два месяца на упорядочение документации, после чего представил платформу Rails как готовый продукт. На тот момент прошло уже три или четыре месяца после выхода программы Basecamp.

Ливингстон. Казалось ли вам иногда, что вы не справитесь со взятыми на себя обязательствами?

Хейнемейер Ханссон. Время от времени... но каждый раз, когда возникали такие мысли, мы рассматривали их как своего рода подсказки к выполнению работы. И начинали размышлять, как реализовать ту или иную функцию программы с меньшими затратами по разработке и написанию программного кода. Таким образом, у нас выработалась своего рода методика: желая создать что-либо новое, мы проводили мозговой штурм в поисках идеи, которая требовала бы наименьшего объема работы.

Той же методикой я воспользовался при разработке платформы Rails. По-моему, когда человек стремится полностью удовлетворить желания пользователей, очень трудно найти соответствие между тем, что он считает необходимым для людей, и тем, что они действительно хотят получить. Если просто попытаться создать программу, которая на 80 процентов

удовлетворяет потребности пользователей, то шансов на благоприятные отзывы клиентов становится значительно больше.

Поэтому создание платформы Rails представляет собой попытку реализовать требования 80 процентов пользователей; мы не беспокоились о желаниях оставшихся 20 процентов, которым необходимы специальные функции. В первой версии платформы Rails содержалась всего тысяча строк программного кода. Таким образом, несмотря на старания учесть как можно больше желаний клиентов при разработке платформы Rails, мы не пытались прыгнуть выше головы. Мы не хотим написать как можно больше строк программного кода, просто стремимся сделать каждую строку более содержательной.

Ливингстон. То есть большинство ваших новых разработок появлялось в результате решения ваших собственных проблем, а не реакции на потребности клиентов?

Хейнемейер Ханссон. Во многом именно так. Конечно, хорошо, когда выпуск продукта вызван потребностями рынка — компания всегда должна держать руку на пульсе событий. Но мы не можем позволить покупателям руководить разработкой продукта. Необходимо создавать новые программы для более удобной работы пользователей, но сами пользователи не всегда понимают, что им нужно. То же самое касается и программистов. Если провести опрос и выяснить, какие функции им хотелось бы реализовать в рамках платформы, то на основе такого опроса никогда не создашь действительно полезный программный продукт. Скорее необходимо получить информацию из разных источников, определить свое видение продукта и руководствоваться только им.

При разработке платформы необходимо не только учитывать реализуемые в ней функции, но и понимать, что она станет рыночным продуктом с сильной концепцией его продвижения. Не следует бояться потерять некоторых клиентов. Мы никогда не боимся сказать покупателю: «Возможно, Basecamp — не для вас. Если вам нужны дополнительные функции, поищите другую программу».

Ливингстон. Теперь, когда ваша компания стала известной широкой публике, часто ли к вам обращаются с предложениями о финансировании?

Хейнемейер Ханссон. Да... нам часто звонят венчурные капиталисты. Но мы нередко наблюдаем одну и ту же картину: многие компании

берут деньги тогда, когда не нуждаются в них. Поэтому мы не реагируем на подобные звонки. И у нас сложилось убеждение в том, что ограниченное финансирование служит наилучшим способом создания отличного продукта, так как в этом случае мы вынуждены сконцентрироваться на главных функциях программы.

Мы четко определили, что не нуждаемся во внешнем финансировании и на самом деле даже не хотим увеличивать число разработчиков. Мы стараемся создавать наши продукты таким образом, чтобы, не прибегая к нашей помощи, их могли применять как отдельные пользователи, так и целые компании и не было бы между ними никаких различий. В нашем корпоративном блоге «Signal vs. Noise» мы стремимся донести следующую идею: начинающим компаниям необязательно нанимать массу сотрудников и привлекать внешний капитал для реализации маркетинговой концепции своего продукта. Если концепция стоит миллион долларов, необходимо попытаться пересмотреть эту идею таким образом, чтобы хватило и 100 тысяч для скорейшего вывода продукта на рынок. Следуя такой логике, нужно передвинуть срок воплощения идеи в жизнь до одного месяца, вместо того чтобы ждать, пока продукт пройдет годовой цикл разработки.

Безусловно, такой метод решения вопроса с выпуском продукции на рынок сработает не в каждой компании, но в эпоху веб-программирования многие добиваются успеха, действуя именно так.

Ливингстон. Вам когда-либо предлагали достаточную сумму для реализации всех ваших проектов?

Хейнемейер Ханссон. Хочу сказать, что обычно мы не придаем деньгам большого значения, хотя и подчиняемся правилам того мира, в котором живем. У нас просто нет необходимости ускорять нашу работу. К тому же наша компания приносит достаточную прибыль. Если бы завтра кто-то пришел и предложил вложить в нашу компанию 100 млн долл., возможно — пусть это прозвучит глупо, — я бы ответил: «Нет, и больше не предлагайте!»

Ливингстон. Что вас больше всего приятно удивило?

Хейнемейер Ханссон. Откровенно говоря, я удивлен тем, что нам удалось остаться верными нашим собственным ценностям. С тех пор как мы выпустили программу Basecamp, к нашей команде присоединился лишь один человек, хотя спрос на продукцию взлетел до небес. Я действительно

удивлен тем, что наша компания смогла вырасти и для этого не пришлось создавать массу бесполезного программного обеспечения. Этим 37signals по-прежнему разительно отличается от других компаний — производителей ПО.

Ливингстон. В чем заключается основная сложность взаимодействия с теми немногими членами команды компании 37signals, которые работают в разных точках мира?

Хейнемейер Ханссон. Я бы назвал удаленное взаимодействие сотрудников благом, поскольку семичасовая разница во времени предоставляет возможность работать самостоятельно. В обычных компаниях нетрудно зайти в другую комнату и отвлечь своего коллегу от выполнения задания. Если же вы состоите в команде, члены которой удалены от вас на семь временных поясов, то вас связывает лишь тот объем работы, который должен быть выполнен за день. Вас никто не отвлекает.

Кроме того, мы общаемся лишь с помощью программ мгновенного обмена сообщениями — достаточно пассивный метод общения. Таким образом, вы никогда не прервете коллегу, до тех пор пока не потребуется сказать что-то важное. Беседуя с человеком лично, можно проговорить полчаса, а потом гадать, в чем же была суть разговора.

ФИЛИПП ГРИНСПАН

ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ ARSDIGITA

Филипп Гринспан основал ArsDigita в 1997 году. Несмотря на сравнительно недолгую историю существования этой компании, она успела прославиться в мире стартапов как воплощение новой модели консалтинговой фирмы по программированию и яркий пример превратностей использования венчурного капитала.

Фундаментом компании ArsDigita стало программное обеспечение, написанное Филиппом Гринспаном для управления популярным сайтом photo.net, предназначенным для любителей фотографии. После создания первоначальной версии программы с открытым исходным кодом на Филиппа обрушился шквал просьб от крупных компаний о добавлении в эту программу специальных функций. Для ведения консультационных проектов вместе с несколькими друзьями Гринспан в 1997 году основал компанию ArsDigita.

Одной из своих основных задач Филипп Гринспан вместе с другими основателями ArsDigita считали завоевание лояльности клиентов и сотрудников своей компании. Подобно Google, в компании ArsDigita была создана такая рабочая атмосфера, в которой программисты играли главную роль и могли свободно творить. Быстрый рост компании привел к тому, что в 2000 году величина ее годового дохода (в пересчете контрактов за один месяц) составила около 20 млн долл.

В том же 2000 году компания ArsDigita привлекла инвестиции от венчурных капиталистов в размере 38 млн долл. Буквально через несколько недель после подписания договора о финансировании возник конфликт между инвесторами и основателями компании. Сначала инвесторам удалось отстранить от управления, а затем и уволить большинство основателей ArsDigita, но основатели смогли вернуть себе контроль над компанией благодаря незамеченной инвесторами лазейке в договорных документах. Юридическая битва завершилась выкупом акций Филиппа Гринспана и его уходом с поста председателя совета директоров. Через несколько месяцев после этого компания ArsDigita обанкротилась. В 2002 году она полностью прекратила существование, но успела продемонстрировать новую модель ведения бизнеса на рынке разработки ПО.

Ливингстон. Расскажите мне о том, как создавалась компания ArsDigita.

Гринспан. Я начал создавать интернет-приложения еще с начала 1980-х годов. Мне всегда нравились многопользовательские приложения. По моему, лучшим применением компьютеров являются компьютерные сети для объединения людей, разделенных временем или пространством.

Однако создавать такие приложения было достаточно сложно, поскольку программы работали только на конкретной платформе. Нужно создавать приложение именно для UNIX, или Apple Macintosh, или Windows. Компьютеры под управлением одной из этих операционных систем могли взаимодействовать друг с другом по сети, предоставлять пользователям возможность совместно редактировать документы или играть в сетевые игры. Но поскольку отсутствовала стандартная ОС и стандартная среда программирования, то приложения, созданные для Macintosh, не работали в системе Windows и наоборот.

В начале 1990-х годов появилась Всемирная паутина — Веб. И тогда я подумал: «Теперь я знаю, как будут разрабатываться все компьютерные приложения в будущем. Мне больше не придется писать специфический программный код для конкретной операционной системы. Я просто буду создавать серверные приложения, а пользователи смогут работать с такими приложениями посредством браузеров. Пусть у таких приложений будет простой пользовательский интерфейс, но они гарантированно будут работать на любых компьютерах, независимо от используемой операционной системы». И эти планы во многом оправдались. У меня есть много веб-страниц, которые я создал в 1993 году, и сейчас, в 2006-м, эти веб-страницы по-прежнему доступны, несмотря на смену поколений компьютеров и операционных систем.

Когда я рассказал профессорам Массачусетского технологического института, что хочу разрабатывать веб-приложения, они сочли меня сумасшедшим и попытались убедить в том, что у веб-приложений нет будущего. Поскольку никто не хотел даже говорить на интересующую меня тему, я решил уйти из института на лето.

Ливингстон. В это время вы были аспирантом?

Гринспан. Да, я был аспирантом в Массачусетском технологическом институте и совмещал исследовательскую деятельность с должностью ассистента преподавателя. Итак, взяв отпуск на лето, я отправился

в автомобильное путешествие на Аляску. Каждую неделю я писал по одной главе для книги, описывающей это путешествие. Эти главы, по сути, представляли собой письма моим друзьям и родным, которые отвечали мне по электронной почте. Отправляя письма друзьям и родным по электронной почте, я хотел подхлестнуть их воображение и получить интересные ответы.

После возвращения я решил преобразовать свои письма в HTML-код, отсканировать фотографии и выложить все это на веб-сайте, чтобы фотоотчет могли просмотреть мои друзья из Калифорнии.

Свою книгу я назвал «Путешествия с Самантой» («Travels with Samantha»). Самантой зовется мой старый ноутбук. Книга приобрела некоторую популярность, но большинство друзей спрашивали, как мне удалось сделать такие хорошие слайды. Я решил вкратце описать несколько методов создания фотографий, чтобы не отвечать на каждое письмо. Но вопросы по созданию фотографий никогда не исчерпываются, если вы ответите на три, тут же возникнут пять новых. Поэтому я решил создать форум на своем сервере, чтобы не отвечать на какой-то один вопрос несколько раз (когда пользователь зайдет на форум и найдет ответ на интересующий его вопрос, то не станет задавать его снова).

Вскоре оказалось, что пользователи форума сами обмениваются вопросами и ответами о секретах фотоискусства. Мне вообще не нужно было ничего делать. События стали развиваться сами собой и, вуаля, появилось интернет-сообщество любителей фотографии. Я начал создавать все больше и больше программ для управления этим интернет-сообществом. И все делал самостоятельно. В конечном итоге я разработал целый набор программных инструментов для своих собственных целей.

В середине 1990-х годов я обратил внимание, что многие другие интернет-издатели, как и я, стремятся создать инструменты, благодаря которым пользователи могут регистрироваться на сайте, обмениваться информацией и, возможно, что-то покупать. Но у них это часто не получалось. Из-за ошибок в программном коде сайты не работали — например, процесс покупки мог прерваться в момент проверки банковской информации из-за сбоя на сервере. Я понял, что многие не имеют даже базовых знаний о программировании клиент-серверных приложений. А значит, этим людям будет полезно узнать, как управлять небольшим интернет-сообществом с личного компьютера. Для этого не нужно создавать

собственные серверы и нанимать на работу десятки системных администраторов, достаточно получить представление об организации данных в табличной форме, используемой в SQL (я решил использовать базы данных Oracle, одни из лучших в то время). Можно написать несколько веб-сценариев, которые позволят взаимодействовать с базами данных Oracle. При этом мои клиенты могли бы изменять эти сценарии в соответствии со своими потребностями. То есть можно начать создание собственного веб-решения с применения готового ядра приложения, что сэкономит много времени.

В качестве автоматизированной системы управления крупными предприятиями широко используются системы компании SAP, и, можно сказать, я хотел создать подобную систему, но только для интернет-приложений или управления интернет-форумами. Для начала стал распространять свое программное обеспечение. Я попытался его документировать и убрать из программного кода все специфические элементы для собственного сайта, оставив только простой для установки универсальный код. Я предоставил свои программы в качестве готового решения с открытым исходным кодом на собственном веб-сайте. Программная платформа стала называться ArsDigita Community System — это название придумал один из ребят, с которыми я работал.

Затем стали поступать звонки от представителей крупных компаний. Наш диалог звучал примерно так:

— Вы создали хорошую систему, но нашей компании требуется десять дополнительных функций.

— Отлично! У вас есть исходный код и вся необходимая документация. Успехов!

— Нам бы хотелось, чтобы вы сами внесли все нужные нам изменения.

— Но я занят. Мне нужно получить степень доктора философии. А на решение вашего вопроса у меня уйдет две недели.

— Мы хотим, чтобы эту задачу решили именно вы и именно сейчас.

— А сколько программистов работает в вашем ИТ-отделе?

— Десять тысяч человек.

— Интересно. У вас есть десять тысяч программистов, а я один. И вы хотите, чтобы изменения вносил именно я?

— Мы заплатим вам 100 тыс. долл.

— Вы заплатите мне 100 тыс. долл. за две недели работы?

— Да. Нам очень нужна работающая система, и как можно быстрее.

После нескольких подобных звонков мы с друзьями решили создать небольшую компанию для поддержки веб-форума и настройки веб-приложений согласно требованиям клиентов. Я не хотел никаких отношений типа «начальник–подчиненный», поэтому предложил наняться на работу в какую-нибудь компанию. В таком случае никто из нас не получал бы прибыли от труда своих друзей. Однако эта идея долго не прожила, поскольку компания Oracle не захотела рисковать хорошими отношениями с Налоговой службой США. В Oracle не хотели, чтобы количество их сотрудников достигло 1099 человек: тогда нужно было бы заключать рабочие контракты W2. Они предложили нам либо работать сдельно (официально, но без приема на полную ставку), либо создать корпорацию, услуги которой можно будет заказать.

Пришлось нам обратиться в юридическую фирму, чтобы зарегистрировать компанию с ограниченной ответственностью. Приблизительно в это же время, в офисный центр Technology Square, где располагалась научная лаборатория Массачусетского технологического института, запретили приводить собак. Я подумал: «Я как аспирант зарабатываю для них 1300 долларов в месяц и не могу взять с собой на работу собаку. Разве это справедливо? Куда же переехать?»

И практически в тот же момент моя подруга, Эльза Дорфман (профессиональный фотограф) поинтересовалась, не снимет ли кто-нибудь в аренду ее дом. Я спросил, не согласится ли она сдать дом в аренду небольшой группе программистов, которые будут использовать его в качестве своего офиса? Она согласилась.

Таким образом мы переехали в дом Эльзы, а когда у вас есть офис и заказчики, то дела налаживаются сами собой. Мой набор инструментов становился все более популярным, и нам очень нравилось сотрудничать с клиентами. Желая реализовать собственные идеи, которые кажутся им «классными», многие программисты совершенно не слушают, чего хотят от них заказчики, и большую часть времени занимаются созданием никому не нужных программ. Они не пытаются проявить заботу о пользователе.

Однажды мой друг рассказал историю о том, как его компания заказала программный продукт в области дизайна у индийских программистов. «Представляешь, — говорил он мне, — программисты из Индии сделали именно то, о чем мы просили, несмотря на все нелепые требования,

которые мы выдвигали!» Большинство программистов совершенно не думают о пользователях своих программ. У них есть набор требований программы, и, по их мнению, пользователи должны быть счастливы тем, что эти требования удовлетворены. В действительности этого недостаточно. Если вы хотите называть себя «инженером» программного обеспечения, то нужно создавать продукт, действительно полезный пользователям.

Помимо этого, обязательно нужно укладываться в поставленные сроки. Обещая сделать что-то к определенной дате, мы держали слово, особенно если скорость могла ошеломить заказчика.

Ливингстон. Сколько человек работало в компании в момент ее основания?

Гринспан. Пятеро, но достаточно быстро эта цифра выросла до десяти. У нас было много постоянных клиентов, поскольку заказчики искренне удивлялись, что мы выполняем работу вовремя, результат соответствует их требованиям, а программа удобна конечным пользователям.

Ливингстон. Толчком к созданию компании послужил ваш интерес к веб-технологиям?

Гринспан. Мы создали компанию потому, что пользователи скачивали созданное нами программное обеспечение. Этих людей не очень интересовал сайт `photo.net`, они решили адаптировать для своих целей тот набор программных инструментов, которые я применил при создании своего сайта. Иногда они узнавали о нас на лекциях Эдварда Тафти. Слушатели задавали ему вопрос о том, что хорошего есть в Интернете? Он отвечал: ничего. Но когда его просили назвать хотя бы два хороших веб-сайта, то одним из примеров удачного дизайна Эдвард всегда называл сайт `photo.net`.

Но все-таки главная причина, по которой мы стали заниматься бизнесом, заключалась в создании приложения с открытым исходным кодом. Даже пятнадцатилетние ребята самостоятельно пользовались этой программой, а крупные компании с раздутым штатом программистов и большими финансовыми возможностями платили нам за настройку программы в соответствии с ее требованиями.

Ливингстон. В чем уникальность компании `ArsDigita`?

Гринспан. Мы старались сделать так, чтобы каждый программист нашей компании завоевал репутацию независимого профессионала. По моему, программисты тоже могут быть настоящими профессионалами,

как врачи или юристы. Поэтому нами двигало стремление превратить программистов в настоящих разработчиков, которые сотрудничали бы лично с заказчиком, выясняли его пожелания, предлагали свои варианты и изменения, основываясь на собственном опыте создания подобных служб, и брали на себя ответственность за конечный результат.

Мы переключали полную ответственность за прибыльность или убыточность проектов на отдельные команды программистов. Например, если двое-трое программистов работали над проектом для компании Hewlett-Packard, то эти ребята полностью отвечали за своевременное завершение проекта и удовлетворение требований заказчика. При хорошем выполнении работы, если заказчик был доволен, ребята получали солидную премию. Разумеется, в случае срыва выполнения проекта, мы всегда знали, кто виноват.

Ливингстон. Какие ключевые моменты в истории вашей компании вы можете вспомнить?

Гринспан. Наверное, одним из таких моментов было заключение контракта с компанией Levi Strauss. В тот момент Levi Strauss приобрела небольшую компанию по пошиву брюк хаки на заказ. От нас требовалось только создать веб-интерфейс для сайта новой фабрики, где пользователь мог бы ввести свои мерки и заказать индивидуальный пошив брюк. Компания Levi Strauss обратилась в Массачусетский технологический институт с просьбой найти специалистов для создания такого веб-интерфейса. В результате она вышла на нас, что стало крайне удачным примером сотрудничества, поскольку компания была готова заплатить за программное обеспечение и поддержку сайта, не претендуя на право собственности на создаваемые веб-приложения.

В этом заключается одно из преимуществ выполнения заказов для компаний, не занятых в сфере информационных технологий. Например, компания IBM получает прибыль от продажи собственных технологий. Поэтому при выполнении заказа для нее она обязательно потребовала бы передать ей права на созданную программу. В то же время издательские компании или компании, специализирующиеся в области одежды, зарабатывают на своем бренде или на уникальном содержании своей печатной продукции. Мы выполнили много заказов для медиаконгломерата Hearst Corporation. Эта корпорация ни за что не выдала бы секрета о содержании следующего номера журнала Cosmo, но не имела ничего против использования

другими компаниями (и даже другими издателями) разработанных нами Perl-сценариев для администрирования ее серверов.

Поэтому сотрудничество с Levi Strauss действительно стало ключевым моментом для нашей компании, предоставив нам финансовые средства для создания необходимых нам приложений.

Еще один такой ключевой момент был в 1998 году, когда я опубликовал свою книгу «Создание веб-приложений для доступа к базам данных» («Database Backed Web Sites»). В то время мы работали над сайтом для одного из клиентов, который заметил: «Вам лучше сейчас завершить работу над нашим веб-сайтом, потому что после выхода книги ваши телефоны будут звонить без умолку». Я ему не поверил, но он оказался прав. Выход книги стал важным поворотным пунктом в истории нашей компании. Эта книга была доступна бесплатно для скачивания на моем веб-сайте, но печатные экземпляры в магазинах придали ей вес и привлекли больше читателей.

Именно так мы и строили наш бизнес — с помощью публикаций обучающих руководств на нашем веб-сайте, с помощью книг и лекций. Мы воспользовались советом Эдварда Тафти и проводили семинары, на которых обучали слушателей основам веб-технологий. Из четырехсот посетителей один или два человека становились нашими клиентами, а около десяти применяли наши программы для своих сайтов.

Практически все наши маркетинговые программы были связаны с обучением пользователей. Мы полагали, что во время обучения людей небольшая часть наших «учеников» станет нашими клиентами. И эта стратегия действительно сработала не хуже рекламных объявлений, которые просто занимают место и отнимают у людей их время. По моему мнению, количество людей, делающих покупки после прочтения рекламного объявления в компьютерном журнале, ни в коем случае не превышает числа клиентов ArsDigita, которые заинтересовались одним из наших обучающих руководств.

Ливингстон. Ваши решения по созданию веб-технологий не были доступны широкому кругу пользователей? Ведь в то время Интернет находился еще на начальной стадии развития.

Гринспан. Люди часто задавали нам такой вопрос: «Ребята, а почему мы должны вам заплатить 30 или 50 тыс. долл. за месяц работы, если можем нанять программиста в штат?» Мы отвечали: «В каждой компании

есть классные специалисты, например менеджеры, занимающиеся продажами, или талантливые механики или инженеры. Определенной категории людей легко брать на работу специалистов такого же профиля». В качестве удачного примера назовем больницы. В хорошей больнице врачи являются хорошими специалистами, поэтому им легко нанять на работу таких же хороших врачей, но при этом трудно принять в штат работников других профессий. Например, хорошие рекламисты не работают в больницах, они работают на Медисон-авеню.

Поэтому мы и рассуждали примерно так: «Вы очень талантливый человек в своей области деятельности, и у вас не возникнет проблем с приемом на работу людей, похожих на вас. Мы ничего не понимаем в вашем бизнесе, и нам было бы сложно найти грамотного специалиста в этой области, но мы легко выберем хорошего программиста, сведущего в компьютерных науках. Вам значительно дешевле работать с нами, поскольку мы действительно отличные программисты, а результаты труда отличных программистов в конечном счете обходятся значительно дешевле, чем услуги программистов посредственных».

Все вышесказанное не касалось компании SAP, которая тоже пользовалась нашими программами. В штате этой компании достаточно хороших программистов, поэтому она не входила в число наших клиентов, а просто использовала наши программные решения.

Ливингстон. Расскажите немного о своих конкурентах.

Гринспан. Основным нашим конкурентом была компания Broadvision. Хотите верьте, хотите нет, но в то время многим были не по душе наши методы создания веб-сайтов. Все было не так, как сегодня, когда большинство людей склонны соглашаться с мнением Билла Гейтса и компании Microsoft. Поэтому вы скачиваете SQL Server и Visual Studio.NET и получаете клиент-серверную систему, в которой у вас есть модель данных и SQL Server, есть сценарии и язык написания сценариев для взаимодействия с базой данных. Вам больше не требуется тщательно продумывать каждый шаг компиляции. Если вы изменяете сценарий, написанный на языке программирования C# или Visual Basic, то при следующей загрузке этого сценария новые взаимосвязи между таблицами будут построены автоматически. Среда программирования стала очень простой. Большая часть работы выполняется на уровне базы данных.

Движимый желанием упростить методы программирования, я начал создавать свою программную платформу в 1994 году. Однако многие компании убеждали пользователей в том, что такие методы некорректны, что программирование — невероятно сложное дело. Аргументы наших конкурентов звучали примерно так: «Вам просто необходимо программирование на различных уровнях и серверы приложений. Поэтому покупайте наше программное обеспечение. Нельзя просто скачать Perl и Apache. Вы должны купить нашу систему за миллион долларов». Программная продукция компании Broadvision была невероятно сложной в использовании. По ее условиям пользователи должны были уметь программировать веб-страницы на языке C++, чего не умели даже многие опытные программисты. Изменение веб-сайта превращалось в такую же сложную задачу, как изменение программы Word (ведь новую версию Word способна выпустить только компания Microsoft).

Кроме того, существовала компания под названием Vignette, и ее очень неудачная программная платформа. Этот продукт предоставлял пользователям возможность программирования веб-страниц на языке сценариев Tcl. Но множество инструментов с открытым исходным кодом были лучше и позволяли делать то же самое. Почему кто-то платил за такую программу? Тем не менее Vignette продавала свои решения. В результате проведения IPO эта компания получила миллионы долларов, а мы думали, что такие компании не смогут постоянно тратить деньги.

Еще одной причиной для беспокойства была компания Microsoft. Но она действовала очень-очень медленно. В настоящее время эта компания разработала программу SharePoint, которая чем-то напоминает ArsDigita Community System.

Благодаря еще одному фактору мы могли работать значительно быстрее своих конкурентов: мы разрабатывали свое программное обеспечение на основе его применения на реально работающих системах. Например, устанавливали новую версию своей программы на сайте photo.net или ArsDigita.com, где ею могли пользоваться наши сотрудники и клиенты. То есть мы добавляли новые функции на открытый для доступа и популярный веб-сайт. Если в результате неправильного программирования SQL-запроса какая-то страница отображалась слишком долго, то эта ошибка немедленно обнаруживалась. Допустим, какой-то элемент пользовательского интерфейса оказался неудобным и сбивал посетителей веб-сайта с толку,

например, на страничке с рекламными объявлениями сайта photo.net. На этой страничке публиковалось по сто объявлений в сутки, а значит, мы немедленно получали по электронной почте письма с жалобами. У нас была мгновенная обратная связь с пользователями, с помощью которой мы могли устранять возникающие ошибки.

После нескольких недель тестирования новой версии на работающем сайте мы просто архивировали ее в файловой системе UNIX и выпускали дистрибутив. Мы не могли гарантировать, что наша версия решит все проблемы для всех сайтов, но давали гарантию, что наша программа будет эффективно и надежно работать на сайтах, подобных photo.net, где используется сервер среднего масштаба и есть несколько сотен тысяч зарегистрированных пользователей. И для поддержки такой программы не потребуется значительных расходов на администрирование, ведь пользовательский интерфейс уже проверен и хорошо воспринимается людьми.

В отличие от нас, компании наподобие Microsoft разрабатывают программное обеспечение для Интернета так, будто Интернета не существует.

Ливингстон. Что вы имеете в виду?

Гринспан. Представьте, что у вас есть текстовый процессор. Вы даете маркетологам задание опросить людей, чтобы выяснить, какие функции этого приложения наиболее востребованы. Менеджер по продукту описывает в спецификации те возможности, которые следует добавить в следующей версии программы. Затем эти спецификации отправляются программистам, работающим в полной оторванности от реальности, для разработки новой версии в соответствии с заданными спецификациями. Затем результаты усилий программистов отправляются в подразделение по обеспечению гарантии качества, но этой программой еще никто не пользовался. Никто и не пытается попробовать создать документ с помощью текстового процессора, в отделе гарантии качества просто проверяют правильность составления программного кода. Затем на компакт-диск записывается последняя версия Microsoft Word и рассылается юристам, писателям и студентам — всем пользователям этого приложения.

Этот метод достаточно хорошо работает для текстовых процессоров, поскольку первое приложение этого типа было создано еще в 1960-х годах компанией IBM, и пользователи вполне уверенно могут перечислить набор функций, которые должен обеспечивать текстовый процессор. Кроме того, нет необходимости часто выполнять обновление таких приложений.

Не возникает каких-то новых требований или новых идей, поэтому достаточно создавать новую версию Microsoft Word раз в три года. И даже нет особой проблемы в том, что Microsoft занимает монопольное положение на рынке текстовых процессоров — не важно, создается новая версия раз в четыре года или раз в три года.

Компания Microsoft применила этот же метод разработки программного обеспечения при создании SharePoint. А затем они провели исследование. Изучив программы Vignette, Broadvision, ArsDigita Community System и еще несколько похожих программ, в Microsoft пришли к выводу, что в свое приложение или следует добавить несколько дополнительных функций. Менеджеры по продукту написали спецификацию для новой версии; и после года или нескольких лет работы новая версия увидела свет и... не понравилась пользователям. Оказалось, что с помощью SharePoint слишком сложно программировать веб-приложения. Эта программа сама по себе была слишком сложной. Поэтому пришлось проводить опросы пользователей, выяснять, какие функции им не нравятся, устранять недочеты. На это у Microsoft ушли годы.

Описанный метод программирования имеет право на существование, если у вас нет никакой возможности изучить реакцию пользователей за исключением предоставления им новой версии программы на компакт-диске, а затем наблюдения за их работой с документами. Однако если у вас есть возможность установить веб-приложение у себя на сервере, а затем проанализировать его работу по записям в журнале веб-сервера и отзывам пользователей, почему бы этого не сделать? Это позволит сократить двухгодичный период разработки приложения, скажем, до двух месяцев. Мы выпускали новые версии веб-приложений каждые два-три месяца.

Таким образом, мы беспокоились по поводу действий конкурентов, но это были беспричинные опасения. Как когда-то сказал мой друг: «Большинство огнестрельных ранений — самострелы».

Ливингстон. Компания ArsDigita отличалась от других скоростью создания приложений?

Гринспан. Да. Если изучать по книгам теорию разработки программного обеспечения, то всегда обязательным условием является длительный цикл создания и тестирования программы с привлечением большого количества людей. Этот процесс очень долгий, поскольку изначально не предполагается, что можно просто пронаблюдать за людьми, которые

пользуются работающим веб-приложением или набором программных инструментов.

Ливингстон. Компания ArsDigita прославилась своей корпоративной культурой. Заключалась ли часть вашей стратегии в привлечении молодых, действительно классных «хакеров», способных к профессиональному росту? Думали ли вы о том, что у этих ребят есть друзья, такие же хорошие программисты, которых можно взять на работу?

Гринспан. Привлечение молодых программистов всегда было частью нашей стратегии. Всегда трудно находить сотрудников. Независимо от области специализации вашей компании, большая часть людей с хорошим образованием и богатым опытом работы уже где-то работают. В условиях ограниченного количества талантливых специалистов ИТ-компания «дерутся» за трудовые ресурсы, предлагая высокие зарплаты. Специалисты старше тридцати лет попросту недоступны. Они уже работают в собственных стартапах. Естественно, мы думали о том, как принять на работу и вырастить талантливых сотрудников.

Всегда трудно находить сотрудников. Независимо от области специализации вашей компании, большая часть людей с хорошим образованием и богатым опытом работы уже где-то работают

Я обучал программированию в Массачусетском технологическом институте и, размышляя о карьере программиста, пришел к неутешительному выводу о том, что средний программист намного менее счастлив в своей работе, чем средний механик легкомоторного самолета. В настоящее время я прохожу обучение в летной школе, поэтому знаю, что стать механиком самолета можно после полуторагодичного обучения всего за 30 тыс. долл. (даже дешевле при опыте работы не менее трех лет и наличии сертификата FAA). Механик работает в небольшом коллективе и непосредственно встречается с клиентом. У него не возникает чувства отчужденности, о котором говорил Карл Маркс — отчужденности рабочих и результатов их труда (когда человек не видит, как его труд влияет на жизнь других людей).

Механик легкомоторного самолета непосредственно взаимодействует с клиентом. Выполнение многих задач по обслуживанию машины требует одновременной работы двух или трех человек, то есть механик работает в коллективе. По моему наблюдению, эти люди действительно счастливы.

Программисты же изолированы друг от друга. Каждый сидит на своем рабочем месте, и никто не думает о той общей задаче, которую они выполняют. Мне кажется, программистов нельзя назвать инженерами в лучшем смысле этого слова. Инженер видит существующую проблему в организации или обществе и стремится найти пути ее решения. Хороший инженер предлагает продуманное, финансово эффективное решение, реализует и проверяет его результативность. Вот что такое инженерия. Если вы понаблюдаете за работой строителей и архитекторов, то увидите, что они взаимодействуют непосредственно с заказчиком и контролируют весь процесс решения поставленной задачи.

Ливингстон. Вам удалось вывести своих программистов из этого тупика?

Гринспан. Многие программисты оказались в таком тупике, потому что делали то, что им скажут. По этой причине многие из них так легко соглашались на аутсорсинг. Если программист никогда не общается с заказчиком, никогда не думает самостоятельно, а только решает простые задачки, то на него очень легко переложить множество каких-либо неприятных дел. Я не хотел, чтобы мои студенты оказались в такой ситуации. Пусть лучше они сидят за одним столом с теми, кто принимает решения, и становятся настоящими инженерами. Например, пусть программист сидит за одним столом с владельцем интернет-форума или сайта электронной коммерции и говорит: «Я изучил цели вашего бизнеса и вот какие решения могу вам предложить исходя из опыта работы над созданными мною десятью сайтами и теми ста сайтами, которые я исследовал». Я хочу, чтобы мои студенты были равными партнерами по дизайну и построению сайтов, а не просто кодировщиками.

Моим желанием было поднять программистов на этот уровень и сделать из них таких же профессионалов, как юристы и врачи, сделать из них настоящих инженеров.

Ливингстон. Поясните, что вы подразумеваете под конечным результатом?

Гринспан. Нашим программистам необходимо было развивать такие навыки, которые позволили бы им начинать реализацию проекта с постановки проблемы. Они инвестировали свое время в повышение стоимости своего же труда. Я очень осторожно старался вдохновить программистов на построение собственной профессиональной репутации: мы указывали

имя программиста в созданном программном коде, за который он нес ответственность. Программисты самостоятельно составляли документацию, где описывалась существующая проблема, предложенные методы ее решения, альтернативы, а также преимущества и недостатки конкретного решения. Они сообщали, чему научились при выполнении данного проекта. Я старался заставить программистов писать и выражать свои мысли на бумаге, а они не привыкли это делать.

Людям не нравится выражать свои мысли в виде написанных или напечатанных слов. Это сложно. По-настоящему хорошие инженеры программного обеспечения обычно отличные писатели: они прекрасно выражают свои мысли и способны донести их до других людей. Программистам средней руки труднее представить себе целостную картину поставленной задачи, чем тем специалистам, которые описывают свои действия на бумаге.

Ливингстон. Вы создали в своей компании необычную рабочую атмосферу, стимулируя сотрудников активно участвовать в общем деле и брать на себя ответственность. Вы проводили тренинги?

Гринспан. Проводили и очень жестко проверяли программный код. Согласно нашему плану, рост компании осуществлялся за счет привлечения практикантов. Мы приглашали в компанию новых сотрудников — а в ней уже работало с десять человек, контролировавших новичков и проверявших программный код, — и объясняли, как использовать готовые инструменты вместо написания лишнего кода. Сотрудник, успешно выполнивший два-три проекта для клиентов, мог взять в «подмастерье» новичка и представлять неопытного программиста.

В среднем наши сотрудники были моложе, чем в других компаниях по разработке программного обеспечения. Кроме того, у нас работало больше женщин. Ева Андерсон и Трейси Адамс входили в руководство организации — редкость для ИТ-компании. В проектах участвовало не больше двух-трех сотрудников. В результате часто приходилось работать в очень напряженном режиме. Но этот метод я почерпнул в аспирантуре Массачусетского технологического института.

Чтобы накопить опыт и научиться завершать начатые дела, молодому человеку необходимо довольно много трудиться. Преимущество заключается в том, что новичок выполняет значительный объем работы в проекте и может считать, что создал половину сайта для заказчика. Его имя появляется

не только в резюме или среди двадцати разработчиков программы, но и в списке нескольких создателей реально работающего сайта.

Большинству программистов сложно указать, что именно они сделали в своей карьере. Людям известны имена всего пары десятков человек, занимающихся программированием. Например, мы знаем, что ядро Linux разработал Линус Торвалдс, но очень трудно оценить, что именно сделал средний программист, работающий в крупной компании. Возможно, он или она знает о своей роли в проекте, но со стороны — из-за масштабов проекта вклад отдельного программиста кажется незначительным.

Мне хотелось, чтобы у каждого из наших сотрудников было профессиональное резюме. В конечном счете эта идея была ошибкой, потому что индустрия разработки программного обеспечения пошла другим путем. Клиентам оказались не нужны профессиональные программисты — им

**Чтобы накопить опыт
и научиться завершать
начатые дела, молодому
человеку необходимо
достаточно много трудиться**

нужны дешевые программисты. Клиенты хотят, чтобы программисты пользовались неэффективными инструментами, такими как языки программирования C и Java. Лучше всего нанять программистов из далеких стран, например из Индии, и заплатить им

как можно меньше. Однако, по моему мнению, такое пренебрежительное отношение со стороны бизнесменов объясняется тем, что программистов никогда не считали профессионалами. Видимо, потому, что программисты никогда по-настоящему не заботились о качестве создаваемого продукта. Вы встречали таких программистов, которые интересовались бы у заказчика тем, правильно ли они выполняют поставленную задачу и понравится ли такой вариант пользователям? Вряд ли. Обычно программисты рассуждают так: «Не знаю. Мне все равно. Деньги платят, у меня есть рабочее место, и кондиционер работает. Пока начисляется зарплата, я совершенно счастлив».

Вот и не стоит удивляться тому, что зарплаты программистов постоянно снижаются до тех сумм, которые платят нелегальным эмигрантам в дешевых забегаловках. Ведь программистов совершенно не интересует качество программного продукта для конечных пользователей. Думаю, что поэтому многие бизнесмены и топ-менеджеры размышляют в таком ключе: «Я устал от этих людей. Не хочу их видеть. С ними трудно работать. Они опаздывают, не выполняют своих обещаний, а в созданном

ими программном продукте содержится масса ошибок, и это не нравится пользователям. Если не удастся наладить нормальное сотрудничество с этими людьми, то я от них просто избавлюсь. И найму программистов в Индии или Китае, чтобы они не трепали мне нервы. Глаза б мои на них не глядели». Вот почему программистов часто нанимают на стороне — бизнесмены их просто ненавидят.

Ливингстон. Вы лично руководили компанией, чтобы добиться ее максимальной эффективности, но при этом старались предоставить программистам как можно более широкий круг полномочий?

Гринспан. Так и было, но они не оценили этого. Вернее, первым сотрудникам нашей компании такая схема пришлась по душе, но тем, кто пришел позднее, не хотелось утруждаться. Когда венчурные капиталисты объявили, что работать можно до пяти вечера и не нужно писать никаких пояснений к выполненной работе, недавно принятые сотрудники с удовольствием отказались от значительной «лишней» нагрузки. «Нам не нравятся люди, вроде Филиппа и Джин, которые проверяют наш программный код и указывают на необходимость внесения изменений, чтобы сделать этот код более простым и понятным». Многие программисты были так рады избавиться от контроля и ограничений, что стремительно деградировали. Не все, но большинство. Мы создали компанию слишком быстро, и в результате половина сотрудников не успели перенять нашу корпоративную культуру.

Предвестники беды были. Согласно анализу McKinsey, которая считается одной из ведущих компаний мира в области управления бизнесом, никогда не следует увеличивать штат компании более чем на 25 процентов в год, в противном случае очень трудно прививать новичкам корпоративные ценности. Итак, если ваша компания расширяется быстрее, чем на 25 процентов в год, то следует задать себе вопрос: что такое вы знаете об управлении бизнесом, что не известно компании McKinsey?

Я по-прежнему придерживаюсь мнения (и это нормально для образа мышления старого программиста на Lisp), что для выполнения проекта эффективнее задействовать двух действительно хороших программистов и мощный набор инструментов программирования. Это намного правильнее, чем привлекать к проекту двадцать специалистов среднего уровня с их неэффективными средствами разработки. Компания ArsDigita наглядно доказала справедливость этого утверждения. Нам удавалось завершать

проекты приблизительно в пять раз быстрее и, вероятно, в десять или двадцать раз дешевле, чем в компаниях, использующих другие средства и методы работы.

При этом и с заказчика мы брали значительно меньшие суммы за выполнение проектов. Сотрудничать с нами было очень выгодно. Заказчики платили лишь десятую часть той суммы, на которую был бы выписан счет компаний IBM Global Services или Broadvision. Тем не менее у ArsDigita был очень высокий уровень доходности, поскольку мы тратили на выполнение проектов меньше половины денег, выплачиваемых клиентами.

Ливингстон. Значит, ваши дела шли хорошо, у вас были прекрасные сотрудники, компания получала высокую прибыль. Почему же вы решили привлечь средства венчурных капиталистов?

Гринспан. Была одна сложность. Практически невозможно было нанять грамотных менеджеров. Вот почему мы попали в лапы венчурных финансистов.

Почему начинающей компании так сложно нанять хороших менеджеров и управляющий персонал? Недавно Microsoft приняла сорокалетнего Кевина Тернера на должность главного операционного директора. До этого он выполнял обязанности директора по информационным технологиям в компании Wal-Mart. Кевин Тернер получил диплом бакалавра делового администрирования в Восточно-Центральном университете города Ада, штат Оклахома. По-моему, Microsoft сделала очень правильный выбор. (Прошу отметить тех, кто получает образование в более престижных университетах: хотя Кевин не учился в университете Лиги Плюща, он очень эффективный управленец.) Компания Microsoft обладает такими финансовыми возможностями, что ей под силу нанять любого специалиста в мире. И она выбрала Кевина Тернера. Вашей компании тоже необходим действительно хороший топ-менеджер. Ведь может оказаться, что управлять ею сложнее, чем управлять Microsoft, потому что Microsoft имеет на счетах 40 млрд долл., и она способна покрыть потери из-за ошибок менеджмента, с которыми ваша компания никогда не справится. Вам действительно нужен высококвалифицированный менеджер.

Однако предприниматели очень любят свои компании и никогда не задают себе вопрос о том, почему тот или иной менеджер хочет работать на его компанию. У вашей компании не так много ресурсов, которыми можно управлять. Тот же человек мог бы работать на Microsoft,

распоряжаясь десятками тысяч сотрудников и миллионами долларов для воплощения интереснейших проектов. Почему этот человек пришел работать в компанию с такими ограниченными трудовыми и финансовыми ресурсами? Нельзя просто дать объявление о том, что небольшой компании с годовым доходом 15 млн долл. требуется топ-менеджер. В этом случае вы обязательно привлечете людей, которые не смогли получить работу в General Electric.

У нас возникли сложности с выбором управляющего персонала, поскольку те немногие специалисты в области управления бизнесом, которые хотели работать в стартапе, были очарованы магией венчурного капитала. И они говорили, что не хотят работать «без поддержки венчурной компании Kleiner Perkins».

Мы обратились за помощью в рекрутинговое агентство, но его представитель честно мне признался, что не сможет найти для нас главного операционного директора (COO), поскольку специалист, способный справиться с этой работой на вашем уровне, сам захочет быть генеральным директором (CEO). И тогда я подумал, что это не нормально. «Как посторонний человек может работать генеральным директором нашей компании? Он ведь не знает ни нашего бизнеса, ни наших клиентов». Сейчас я понимаю, что это была здравая мысль. Посмотрите на Microsoft. Потребовалось двадцать лет, чтобы Билл Гейтс передал бразды правления Стиву Балмеру. То есть Стиву Балмеру потребовалось двадцать лет учебы, чтобы получить должность генерального директора. Джек Уэлч тоже проработал в компании GE двадцать лет, прежде чем стал ее генеральным директором. За исключением отдельных случаев мне кажется, что во главе небольших слабых компаний нельзя просто ставить обычного менеджера, поскольку часто это приводит к плачевным результатам.

В сложившихся обстоятельствах у нас не было возможности нанять первоклассных специалистов в области управления бизнесом. За такими людьми «охотилось» слишком много стабильных компаний с солидными активами. Нам пришлось искать менеджеров не самой высокой квалификации. Да, мы действительно приняли на работу великолепных программистов, поскольку у нас уже работали отличные программисты, что привлекало в коллектив новых талантливых коллег по цеху. Однако это не касалось менеджеров и руководителей. Наша компания не могла

сравниться с GE или Microsoft, куда резонно стремились устроиться высококвалифицированные топ-менеджеры.

Нам все же удалось принять на работу одного хорошего специалиста, Цезаря Бриа. Цезарь работал консультантом по программному обеспечению в компании Bain. Он пришел поговорить о работе, поскольку услышал о нашей компании от друзей и хотел стать полноценным сотрудником, а не давать консультации время от времени. Присоединиться к нашей компании его убедил тот факт, что на кофейном столике лежал непогашенный чек от компании HP на сумму 500 тыс. долл. Он понял, что, если наша компания не торопится получить деньги по чеку в течение нескольких дней, значит, дела у нас идут действительно неплохо.

Однако была и еще одна причина, по которой мы обратились к венчурным капиталистам. Когда я призывал людей устроиться на работу в нашу компанию, то говорил примерно следующее: «Приходите к нам. Если вы будете работать хорошо и удовлетворите требования заказчика, то сможете получать от 150 до 200 тыс. долл. в год. Наша компания всегда сможет удовлетворять заказчиков без больших затрат. Вы получите долю от прибыли, у нас хорошие офисы и домики для отдыха на побережье и на горнолыжном курорте. В этих домиках имеют право отдыхать все сотрудники. Мы одна команда и отлично проводим время вместе».

Однако многие сотрудники чувствовали себя обманутыми, поскольку каждый день читали о людях, проработавших в какой-то компании всего полгода и ставших обладателями акций на сумму 20 млн долл. в результате первичного размещения ее акций (IPO). Меня спрашивали, почему мы не проводим IPO, а я отвечал, что наша компания приносит прибыль и не требует вложения инвестиций.

Однако в результате совместного действия двух сил (заказчиков и персонала) мы стали задумываться над тем, что, возможно, стоит раздать сотрудникам опционы на приобретение акций как часть материального вознаграждения и попытаться провести IPO. Показатели выручки и прибыли нашей компании (20 млн долларов и 3–4 млн долл. соответственно) превышали показатели любой ИТ-компании до момента проведения IPO. Несмотря на стремительное расширение ArsDigita оставалась прибыльной, и нам приходилось платить налоги с прибыли. Однажды мы даже заранее заплатили арендную плату за помещение на год вперед, чтобы уменьшить сумму налогов. Компания выросла за год на 500 процентов, мы получали

невероятно крупные суммы наличными и вынуждены были искать способ потратить эти средства, пока их не обнаружит налоговая служба.

Поэтому мы провели переговоры с несколькими андеррайтерами, которые с предельной откровенностью заявили, что не станут заниматься подготовкой нашей компании к первичному размещению акций. Мы удивились — ведь у нашей компании был самый большой доход по сравнению с теми, что провели IPO за последние полгода.

Ответ андеррайтеров был таков: «Мы получаем процент от сделки. Чем больше сделок заключим, тем больше прибыли получим. Если мы начнем подготовку к тому, чтобы сделать вашу компанию публичной, то потеряем много времени на проверку благонадежности ее финансового состояния. Нам придется исследовать вашу бухгалтерию и поговорить с заказчиками, чтобы убедиться в том, что компания надежная».

Мы ответили, что в этом нет ничего особенного, ведь такая процедура проводится для любой компании.

«Нет, в случае со всеми остальными компаниями мы просто смотрим на имена венчурных капиталистов, которые их поддерживают, и если видим такое имя как Клейнер Перкинс, то просто проводим IPO без каких-либо проверок. Мы не имеем ни малейшего понятия, чем занимаются эти компании, ни малейшего представления об их клиентах и уровне их удовлетворенности. Мы не проводим никаких исследований финансового состояния таких компаний, просто обеспечиваем для них проведение IPO и получаем свой гонорар. За то время, которое потребуется на изучение дел вашей компании, мы проведем IPO для пяти-шести компаний, поддерживаемых венчурными капиталистами. Извините, но ваше предложение нас не интересует».

Это был тревожный сигнал, и теперь-то я понимаю, почему обанкротилось так много компаний, которые провели первичное размещение акций на бирже. Они никогда не были прибыльными и не могли стать прибыльными, однако андеррайтеры не изучали финансовую деятельность этих компаний.

Я обратился за помощью к Цезарю Бриа и еще одному специалисту с дипломом магистра делового управления бизнесом Гарвардского университета, чтобы наладить связи с венчурными капиталистами, которые предлагали нам свои инвестиции. Я инженер. В Массачусетском технологическом институте принято поручать решение задач специалистам в

той или иной области. Если во время поездки в компании пяти человек автомобиль сломается, то профессор математики не станет копаться в моторе, если в салоне окажется профессиональный механик. Я размышлял следующим образом: «Венчурные фирмы заявляют, что увеличат стоимость нашей компании и их инвестиции принесут только пользу, однако мне сложно оценить правдивость таких заявлений, поэтому предоставлю право принять решение тем людям, которые получили диплом в области бизнеса. Они должны лучше разбираться в этих вопросах».

Возможно, следовало выбрать венчурную фирму под названием Summit. Ее представители вели себя очень скромно. Они обратились к нам со следующим предложением: «Мы не знаем, как вы руководите своей компанией, но знаем, как обратиться к инвесторам, получить от них финансирование и передать эти средства руководителям компании, которые доказали свою способность получать прибыль (как это сделали вы). Мы не собираемся “учить” вас, что нужно делать и нанимать кого-то для вас, поскольку не разбираемся в этом. Зато знаем, как получить деньги у пенсионных фондов, передать их вам и как провести переговоры с андеррайтерами».

Поступило и другое предложение от венчурных фирм Greylock и General Atlantic Partners, которые отправили своих старших партнеров, чтобы те рассказали нам о своем успешном опыте в создании компаний и управлении начинающими компаниями. И я подумал, что не хочу быть генеральным директором, который постоянно указывает людям, что им делать, и постоянно ездит в командировки. Меня вполне устроила бы должность технического директора, рядом с которым есть отличная команда, управляющая компанией вместо меня». Эта идея пришлась мне по душе, а наши ребята с дипломами MBA сказали, что имена компаний Greylock и General Atlantic Partners известны в мире бизнеса и эти компании действительно могут нам помочь. Однако их условия финансирования были немного хуже условий фирмы Summit. Если бы мы приняли предложение этой компании, то я мог бы продать им часть своих акций и получить наличные. Теперь-то я знаю, что это было бы очень кстати. Например, в случае конфликта с венчурными капиталистами едва ли вам захочется получать зарплату в 130 тыс. долл. в год, в то время как они будут распоряжаться активами вашей компании, стоимость которых составляет миллиарды долларов.

Однако я предоставил право решения нашим специалистам в области делового администрирования, и они выбрали Greylock и General Atlantic. Возможно, это решение было бы удачным, не будь старшие партнеры этих фирм настолько обеспеченными людьми, что не хотели занимать должности в советах директоров тех компаний, куда они вкладывали средства. И зачем им это нужно? У каждого из них было по шесть домов в лучших регионах США. Их приглашали на Всемирный экономический форум в Давосе. Зачем этим людям присутствовать на заседаниях совета директоров моей компании? Даже мне иногда становилось ужасно скучно, хотя я привык присутствовать на собраниях совета директоров собственной компании.

В результате для участия в заседаниях нашего совета директоров венчурные капиталисты делегировали людей невысокого ранга. Один из них раньше работал консультантом по менеджменту в компании Bain. Прежде он никогда не руководил компанией и, главное, никогда не нес ответственность за получение прибыли. Кроме того, этот представитель Greylock никогда не создавал компании, как и представитель в совете директоров от компании General Atlantic. Перед тем как перейти на работу в эту фирму, он был менеджером среднего звена в крупной компании. В совете директоров нашей компании оказались люди, не имевшие представления о ведении бизнеса.

Если у вас есть киоск по продаже лимонада, то вы должны продавать лимонад дороже, чем вам обошлось его приготовление. В действительности только это и нужно знать об управлении компанией. Для нашей компании было бы намного лучше, если бы в совете директоров оказался менеджер ресторана «Макдональдс». По крайней мере он умеет считать.

Люди в нашем совете директоров всю свою жизнь работали по найму. Невозможно превратить наемного работника в бизнесмена. Работник заботится лишь о том, чтобы был доволен его начальник. Не имеет никакого значения, что подумают клиенты и как воспримут его действия держатели акций, но если начальник будет доволен, то подчиненный получит повышение. Такое мышление совершенно не похоже на образ мыслей бизнесмена, который беспокоится о своем клиенте, старается не потратить впустую его деньги, чтобы впоследствии продать ему еще больше своих товаров. У наемного работника и у бизнесмена совершенно разная психология.

Когда венчурные капиталисты нашли генерального директора для нашей компании, я обрадовался. «Отлично, — подумал я, — наконец-то я смогу отдохнуть». У этого парня язык был подвешен хорошо. Раньше он занимал должность, соответствующую должности главного операционного директора в компании Cambridge Technology Partners, которая занималась разработкой и поддержкой программного обеспечения. На самом деле это была очень слабая компания. У нее никогда не было по-настоящему хорошего программного продукта, и, как мне кажется, поддержка пользователей никогда не была на высоком уровне. Если вы хотите пригласить в свою компанию топ-менеджера, то лучше взять кого-то из GE Jet Engines, поскольку клиент, покупающий моторы этой компании, знает, за что он платит. Это высококачественный товар. Сотрудники GE Jet Engines по крайней мере умеют создавать что-то ценное для своих клиентов.

Ливингстон. Вы одобрили кандидатуру нового генерального директора и согласились с тем, что он возглавит вашу компанию?

Гринспан. Мне понравился этот парень. Хотя с моей стороны это было сделано в состоянии отчаяния, поскольку мне не нравилось, во что превратилась моя работа. Пока в компании работало около сорока сотрудников, все было хорошо. Мне казалось, что работа выполняется так, как выполнил бы ее я сам, будь у меня больше времени. Все проекты выполнялись в моем стиле и согласно моим стандартам качества. Все сотрудники двигались в одном направлении, помогая друг другу.

Однако к моменту инвестирования венчурными капиталистами в компанию насчитывалось уже восемьдесят сотрудников, и я понял, что не справляюсь с управлением. Из-за стремительного расширения большая нагрузка легла также на некоторых основателей компании и опытных сотрудников. И я подумал, что нам срочно необходимо пригласить опытного руководителя. Сейчас это кажется нелепым. Разве может быть генеральным директором человек, который ничего не знает о компании, ее клиентах и программном обеспечении?

Наши клиенты совершенно не требовали, чтобы мы были специалистами в области управления бизнесом. Им была нужна только хорошая команда программистов для быстрого создания высококачественного программного обеспечения, а не люди, умеющие красиво говорить. Многие традиционно выигрышные качества менеджеров становятся никому не нужными, когда созданием продукта занимается команда из двух-трех

программистов. Пожалуй, лучше было бы принять на работу специалиста по контролю качества или плановика.

Новый генеральный директор быстро нанял новое руководство компании, и я согласился с его решением, потому что не считаю себя специалистом в области управления бизнесом. Теоретически кто-то должен был уметь выполнять работу генерального директора лучше меня. Но, очевидно, никто лучше меня не мог принимать инженерные решения относительно набора программных инструментов. Только я, Джин и еще несколько опытных инженеров знали, что работает, а что нет. Необходимо было сосредоточиться на программном продукте.

Раньше наш генеральный директор никогда не занимал подобный пост. К несчастью, он пригласил на должность финансового директора своего друга, у которого не было образования в финансовой сфере и который плохо разбирался в цифрах. Он не мог оперировать числами, не понимал принципа работы с электронными таблицами. Это стало причиной многочисленных пререканий на собраниях совета директоров. Я доказывал, что дела идут совсем плохо. На что финансовый директор парировал: «Посмотрите на эти таблицы. Посмотрите на эти цифры. Все просто великолепно». За пять минут я находил десять фундаментальных ошибок в вычислениях электронной таблицы, поэтому не считал их использование разумным при принятии бизнес-решений. Другие члены совета директоров ничего не понимали. Они не были инженерами, поэтому рассуждали так: «Нужно доверять подсчетам финансового директора». Некорректные цифры не давали возможности принимать верные решения.

Поскольку другие члены совета директоров не видели ошибок, то просто считали меня склочным, неприятным человеком, который из вредности критикует мнение финансового директора. С точки зрения выпускника Массачусетского технологического института, эти люди совершенно не разбирались в точных науках.

Ливингстон. Какая ситуация сложилась в совете директоров?

Гринспан. Я и другие основатели компании надеялись найти выход из тупика, заполнив две пустующие вакансии в совете директоров. Однако это действие должны были одобрить венчурные капиталисты, а они не собирались этого делать. Я мог сколько угодно спрашивать их согласия на то, чтобы взять в совет директоров университетского профессора. По их мнению, его квалификация была недостаточной. Я мог предложить

человека, который создал компанию стоимостью 100 млн долл. и управлял ею. Ответ был неизменен. Они никогда не предлагали никого сами, а все мои кандидатуры отклоняли.

После того как венчурные финансисты провели в состав совета директоров ArsDigita своего генерального директора, они получили большинство: три голоса против двух. По сути, они собирались управлять компанией, самостоятельно принимать все решения, оставив меня номинальным руководителем.

Наступил очень трудный для меня период времени. Из-за глубокого огорчения я не мог трезво оценить ситуацию...

У меня есть двое друзей (Джон Гейдж и Билл Джой), они являются основателями компании Sun. (Хорошо зная Джона Гейджа, я не думаю, что он обидится, если я расскажу эту историю.) Иногда Джон мог кричать и расстраиваться из-за неверно выбранного направления развития компании Sun. В ответ на это Билл Джой отвечал: «Да ладно тебе, успокойся. Это всего лишь компания». Вот правильная позиция, но я никогда не мог рассуждать подобным образом. Если бы я входил в состав совета директоров другой компании и там сложилась такая же ситуация как в ArsDigita, то, вероятно, я бы смог принести больше пользы, потому что не потратил бы так много эмоций.

Не забывайте: я вложил собственные деньги в ArsDigita и владел большей частью ее активов, поэтому компания имела для меня огромное значение. Собственно говоря, ArsDigita была моим единственным капиталом, практически частью меня самого. За полгода другие члены совета директоров — у которых не было опыта ни в управлении компанией, ни в подсчете прибыли и убытков, ни в инженерном деле и ведении бухгалтерии, — так и не смогли понять, что я говорил им правду и что мы движемся к серьезным финансовым потерям и теряем клиентов. Они думали, что я просто стараюсь понизить их самооценку.

В результате уволили меня и всех основателей компании, кроме одного. Это произошло за один-два месяца. Меня уволили через два месяца после появления нового генерального директора. Впрочем, я об этом не знал. Я по-прежнему получал зарплату, но меня никто не слушал. Новое руководство компании сообщило сотрудникам, что они мне больше не подчиняются, поскольку у меня не осталось никакой власти.

Я оставался председателем совета директоров. И несмотря на то что меня отстранили от управления компанией через полтора-два месяца, потребовалось полгода, чтобы это понять. Наконец мне сказали прямо, что я уволен, но могу присутствовать на собраниях совета директоров. Моей первой реакцией было облегчение, я даже подумал, что это к лучшему. А потом в мою память четко врезался момент прозрения. Лежа в ванной и читая журнал *New Yorker*, я подумал, что, наверно, сошел с ума. Раньше я считал, что, если не создам программное обеспечение, то у людей не будет программ, если не напишу книгу, то никто не научится тому, что умею я, если не буду преподавать в университете, то студенты ничего не узнают. Теперь меня поразила мысль, что я могу пролежать в ванной с журналом до конца жизни. В итоге компания Microsoft создаст необходимое людям программное обеспечение. Пусть оно будет сложным и дорогим, что из того? Какое мне до этого дело? В конце концов люди получают нужные им программы. Даже если я не буду преподавать в Массачусетском технологическом институте, то хорошее финансовое состояние позволит моему институту нанять для обучения студентов прекрасного преподавателя.

Повторю еще раз: это было прозрение. Мне не нужно больше работать семь дней в неделю, выполняя одни и те же действия. Двадцать лет я разрабатывал многопользовательские интернет-приложения, много раз отвлекался на создание программ для инженерии и систем автоматизированного проектирования. Стало быть, теперь я могу заняться чем-нибудь другим. Я инвестор этой компании. Пусть ее строят, как хотят. Пусть сами решают все проблемы. Я просто буду получать прибыль. Может, и хорошо, что я смогу заняться новыми делами, а конкретно — интересующими меня исследовательскими проектами.

Тем временем руководство компании ArsDigita по причине своей некомпетентности в области менеджмента продолжало терять огромные суммы денег. Они открыли новую должность вице-президента по маркетингу, который приходил на работу в десять часов утра и уходил в три часа дня, чтобы поиграть в баскетбол. При этом новый топ не предлагал никаких новых идей. Он захотел изменить название компании — а это название использовалось как торговая марка на десяти тысячах сайтов во всем мире. По крайней мере десять тысяч программистов знали, что такое ArsDigita Community System. Наши семинары посетили тысячи, десятки тысяч человек. Компанию ArsDigita знали не менее ста тысяч человек.

Однако, по мнению нового вице-президента по маркетингу, следовало изменить название компании. Клиенту трудно правильно записать такое сложное название. Продавцам приходится произносить его по буквам. И они действительно наняли профессиональных продавцов, которые надоедали потенциальным клиентам, но ничего и не продавали.

Когда я стоял во главе ArsDigita, то, даже не будучи хорошим менеджером, решил организовать компанию по принципу компании McDonald's. Каждым рестораном McDonald's руководит всего несколько человек, они несут полную ответственность за его прибыльность. Если они получают прибыль, то половина достается лично им. Если же ресторан работает в убыток, то они сами и несут за это ответственность. Это очень простой способ управления бизнесом, при котором прибыльность достигается естественным путем. Сотрудники компании мотивированы желанием принести пользу клиентам, вовремя выполнять все действия, чтобы получить премию в конце года.

Не понимая, чем рискуют, новые руководители ArsDigita заявили: «Программисты умеют только хорошо программировать. Они не должны ничего делать — только писать программный код. Мы найдем хороших продавцов и не станем заставлять программистов общаться с заказчиками».

В то же время в компании Anderson Consulting (которая теперь называется Accenture) вообще не было никаких продавцов. Сотрудники, выполнявшие проект, сами занимались его продажей. В Accenture — такой лозунг: «Вы будете есть то, на что охотитесь». Этой компании не нужны продавцы, которые обещают клиентам реализовать их пожелания, а потом взваливают свои обещания на плечи программистов.

Таким образом, руководители ArsDigita проигнорировали опыт Accenture, забыв о том, каким путем наша компания пришла к прибыльности. По их мнению, следовало нанять профессиональных продавцов для распространения программного обеспечения. У программистов не будет иных обязанностей, кроме написания хорошего программного кода и выполнения указаний начальства из головного офиса. Продавцы тоже не будут нести никакой ответственности, они должны слушать своего руководителя. Чтобы выполнение проектов осуществлялось в срок, нужно принять на работу руководителей проектов. Кроме того, на работу приняли многих новых сотрудников для «обслуживания клиентов». Я и по сей день не понял, чем должны были заниматься эти люди. Они не руководили

выполнением проектов, наверное, просто должны делать что-то, чтобы клиент был доволен.

Таким образом, новая команда руководителей компании ArsDigita значительно расширила штат сотрудников. Однако в результате оказалось, что никто не несет ответственности за выполнение конкретного проекта в срок, за удовлетворение требований заказчика, за общую прибыльность проекта для компании. Нужно было перебрать всю цепочку менеджеров, чтобы найти того, кто нес ответственность за финансовую выгоду реализации того или иного проекта. Я указал руководству ArsDigita на этот неоправданный риск и заявил, что руководство не имеет ни малейшего представления о том, к каким последствиям приведет такая организация труда.

В ответ услышал нечто подобное: «Заткнись, Гринспан. Ты просто хочешь понизить нашу самооценку. Так работают все успешные компании, например IBM. Ты ничего не понимаешь в менеджменте».

Новые руководители ArsDigita пытались скопировать как можно больше методов компании IBM и действовали по стандартным шаблонам. Однако, к несчастью, все эти ниши на рынке уже были заняты. Например, есть ниша на рынке, где вы представляете скучные, подробные рекламные материалы о том, что цены на вашу продукцию очень высоки, а доставка продукции выполняется очень медленно. Действительно такая ниша есть. Но она уже занята. Ее занимает компания IBM. И ваша компания уже не нужна заказчику. Клиенты обратятся в IBM Global Services или, в лучшем случае, в собственный ИТ-отдел.

Финансовый крах ArsDigita приближался со скоростью звука. Наши споры на собраниях совета директоров становились все более ожесточенными. По сути, все готовились к завершающему сражению. Я получил письмо следующего содержания: «Вы увидите: мы выбросим вас из совета директоров и подадим иск за оскорбления и публичное унижение достоинства. Вам следует нанять очень хорошего адвоката».

Ливингстон. Но ведь вы оскорбляли их публично, описывая, к чему привели инвестиции венчурных капиталистов в вашу компанию?

Гринспан. Я стал давать подобные интервью только после того, как на меня подали исковое заявление. Я рассказал журналистам, что наблюдал за тем, как дети из ясельной группы пытались управлять «Боингом 747». Детишки щелкали всеми выключателями и тумблерами, пытаясь понять,

к чему это приведет. Хотя в то время я еще не учился в летной школе, мое сравнение было очень удачным, теперь я это знаю точно.

Эти угрозы я обсудил со своим другом Дугом, великолепным юристом. Он посоветовал мне обратиться к Сэму Мон-Махло из юридической фирмы Edwards and Angell. Сэм посмотрел документы сделки с венчурными капиталистами и сказал, что поскольку я владелец этой компании, то являюсь мажоритарным акционером.

Я отвечал, что потерял все рычаги влияния, поскольку венчурные капиталисты управляют советом директоров (три голоса против двух) и никого не слушают.

Сэм Мон-Махло возразил: «Разумеется, но совет директоров избирается акционерами. Просто проведите собрание акционеров и выберите в совет директоров самого себя и основателей компании (или кого хотите). В результате у венчурных капиталистов останется только два места в совете директоров, как и было указано в оригинальном договоре с венчурными капиталистами. Они — миноритарные акционеры. В вашей сделке оговорено два места в совете директоров для представителей венчурных фирм и право вето на проведение значительных операций. Это все, о чем вы договорились с венчурными капиталистами».

Я поинтересовался, чем рискую, если прислушаюсь к этому совету. Мон-Махло сказал: «Определенный риск есть. Скорее всего, венчурные капиталисты подадут на вас заявление в суд справедливости штата Делавэр. Но они не любят тратить свои деньги, поэтому я не ожидаю такого хода развития событий. Судебный процесс требует значительных расходов и если они не найдут способа переложить эти расходы на партнеров с ограниченной ответственностью, то не подадут на вас в суд».

Как правило, после того как венчурные капиталисты вносят инвестиции, они заставляют стартапы полностью оплачивать судебные издержки. Не забывайте, что финансовые средства для венчурных фирм поступают от партнеров с ограниченной ответственностью, пенсионных фондов и т. д. Венчурные капиталисты получают свои 2 процента годовых комиссии за управление вкладами, но многие расходы, включая судебные издержки, ложатся на плечи партнеров-вкладчиков. Например, компания планирует получить 700 тыс. долл. в виде инвестиций, но сразу же после вложения стартап вынужден вернуть 50 тыс. долл. на судебные издержки венчурных капиталистов. В результате на стартап будут работать только 650 тыс. долл.,

внесенные партнерами с ограниченной ответственностью. Если же венчурные капиталисты не реализовали такую схему в договоре со стартапом, то они не станут подавать судебные иски, поскольку не собираются тратить собственные деньги, которыми можно воспользоваться для осуществления деловых поездок, проведения отпуска или других приятных дел.

Поэтому я решил последовать данному мне совету. Вместе с другими основателями компании ArsDigita я организовал собрание акционеров. На собрании мы проголосовали, чтобы Филипп Гринспан стал генеральным директором нашей компании и сохранил свое место в совете директоров. Нам также необходимо было изменить устав корпорации. По законам штата Массачусетс (по умолчанию), акционеры выбирают руководителей компании, в частности генерального директора. По неизвестным причинам в уставе компании ArsDigita было записано, что генерального директора выбирает совет директоров. Поэтому мы решили просто отменить ненужное положение устава. Мы держатели акций, поэтому изменяем устав компании таким образом, чтобы действовали стандартные положения штата Массачусетс. Существовало просто великолепное юридическое правило для устава корпораций, согласно которому акционеры небольшой корпорации имеют право выбирать ее генерального директора. Поэтому мы изменили устав ArsDigita, я стал генеральным директором, что, согласно другим положениям устава, автоматически предоставляло мне место в совете директоров. Затем в состав совета директоров ввели еще несколько основателей компании. Таким образом теперь в совете директоров у нас оказалось большинство голосов (трое против двух).

Ливингстон. Где это происходило?

Гринспан. В действительности о случившемся мы уведомили венчурных капиталистов письмом. Наше собрание состоялось в офисе юридической фирмы Edwards and Angell.

Я понимал, что венчурным капиталистам это не понравится, поэтому старался соблюсти необходимые процедуры. Прежнего генерального директора мы понизили до должности главного операционного директора и вывели его из совета директоров. Я позвонил ему и сказал: «Вы должны признать отсутствие у себя достаточной квалификации для управления компанией. Вы теряете деньги. Но мы не хотим ничего разрушать, вы хороший менеджер и, может быть, когда-нибудь сможете стать генеральным директором. Но не сейчас. (Я стремился к мирному урегулированию.)

Мы не собираемся ничего менять и не собираемся развязывать войну, а только хотим вновь сделать компанию прибыльной, поскольку, известно вам это или нет, мы несем огромные убытки». Руководство ArsDigita по-прежнему не догадывалось, что компания стала убыточной, поскольку бухгалтерский учет велся плохо. Никто не проводил аудит деятельности компании. Бухгалтерская фирма венчурных капиталистов не участвовала в работе ArsDigita и не указала на ошибки. Собственно говоря, руководство ArsDigita действовало совершенно самостоятельно.

Затем мы вместе с Джин отправились в Калифорнию и прекрасно провели время. После возвращения в Бостон мы узнали, что на нас подали исковое заявление в суд справедливости штата Делавэр. Заявление было подано против меня, Евы и Трейси. Я подумал: «Будь проклят этот юрист, Сэм Мон-Махло. Он солгал мне, сказав, что никто не подаст на нас в суд!» Позже я понял, что Сэм был одновременно и прав, и не прав. Венчурные капиталисты по-прежнему контролировали финансовые счета нашей компании. Даже после того как мы проголосовали за смену генерального директора и новый состав совета директоров, венчурные капиталисты заставили своего бывшего «ручного» генерального директора выписать чек на один миллион долларов для оплаты услуг своих юристов, что позволило им организовать судебный процесс, не потратив при этом ни цента из собственных денег. По сути, совершился грабеж компании по требованию части ее акционеров. Такие действия, скорее всего, были незаконными, но, чтобы вернуть эти деньги, судебным органам штата Массачусетс понадобились бы долгие годы. Однако это совершенно не пугало венчурных капиталистов. Логика их действий заключалась в демонстрации своей власти в управлении компанией. Они решили ослабить мое положение с помощью судебного разбирательства. У меня просто не останется денег или возможностей на ведение дополнительного судебного дела по краже денег из «кассы» компании.

Итак, мне пришлось выступить ответчиком по иску, поданному против меня венчурными капиталистами. Пришлось нанять адвоката из штата Делавэр, что стоило очень дорого. На оплату услуг адвоката уходило примерно две с половиной моих месячных зарплаты. Однако венчурные капиталисты не могли выиграть дело, поскольку были миноритарными акционерами. Представьте, что у вас есть акции компании IBM и вы подаете исковое заявление в суд с требованием передать вам управление

этой компанией, поскольку вам кажется, что у вас есть на это права. В Америке не осталось ничего святого. Для людей не важны ни религия, ни семья, ни брак. Единственная сохранившаяся ценность, которая свята для американцев, — частная собственность. Для этого и существуют суды, охраняющие права собственников. Поэтому если вы придете в суд и скажете, что не владеете этой компанией, но хотите ею управлять, можете не сомневаться в том, что иск у вас не примут.

В конце концов, после судебных разбирательств, венчурные капиталисты просто выкупили мои акции. С одной стороны, они не хотели начинать длительное судебное разбирательство в массачусетском суде по вопросу незаконного использования финансов компании, с другой — желали управлять компанией ArsDigita. Глупое решение. Если они хотели купить у меня компанию и управлять ею, то мог-

ли сделать это на полгода раньше, когда я лежал в ванной и читал журнал. Тогда эта покупка обошлась бы им намного дешевле, без «разборок», и все были бы счастливы. Но им никогда не приходило в голову, что я хочу заниматься в жизни чем-то еще кроме программирования. Они беспокоились, что я создам новую компанию и составлю им

В Америке не осталось ничего святого. Для людей не важны ни религия, ни семья, ни брак. Единственная сохранившаяся ценность, которая свята для американцев, — частная собственность

конкуренцию. Я занимался программированием перед экраном монитора в течение двадцати трех лет и десять последних лет разрабатывал интернет-приложения. Неужели они думали, что, получив много денег и свободу, я не придумаю ничего лучше, чем программировать и дальше? На самом деле я немного попутешествовал по миру, а затем отправился на обучение в летную школу, где получил лицензию на управление самолетом. Я купил самолет и отправился на Аляску, в то время как венчурные финансисты были очень заняты, подсчитывая убытки от своей деятельности.

Ливингстон. Что произошло дальше с компанией ArsDigita?

Гринспан. Мне кажется, венчурные капиталисты дождались того момента, когда им позвонили из банка и сообщили о том, что на счетах компании не осталось денег. Только тогда они осознали, что генеральный и финансовый директоры не справились со своими обязанностями. Возможно, прозрение наступило, когда они поняли, что руководство ArsDigita

растратило 40 млн долл., которые оставались после того, как я отошел от дел. В результате генеральный директор был уволен.

В какой-то период времени я не хотел говорить об этих людях и о своей бывшей компании, но теперь это уже в прошлом. Думаю, им не понравятся мои высказывания о судебном иске. Ведь одно дело — быть некомпетентным, и пытаться управлять компанией, но гораздо более позорно красть деньги из кассы компании.

В компании ArsDigita я культивировал культуру внимания к интересам конечных пользователей, культуру повышения профессиональной квалификации, а также дух коллективизма — мы получали удовольствие от работы, у нас был домик для отдыха на побережье и «Феррари» на стоянке. Мы занимались благотворительной деятельностью, бесплатно писали программы для школьников, организовали интенсивные годичные курсы обучения для тех, кто решил сменить профессию и стать программистом. Некоторые люди воспринимали меня как хиппи. Однако на самом деле ArsDigita была шестой созданной мною компанией, и я умел зарабатывать деньги. Кроме того, я инвестировал средства в собственную компанию.

Занимаясь другими делами, когда основной бизнес шел сам собой, я очень внимательно следил за итоговым результатом деятельности ArsDigita. Я устроил все таким образом, что, пока был генеральным директором, компания не могла быть убыточной. Она получала прибыль, а если возникала какая-то проблема, мы ее быстро обнаруживали и устранили.

Создание коммерческого предприятия предполагает получение прибыли — если же прибыли нет, значит, вы плохо работаете. Вот и все. Действительно важно, чтобы работа была в радость, но если вы создаете компанию для получения прибыли и приходится выбирать, то я выберу прибыль. Большая часть программистов в ArsDigita не хотела восстановления моего контроля над компанией. Они были счастливы избавиться от меня. Им больше не приходилось выслушивать этого парня (меня), их программный код больше никто не критиковал, они были рады возможности уходить домой в пять часов вечера и не описывать выполненные задания. Они не хотели общаться с заказчиками и с удовольствием передали задачу продажи своих программ отделу маркетинга.

Некоторые из программистов отправляли мне сообщения по электронной почте. Они спрашивали: «Зачем ты это делаешь, Филипп? Мы не понимаем». И мне приходилось отвечать: «Позвольте мне объяснить, что

значит быть акционером. Я больше не работаю в этой корпорации. И не являюсь ее сотрудником. Все, что корпорация может для меня сделать, — выслать мне чек на сумму причитающихся дивидендов». Я вынужден был описывать ситуацию в черно-белых тонах. Пусть это немного жестко. Возможно, когда я работал в ArsDigita, в коллективе царил братская любовь, нам всем было весело проводить время. Но компания несла убытки, и это касалось в равной степени всех сотрудников. Теперь наши роли изменились. Я акционер компании и хочу вернуть свои инвестиции. «Теперь я отношусь к вам только как бизнесмен. И если это означает, что нужно понизить зарплаты или передать выполнение заказа в Индию, пусть так и будет, даже если это позор. Для акционеров значение имеют только деньги».

Вспоминаю ситуацию с нашим автомобилем «Феррари», который так раздражал венчурных капиталистов... Стоимость лизинга этого автомобиля составляла около тысячи долларов в месяц. Автомобиль был припаркован в специальном боксе, он был символом благосостояния компании. Я заключил лизинговую сделку таким образом, что нам не нужно было его возвращать. Право на вождение этого автомобиля получал тот сотрудник компании, который приводил к нам в компанию десятерых новых. При этом право сохранялось на все время работы в ArsDigita. На самом деле я все точно рассчитал: «Программисты остаются на одном рабочем месте четыре года, максимум пять лет. Чтобы пригласить в компанию десятерых друзей, им потребуется 3–4 года. Таким образом водить “Феррари” они смогут год или два. Затем они вернуться в университет или уйдут в другую компанию, а авто вернется на стоянку». Я понимаю, что такие действия могут показаться экстравагантными, но в действительности нам это практически ничего не стоило. Однако венчурные капиталисты и другие сотрудники считали, что я бесконтрольно и бессмысленно трачу деньги компании.

Разумеется, нет ничего экстравагантного в найме целой толпы продавцов, «специалистов» по обслуживанию клиентов и вице-президента по маркетингу. Однако если эти наемные сотрудники в хороших костюмах не выполняют никакого производительного труда — вот это по-настоящему экстравагантно. Топ-менеджмент ArsDigita растратил 40 млн долл. Но это никому не показалось странным. Никто не обвинит в ошибке бизнесмена, принявшего на работу специалиста по продажам с заработной платой

в 100 тыс. долл. в год, даже если этот специалист ничего не продаст. Вас не посчитают глупым, если вы наймете вице-президента по маркетингу с заработной платой 200 тыс. долл. в год, который раньше работал в Oracle, даже если этот вице-президент совершенно бесполезен, зато носит хороший костюм и работает всего пять часов в день.

Однако владение автомобилем «Феррари», который обошелся значительно дешевле любого из перечисленных действий, кажется экстравагантным. Но ведь этот автомобиль вдохновлял программистов и демонстрировал заказчикам, что наша компания ведет успешный и прибыльный бизнес. Автомобиль «Феррари» давал массу преимуществ и в итоге автомобиль стал единственной вещью, на которой заработали венчурные капиталисты: они продали его дороже, чем я его купил.

Частично провал политики руководства ArsDigita объясняется тем, что оно само выкопало себе могилу, заменив ответственность рядовых сотрудников за получение прибыли функциональной структурой управления, где было достаточно отчитываться перед непосредственным начальником. Появились отдел программирования, отдел продаж, отдел обслуживания клиентов и отдел управления проектами. Единственным человеком, который нес ответственность за прибыльность компании, оказался генеральный директор. Вот это действительно серьезная проблема для организации.

Вторым фактором, приведшим к краху организации, стал общеизвестный феномен под названием «эффект второй системы». Этот эффект описал Фредерик Брукс в своей книге «Мифический человеко-месяц» по отношению к проекту создания операционной системы IBM OS/360 для мейнфреймов в 1960-х годах. Наша первая система работала на сайтах photo.net, ArsDigita.com и сайтах всех наших клиентов. Она представляла собой набор моделей данных на языке SQL и сценариев, встроенных в веб-страницы, которые обеспечивали взаимодействие с этими моделями данных для работы онлайн-форумов и сайтов электронной коммерции. Различные модули выполняли различные функции. У нашей системы было две версии: одна версия на Java Server Pages (которая позволяла взаимодействовать с базами данных Oracle), а вторая — на веб-сервере AOLserver со встроенным языком сценариев TCL (эффективный веб-сервер, используемый компанией America Online для работы большинства их веб-служб). С этого мы начинали в 1995 году. В то время создание подобной системы было сродни искусству. В настоящее время те же функции можно

реализовать с помощью IIS (Internet Information Server) и ASP (Active Server Pages). Как бы то ни было, но это был первый веб-сервер с доступом к базе данных. Мы приобрели известность благодаря этим функциям. Однако венчурные капиталисты и прикормленные ими менеджеры были убеждены, что если мы перейдем на Java, то сможем увеличить объемы своих продаж. Мнение пользователей вообще не учитывалось.

Возвращаясь в 1998 год, мы планировали создать три версии: на Java Server Pages (JSP), на AOLserver и на Microsoft Active Server Pages (ASP), реализованном с помощью языка Visual Basic. Однако затем поняли, что пользователи не интересуются решениями на основе ASP. Пользователи хотели только вносить ежемесячную плату и получать за это работающий сайт. Эффективнее всего оказалось использование веб-сервера AOLserver для наших клиентов, которым мы предоставляли услуги хостинга. Если программист, поддерживающий сайт клиента, был в отпуске, а в работе сайта возникала неполадка, то любой другой программист мог осуществить поддержку сайта, поскольку все файлы хранились в одном месте и их названия были стандартными. То есть для одного программиста не составляло особого труда исправить ошибку другого.

В чем же проблема? Мы хорошо зарабатывали, клиенты были довольны и активно пользовались нашими решениями. Согласен, в работе любой крупной системы есть недостатки. Ее пользователи составляют список того, что им не нравится, и того, что можно улучшить. Как правило, этот список достаточно длинный. Основная проблема нашей системы совпадала с проблемами систем компании SAP: есть структуры данных, определенные настройки и сценарии для взаимодействия с этими данными. При переходе с одной версии на другую нужно реализовать с помощью SQL в базе данных все действия, чтобы перейти от одной структуры данных к другой, например, при добавлении столбцов в таблицы. Если вы создаете полностью новую систему, тогда все просто: нужно только создать новые таблицы. Но в работающей системе нужно изменить существующие таблицы, что довольно сложно.

Если изменения касались функции, не реализованной в нашем наборе программных инструментов, то клиентам тоже приходилось вносить изменения в свои решения. Та же проблема существовала и в компании SAP. Ее активы составляли миллионы долларов, в ней работали отличные специалисты. Если уж этой компании не удалось решить такую проблему,

то мы тоже не станем ее решать. По крайней мере до тех пор, пока у нас не появится неограниченный финансовый источник. Мы ничего не сделали, а ценой за это было то, что нашим клиентам приходилось тратить две недели на обновление сервера. Вот в чем была одна из главных проблем.

Вторая проблема заключалась в том, что наша система не была реализована с использованием полной версии Java 2, Enterprise Edition. В то же время многих удовлетворяло существование многочисленных уровней Java. Клиенты жаловались, что система работает слишком медленно. И это справедливо для первой версии любой системы. Поскольку она новая, не все функции реализованы идеально, некоторые вещи максимально упрощены. В таких случаях своим клиентам мы говорили: «Мы согласны с критикой, и в следующей версии исправим все недостатки. Обновления будут выполняться мгновенно, версия, написанная на J2EE, будет работать очень быстро, и вообще будет просто изумительной. Она выйдет очень-очень скоро».

Однако многие проблемы в первой системе не были связаны с ошибками разработчиков, а стали следствием сложного выбора и компромиссов, на которые пришлось пойти. Программисты, работавшие над второй версией системы, оказались слишком наивными, они не решали этих проблем раньше по причине своей молодости и, вероятно, не понимали всей сложности стоящих перед ними вызовов.

Фредерик Брукс в своей книге пишет, что вторая система всегда выходит позже обещанного срока — иногда даже на несколько лет. И обычно не решает ни одной из существующих проблем в первой системе. Получив длинный перечень недостатков, разработчики не устраняют практически ни одного из них. В нашем случае произошло следующее. Эти ребята сказали клиентам, что через три месяца предоставят значительно улучшенную новую систему. На самом же деле на ее создание у них ушло полтора года.

Уровень продаж значительно упал, из-за того что система вышла с большим опозданием. Вначале они убили интерес к старой версии, заявив, что новая уже на подходе, а затем, когда появился новый продукт, оказалось, что некоторые критически важные страницы сайтов работали буквально в несколько тысяч раз медленнее, чем при старой системе. Значит, если раньше пользователи обходились дешевыми однопроцессорными серверами, то теперь для обслуживания того же интернет-форума нужно было

устанавливать 64-процессорные серверы стоимостью 2 млн долл. Новая система никогда не тестировалась, она не прошла проверки на работающем сайте, например на photo.net, а стала результатом работы группы программистов, действовавших в отрыве от веб-издателей и пользователей и запрограммировавших как им вздумается. Все эти программисты были слишком молоды, поскольку из компании уволили некоторых серьезных специалистов.

Что касается обновлений, то создатели новой системы заявили, что добавили уровень абстракции и теперь не нужно взаимодействовать непосредственно с базой данных, достаточно взаимодействовать с уровнем абстракции. Разумеется, при первой же попытке построить работающую систему в соответствии с требованиями заказчика, обнаружилось, что уровень абстракции не работает и требуется углубиться и все-таки настраивать операции непосредственно с базой данных. Следовательно, в новой системе сохранились проблемы старой. Программистам не удалось решить главную проблему, о решении которой они заявляли.

К тому же новая система не была реализована в рамках набора спецификаций J2EE. Программисты ArsDigita заявили о поддержке J2EE, но им не понравились некоторые коммерческие инструменты разработки или инструменты с открытым исходным кодом, поэтому они добавили свой собственный уровень в систему. В результате заказчики, которые исследовали систему, сделали вывод: «Здесь не соблюдены спецификации J2EE. Это какой-то набор Java-мусора. Да, это действительно сложно, но это не J2EE». (Чтобы систему можно было назвать J2EE-системой, в ней должны использоваться другие компоненты — стандартные, распространяемые Sun или WebLogic.) Итак, ArsDigita не выполнила ни одного из своих обещаний. Предыдущую версию системы программист среднего уровня мог установить и настроить для целей своего сайта приблизительно за неделю. Чтобы разобраться в новой системе, опытному программисту требовалось два месяца.

Многие проекты позволяли людям реализовать интересующие их задачи намного быстрее, если они начинали с использования обычного компьютера с установленной на нем операционной системой Windows. Компания Microsoft — опасный конкурент, поэтому нужно изучать их предложения и думать: «А что есть у Microsoft? У них есть ISS, есть ASP на основе Visual Basic и примеры программного кода. Можно ли создать

работающую систему с чистого листа быстрее, чем на основе нашего решения?» Принимая во внимание новый набор программных инструментов ArsDigita, можно ответить на последний вопрос утвердительно.

Увы, никто не хотел пользоваться новой системой ArsDigita. Пользователи могли скачать ее с сайта, но пользоваться ею не могли. Бесплезная вещь в мире программного обеспечения с открытым исходным кодом. Несколько команд программистов ArsDigita попробовали установить новую систему для заказчиков, но это их погубило. Они сорвали сроки выполнения заказа и вышли за рамки бюджета. В результате у ArsDigita появился никому не нужный программный продукт. И в итоге компанию уничтожили недостаточно опытные программисты, которых никто не контролировал. Венчурные финансисты и менеджмент компании выбирали программистов, которые нравились им по складу характера. Они принимали на работу молодых людей, у которых не было опыта в создании реально работающих проектов. По сути, именно эти ребята погубили компанию. Когда ваш продукт никому не нужен, уже не имеет значения, хорош ли менеджмент в этой компании.

Итак, примерно через пять месяцев после собрания акционеров ArsDigita венчурные капиталисты сами понизили в должности генерального директора. Теперь во главе компании стал один из партнеров венчурной компании. И он продержался на этом посту какое-то время. Венчурные финансисты вложили в ArsDigita дополнительные деньги. Думаю, порядка 10 млн долл. Постепенно новый генеральный директор разобрался, что цифры, выдаваемые финансовым директором, не обоснованы. Проведя собственные подсчеты, он выяснил, что все проекты ArsDigita убыточны. Из-за недостатков программного обеспечения на поддержку проекта уходило больше денег, чем компания получала от клиента за его реализацию. Как только он это понял, то принял решение о прекращении деятельности компании.

В результате ArsDigita нарушила все обязательства перед кредиторами, арендодателями и другими лицами. Все активы компании (контракты и программное обеспечение) были переданы Red Hat практически бесплатно. Со стороны могло показаться, что ArsDigita была продана компании Red Hat. Но если кто-нибудь из кредиторов ArsDigita придет в Red Hat и потребует свои деньги на основании того, что ей продана эта компания, то представители Red Hat вполне официально ответят, что никакой покупки

они не совершали. Однако у общественности сложилось мнение, что Red Hat приобрела ArsDigita, поэтому венчурные финансисты вполне могут заявить о еще одной своей удачной инвестиции. У Red Hat есть одно преимущество: она получает прибыль, о которой можно отчитаться, при этом она ничего не платила за активы ArsDigita, поэтому и беспокоиться о возвращении инвестиций не нужно. Постепенно уровень продаж растет.

Так закончилась история компании ArsDigita, и конец ее был быстрым. Встреча акционеров состоялась в апреле 2001 года. Я продал компанию в июне 2001 года, а в январе 2002 года она прекратила существование.

Ливингстон. Если бы вы могли что-то изменить, что бы вы сделали?

Гринспан. Вероятно, я предпочел бы постепенное развитие компании бурному росту. Не нужно слишком беспокоиться о конкурентах, лучше постараться сделать так, чтобы в вашей компании работали сотрудники, разделяющие корпоративные ценности. После образования костяка компании можно переходить к приему новых сотрудников.

Ливингстон. Я знаю, что ArsDigita была шестой по счету вашей компанией. Работая в ней, вы открыли в себе какие-то новые ценные качества?

Гринспан. Мне кажется, что история ArsDigita показала мне, что я не так уж хорошо разбираюсь в происходящем, как мне это казалось ранее. Венчурные финансисты были правы в том, что люди помнят то, что вы их заставили почувствовать, а не то, что вы для них сделали.

Руководить программистами довольно сложно. Впрочем, я совершенно не жалею об уходе из сферы ИТ-технологий, особенно потому что программистов нельзя назвать приятными людьми. Ими трудно руководить. В авиации, например, люди, переоценивающие уровень своего мастерства, отправляются на кладбище. Они не станут сотрудниками вашей авиационной компании. Например, Джон Кеннеди-младший уже не работает окружным прокурором, он погиб. И дело не в том, что он был плохим пилотом, просто он был слишком самоуверен и допустил ряд ошибок, которые привели к авиакатастрофе.

В авиации обычно сразу известно, соответствуют ли заявленные способности нанимаемого вами пилота действительным. В сфере информационных технологий вы имеете дело с людьми, которые думают о себе: «Я отличный водитель. Я отличный любовник. Я отличный программист». Но как проверить справедливость этих заявлений? Аварии на дорогах

случаются не так часто, чтобы утверждать, что этот человек является отвратительным водителем. Если его бросает девушка, то, разумеется, это происходит из-за психологических травм, полученных им еще в раннем детстве. Разработки этого программиста не продаются? Что ж, это ошибка маркетологов!

В крахе компании по разработке программного обеспечения можно обвинить руководство и маркетологов. Программисты, как правило, всегда переоценивают свою значимость для компании и уровень своих способ-

Люди помнят то, что вы их заставили почувствовать, а не то, что вы для них сделали

ностей, поэтому многие из них ведут себя заносчиво. Они как на иголках сидят за своими столами, переживая о том, что руководство не прислушивается к их мнению, и не понимают, почему им так мало платят. Такими людьми сложно управлять.

Впрочем, есть и позитивные моменты. Если вы хотите, чтобы заказчик гарантированно получил высококачественный программный продукт, следует обратиться к эго молодых программистов, заявив им, что не существует никакого способа создать нужную программу. Однако при этом, разумеется, вы будете им казаться жестким. Я, например, мог бы быть добрее и мягче.

Мне кажется, моя работа нравилась заказчикам.

Из личного опыта я понял, что у многих бизнесменов нет никаких фундаментальных этических принципов. Забудем о том, как поступили со мной и со многими другими компаниями. Приведу один простой пример, который касается того, что следовать морально-этическим принципам выгодно даже в бизнесе.

Один из клиентов нашей компании не хотел платить по счету, потому что был недоволен качеством работы. Мы решили провести собрание по этому поводу, на котором помимо меня присутствовали новый генеральный директор и один из сотрудников с дипломом в области управления бизнесом — он непосредственно работал с этим клиентом. Собрание проходило в нашем офисе в Лос-Анджелесе. Менеджеры заявили, что заказчик недоволен нашей работой. Как заставить его заплатить деньги, которые он нам еще должен? Я поинтересовался, сколько уже заплатил нам этот клиент. Мы получили 700 тыс. долл. Я спросил, запустили ли мы сайт этого клиента. Оказалось — нет. Тогда я спросил, о какой сумме мы

договаривались до момента запуска сайта этого клиента. Сумма составляла около 700 тыс. долл. И я удивился: «О чем мы собрались поговорить? Почему мы хотим получить дополнительные деньги от этого клиента? Не следует ли говорить об этом после того, как запустится сайт?»

Такая точка зрения оказалась совершенно чуждой менеджерам ArsDigita. Что вы предоставляете клиентам? Вы предоставляете им то, что обещали и за что они заплатили? Я не считаю себя праведником или моралистом, но если вы взяли у клиента деньги, то обязаны оказать ему услуги. После собрания я позвонил в American Airlines и заказал билет на самолет. Была пятница, и я уже построил определенные планы на выходные, но пришлось все отменить. Я отправился в Лос-Анджелес и сообщил программистам, что хочу встретиться с ними в субботу и поговорить о нашем заказчике.

Программисты, работавшие над этим проектом, оказались довольно молодыми ребятами и заявили: «Это вина заказчика. Он требует добавления новых функций на сайт и не разрешает запускать его, пока мы не добавили эти сложные функции. Заказчик увидел эти функции на сайтах других компаний и захотел иметь аналогичные возможности на своем».

Я отвечал примерно так: «Ребята, вы инженеры, поэтому должны объяснить заказчику, что только после запуска сайта можно внести многие улучшения. Нужно заставить его согласиться на включение сайта с минимальным набором функций. На новом сайте совершенно не нужен форум с сотней различных веток. Ведь первое время на форуме будет только пятнадцать пользователей. Как они найдут друг друга, если их разделить на пятнадцать различных форумов?»

Нельзя обвинять клиента. Вы должны работать с ним, чтобы определить минимально возможный набор функций сайта для запуска. Ребята, прежде всего это нужно вам для резюме. Так вы сможете сказать, что работали над успешным проектом, что существует работающий сайт и его всегда можно посмотреть. Вы не будете указывать в резюме, что получили деньги ни за что, что работали с глупым заказчиком и по его вине не завершили начатый проект».

В тот же день я встретился с заказчиком, и мы быстро выяснили, что необязательно внедрять дополнительные функции на сайт, если запустить его в ближайшее время. Клиент просто не понимал разницы между временем и затратами. Через несколько недель сайт заработал.

Ливингстон. Как вы думаете, какие неверные выводы сделали люди в результате краха компании ArsDigita?

Гринспан. Мне не хочется много говорить об этом, хочется больше рассказать о тех полезных уроках, которые можно извлечь из деятельности нашей компании. Нам удалось реализовать несколько удачных уникальных решений, например возможность создавать веб-сайты сразу на нескольких языках программирования. Мне интересны инженерные решения. А на обсуждение проблем менеджмента нет времени и сил.

Людей больше интересуют «разборки». Меня огорчает, когда многие вспоминают только о том, что я подал в суд на венчурных капиталистов. Ведь это совершенно не так: я был ответчиком в суде, а не истцом.

Еще больше меня огорчает, когда люди вспоминают ArsDigita как компанию, которую поддерживали венчурные капиталисты. Этого не было. Создал эту компанию я и на начальном этапе финансировал ее практически самостоятельно. Однако через год или два ее приобрели более умные и толковые люди. Неприятно, что многие думают, будто венчурные капиталисты сыграли значительную роль в создании ArsDigita, а я подал на них в суд и хитростью выманил деньги. На самом деле я финансировал эту компанию, вложил в нее пять лет труда, а после инвестирования компания просуществовала всего восемнадцать месяцев. То есть мы привлекли инвестиции с целью ускорения процесса подготовки к проведению первичного размещения акций на бирже.

Нельзя обвинять клиента. Вы должны работать с ним, чтобы определить минимально возможный набор функций сайта для запуска

Я не брал никаких денег из корпоративной кассы, а приобрел часть акций компании, взял на себя риски ее развития, а затем продал свои акции по цене значительно ниже той, которую мог бы получить,

не согласись я на финансирование компании венчурной фирмой. Можно было бы просто извлекать прибыль от деятельности компании из года в год. Например, я мог бы класть дивиденды себе в карман, вместо того чтобы выплачивать большие премии сотрудникам и вкладывать средства в развитие компании. История ArsDigita — это история вложения инвестиций и продажи моей доли акций. В конце концов венчурные финансисты просто откупились от меня, как будто никогда и не подавали на меня

в суд. Они хотели получить контроль над компанией, а не приобрести ее, а когда этот метод не сработал, то купили компанию, как это сделал бы любой разумный человек.

ДЖОЭЛ СПОЛЬСКИ

СОУЧРЕДИТЕЛЬ КОМПАНИИ FOG CREEK SOFTWARE

в 2000 году вместе со своим другом Майклом Прайором Джоэл Спольски основал компанию Fog Creek Software, специализирующуюся на создании инструментов для управления проектами. Изначально Спольски и Прайор не знали, какой именно программный продукт будет выпускать компания. Они лишь были полны решимости создать компанию по разработке программного обеспечения, в которой главными были бы программисты.

Приблизительно в то же время Спольски начал вести блог «Joel on Software» (один из самых популярных блогов, посвященных программированию, где делился своими мыслями о программном обеспечении, менеджменте, бизнесе и Интернете, а создание блога «Joel on Software» стало примером стратегии, крайне редко реализуемой начинающими компаниями, — сначала создать блог, чтобы привлечь всеобщее внимание.

Разработав такие популярные программные продукты, как FogBugz и Fog Creek Copilot, компания Fog Creek Software каждый год удваивала оклады сотрудникам, даже после краха доткомов. Fog Creek Software никогда не привлекала внешних источников финансирования и по сей день остается прибыльной частной компанией.

Ливингстон. Как возникла идея создать компанию? С чего началась Fog Creek Software?

Спольски. Идеи как таковой не было. Было лишь понимание того, что меня окружают некомпетентные люди, компании которых процветают. Я думал, что моя компетентность позволит добиться гораздо больших успехов.

В конце 1990-х годов создать ИТ-компанию было проще простого. Компании с оценкой стоимости в сотни миллионов долларов при проведении IPO создавались неопытными юнцами, которые только что закончили колледж и ничего не смыслили в этой жизни. На наших глазах неумело воплощались самые прозаичные и скучные идеи. И тогда мы решили, что можем сделать все значительно лучше.

Непосредственно подтолкнул нас к созданию компании Fog Creek Филипп Гринспан из компании ArsDigita, разработавший отличный бизнес-план для своей компании. Казалось, успех обеспечен. Однако ArsDigita обанкротилась вследствие того, что для создания консультационного направления бизнеса (который вскоре просто исчез) привлекла венчурный капитал. Пример ArsDigita помог нам оценить правильность идей Филиппа Гринспана, но мы решили реализовать их несколько иначе. У компании ArsDigita был навязчивый страх перед приложениями Microsoft, что закончилось полным их игнорированием. Я не утверждаю, что программы Microsoft безукоризненны, но представители ArsDigita утверждали, что своим успехом обязаны отказу от продукции Microsoft. Думаю, по какой-то причине ArsDigita вообще была радикально настроена против компании Microsoft. Мы решили не быть такими категоричными в этом, а в остальном смело следовать примеру ArsDigita.

Главным достижением этой компании стала разработка платформы для веб-приложений. Одновременно с консультированием клиентов по настройке веб-приложений компания ArsDigita создала приложение ArsDigita Community System (ACS), именно оно обеспечило развитие компании. Предполагалось, что созданный продукт будет поддерживать консультационную деятельность компании, а эта деятельность, в свою очередь, — развитие продукта.

Однако компания ArsDigita ратовала за использование программного обеспечения с исходным открытым кодом. Мы же считали, что в ИТ-консалтинге увеличение доходов прямо зависит от количества сотрудников

компании. Если же говорить о разработке программного обеспечения, то доходы компании могут расти значительно быстрее, чем ее штат. Продажа лицензий на использование программного обеспечения по схеме ArsDigita (в этой компании — за использование приложения ArsDigita Community System для совместной разработки приложений), по нашему мнению, обеспечила бы стабильное расширение деятельности компании в области ИТ-консалтинга.

Согласно нашей идее, рост доходов от консалтингового бизнеса будет пропорционален числу нанятых сотрудников. А график роста доходности от второго направления деятельности компании (разработки программного обеспечения) будет напоминать хоккейную клюшку (J-Curve), поскольку в определенный момент (когда программное обеспечение начнет продаваться) нанимать новых сотрудников не понадобится. Для увеличения прибыльности достаточно просто продавать больше копий созданного программного продукта.

Так все выглядело в теории. На практике это не оправдалось, однако нашей уверенности в окончательном успехе хватило на то, чтобы успеть создать компанию раньше, чем мы поняли свою ошибку.

Ливингстон. Кто стал основателем компании?

Спольски. Майкл Прайор и я (мы подружились, работая в Juno Online Services). Мы создали компанию в 2000 году, приняв верное решение сделать это совместно. Если бы я взялся за создание компании самостоятельно, то вряд ли смог реализовать свои идеи. Наверно, мне вообще не удалось бы начать серьезный бизнес.

Компания ArsDigita потерпела крах при попытке реализовать на практике свои великолепные идеи. По мнению создателя этой компании, провал был связан с ошибочным привлечением венчурного капитала, поскольку представители венчурных фирм в совете директоров направили развитие компании в неверное русло. Но важно заметить, что приблизительно в то же время обанкротились все компании, применяющие аналогичные бизнес-модели. Даже при самом удачном руководстве ИТ-консалтинг был обречен на провал. Все сказанное в полной мере коснулось и нашей компании. К счастью, в тот момент наша компания еще не была достаточно мощной, так что потеря консалтингового направления в деятельности не стала для нее роковой. Нам удалось пережить эту утрату.

Создавая компанию в сентябре 2000 года, мы сформулировали цели и задачи своего бизнеса и сразу нашли трех солидных клиентов, которые пользовались нашими консультационными услугами в области информационных технологий. Но уже в феврале или в марте 2001 года от этого направления бизнеса ничего не осталось. Другие компании такого же типа, проработавшие дольше нашей, всего за пару месяцев потеряли около 90 процентов бизнеса. Такие существенные потери просто уничтожили их. Да и сам рынок ИТ-консалтинга практически прекратил существование.

Рынок ИТ-консалтинга полностью зависит от других рынков. В момент роста компания нанимает несколько новых консультантов для ускорения темпов развития. Но когда приходится сворачивать свою деятельность, увольняют всех консультантов. Если показатели рынка снизятся хотя бы на 0,002 процента, что и случилось во время кризиса интернет-компаний, первыми будут уволены консультанты. Одним словом, этот рынок был разрушен, и пострадали практически все работавшие на нем компании. Остались в живых только Razorfish, Scient, Viant и другие конгломераты со штатом около 120 сотрудников, объединившиеся ради выживания.

Ливингстон. На первом этапе существования компании Fog Creek Software вы с компаньоном работали дома?

Спольски. Нет, это противоречит нашей философии. Для нас работа на дому была неприемлемой. Мы с первого дня арендовали офис. Вернее, квартиру, но мы в ней не жили, используя ее исключительно под офис.

Ливингстон. Вы взяли в субаренду чью-то квартиру?

Спольски. Да, но это длинная история. Фактически нас ограбили. Мы взяли эту квартиру в субаренду у другой компании, которая в один «прекрасный» день обанкротилась. И обанкротилась без выполнения стандартной процедуры. Она просто исчезла вместе с нашими платежами, которые мы так и не смогли вернуть. Но так или иначе, это в прошлом.

Ливингстон. Вы говорили, что в начале деятельности у вас было три клиента. Вы познакомились с ними в Juno?

Спольски. Нет, если мне не изменяет память, это были подписчики моего блога, они обратились ко мне с предложением заняться проектами, которые, возможно, могли бы меня заинтересовать.

Ливингстон. В то время вы уже вели блог «Joel on Software»?

Спольски. Да. Из компании Juno Online Services я уволился в начале лета. Решил устроить себе отпуск и, поселившись в домике на пляже, все лето писал статьи для блога. К исходу лета блог уже отлично работал, и у него появилось немало читателей, готовых предложить нашей компании интересные проекты. Но, как я уже говорил, рынок ИТ-консалтинга очень быстро пал.

Ливингстон. Что вы предприняли после потери клиентов?

Спольски. Кризис грянул в ноябре 2000 года. Я намеренно называю точные даты, поскольку рынок ИТ-консалтинга прекратил существовать именно в этом месяце, хотя никто не догадывался об этом вплоть до апреля следующего года. С каждым днем находить клиентов становилось все труднее.

То и дело слышались жалобы: «На поиск нового клиента в этот раз ушло целых два месяца. Темпы роста замедляются. Цикл продаж существенно растянулся во времени». А в следующем месяце те же люди говорили: «Похоже, цикл продаж составляет уже четыре месяца». Вслух никто не говорил о том, что нет возможности нанимать новых сотрудников, а работающих придется уволить. Однако на практике дела обстояли именно так.

Таким образом, большинство компаний (включая ArsDigita, Razorfish, Scient, iXL и MarchFirst) просто не понимали, что их рынка больше не существует, и продолжали платить зарплату сотрудникам, у которых, по сути, не осталось работы. Денег становилось все меньше, в итоге компаниям пришлось прекратить свою деятельность.

В тот период у нас работало мало консультантов. Мы наняли всего нескольких человек. Поскольку мы собирались заняться разработкой и продажей программного обеспечения, то в октябре или ноябре доработали приложение FogBugz (система управления проектами), изначально предназначенное для внутреннего пользования. Начав продавать программу, мы довольно быстро нашли своих пользователей.

Ливингстон. Изначально приложение FogBugz предназначалось для решения внутренних задач вашей компании?

Спольски. Да. Изначально программа FogBugz предназначалась для выявления ошибок. Как правило, подобные приложения разрабатываются для внутренних нужд компании.

Ливингстон. Значит, при создании программы вы знали, что займетесь ее распространением, если она окажется полезной для вашей компании?

Спольски. Конечно. Вначале у нас было три идеи, и программа FogBugz лишь один из вариантов. Этот проект был самым простым для реализации. Кроме этого, нам казалось, что такой программный продукт будет проще продать. На еще один проект, приложение CityDesk, мы сделали ставку ошибочно. А еще было приложение Tintin, но оно так и осталось проектом.

Вообще-то, предполагалось разработать пакет из трех приложений, которые взаимодействовали бы друг с другом. Приложение FogBugz предназначалось для создания и управления проектами. Tintin задумывалась как серверное приложение для управления контентом, а CityDesk — как приложение-клиент. Рассчитывали на перспективу, поэтому начали реализацию с приложения FogBugz — оно было уже практически готово.

Припоминаю, продажи этого приложения приносили от 5 до 10 тыс. долл. в месяц. Достаточно, чтобы окупить наши расходы. При этом пришлось уволить двух нанятых ранее консультантов. (Оба сотрудника тут же нашли новую работу, и конфликтов у нас не возникло. Впоследствии один из них даже вернулся к нам на полную ставку.) Думаю, нам просто повезло: мы поздно вышли на рынок ИТ-консалтинга и не успели сложить много денег в бесперспективные идеи.

Ливингстон. Вы смогли быстро перестроиться потому, что только начали свой бизнес?

Спольски. Как я уже сказал, нам просто повезло. Если бы мы начали работать на год раньше, у нас уже было бы тридцать семь консультантов, которым мы бы платили зарплату еще четыре месяца, прежде чем понять, что не заработаем больше ни цента. В результате компания оказалась бы в критическом положении.

Ливингстон. Итак, пользователи начали покупать программу FogBugz. Стало ли это ключевым моментом в истории компании? Насколько я знаю, вы никогда не привлекали инвестиций со стороны.

Спольски. Мы не привлекали вообще никаких инвестиций. Но при этом я потратил около 50 тыс. долл. из собственных сбережений, которые пошли на заработную плату работников в тот период, когда мы остались без клиентов. Довольно долго у меня вообще не было зарплаты, я жил на кое-какие сбережения. (У Майкла сбережений было значительно меньше,

поэтому он получал заработную плату.) При этом еще приходилось платить за аренду офиса. Хотя это и была квартира моей бабушки, мы платили за нее арендную плату. Скажем, мы снимали офис ниже среднего уровня по цене ниже рыночной.

Ливингстон. Офис находился на Манхэттене?

Спольски. Да. В доме из песчаника на Манхэттене. Два этажа и садик во дворе. Довольно приятное место для работы. В нем никто не жил, но там была даже кухня.

Затем мы создали свою вторую программу — CityDesk. Этот проект стал неудачным по нескольким причинам. Мы неправильно интерпретировали некоторые тенденции, поэтому большим успехом созданное приложение не пользовалось. Однако продажи FogBugz продолжали расти. При выпуске каждой новой версии количество продаж увеличивалось вдвое. Мы просто сидели и смотрели на тенденцию роста продаж, которая сохранялась в последующие пять лет и не изменилась по сей день. Мы вносим улучшения в свое приложение и каждый год продаем все больше копий.

Несколько раз цена на программу FogBugz незначительно повышалась. В этом не было крайней необходимости, но после повышения цены количество проданных экземпляров только увеличивалось. Наверное, потому что приложение казалось людям более надежным, а его цена реальной.

Ливингстон. Когда пользователи стали платить больше, их восприятие программы изменилось?

Спольски. Несомненно. Раньше лицензия FogBugz на пять компьютеров стоила 199 долларов, то есть наш продукт скорее походил на условно бесплатную программу или испытательную версию. А сегодня лицензия на десять компьютеров стоит 999 долларов, что создает впечатление мощного программного продукта. При этом сегодня в своей нише это одно из наиболее выгодных предложений. Цена должна соответствовать не только содержанию, но и репутации продукта на рынке. Многие оценивают программные продукты в первую очередь именно по цене.

Мы повышали цену на FogBugz несколько раз, и каждый раз наблюдался прирост продаж. Мы выпускали все новые и новые версии FogBugz с расширенными функциями. Программа превращалась в гигантского монстра. Кроме того, развивалась и система обработки пользовательской корреспонденции, а внутри нее — средство исправления ошибок, и фильтр нежелательной почты (спама), и инструмент сортировки писем по категориям. Можно проследить всю цепочку сообщений пользователя, выбрать

даты и даже автоматически отослать пользователю ссылку, перейдя по которой, он узнает о текущем статусе сообщения. Эту программу мы использовали для обработки внутренней и внешней корреспонденции Juno Online Services и сделали все возможное, чтобы с ней мог работать любой пользователь.

ЛИВИНГСТОН. Выпуск программы FogBugz стал поворотным пунктом в истории компании?

СПОЛЬСКИ. Да, но в тот момент мы не видели в этом повода для радости. У нас появился товар, но мы не знали, что с ним делать. Поэтому решили его продавать и посмотреть, что из этого получится. Мы не имели ни малейшего представления о возможных результатах. Если бы в то время мне кто-то сказал, что нам не удастся продать ни одного экземпляра, я бы поверил ему. Однако если бы кто-то сказал мне, что в первый месяц выручка от продаж программы составит 50 тыс. долл. (не менее нереальная цифра), то я безоговорочно поверил бы и в это.

Теперь-то я знаю, что при запуске нового программного продукта можно получить 2–3 тыс. долл. в месяц, при условии что вы сделали все идеально. Это закономерно для всех программных продуктов. Но тогда я не знал, чего ожидать.

ЛИВИНГСТОН. В течение первого года работы думали ли вы, что потеряли всех клиентов и пора закрывать компанию?

СПОЛЬСКИ. Мысли о прекращении бизнеса никогда не приходили нам в голову, поскольку теоретически компания Fog Creek могла существовать ровно столько, сколько мы с Майклом могли зарабатывать на пропитание и оплачивать расходы. Объективных причин сдаваться не было. В течение первого года доходы компании достигли уровня 10–15 тыс. долл. Этой суммы вполне хватало на жизнь. Прибыль стабильно увеличивалась с каждым месяцем, а в годовом исчислении выросла не менее чем на 100 процентов. Вот что придавало нам уверенности.

С каждым месяцем финансовые поступления увеличивались. Поэтому, как я и говорил, не было причин расходиться по домам. Мы закрыли бы компанию только в том случае, если бы не хватало денег на оплату счетов. В месяц мы тратили около 5 тыс. долл. на аренду, канцелярские принадлежности и оплату услуг связи.

ЛИВИНГСТОН. Насколько мне известно, вы создали уникальную корпоративную культуру: главными стали программисты. Вы планировали это с самого начала?

Спольски. Разумеется. Вы же помните, что мы собирались основать компанию в области ИТ-консалтинга, а на ее основе создать подразделение по разработке программного обеспечения. Консультационный бизнес был только средством достижения поставленной цели. Он был нужен для того, чтобы заработать денег на реализацию основного проекта. Помимо основной деятельности мы планировали сохранить и консультационное направление, поскольку поддержка одного направления бизнеса другим компанией только на пользу.

В основе экономической модели нашей компании, компании ArsDigita и других подобных компаний лежал принцип найма талантливых выпускников факультетов компьютерных технологий и обеспечение им заработной платы в размере 75–125 тыс. долл. в год (в зависимости от способностей). То есть оплата труда программиста составляла около 60 долларов в час, а заказчики платили за созданные веб-приложения с доступом к базам данных по 200–250 долларов в час.

Ливингстон. Вот это да!

Спольски. Такой ситуацией на рынке хотели воспользоваться все стартапы.

Вопрос, как привлечь талантливых программистов, завершивших обучение, пока они не устроились в другие компании. Самое удивительное, многие компании даже не старались создать благоприятную рабочую атмосферу или относиться к наемным сотрудникам с должным уважением, чтобы заинтересовать их работой в своей организации.

Зайдите хоть в одну подобную компанию в Нью-Йорке — их там множество. Например, в офисах Scient вы увидите сотни столов в одном тесном помещении, где люди сидят, словно сельди в бочке. И при этом к ним относятся как к винтикам, которые в любой момент можно заменить новыми. Работа в таких условиях никому не доставляет удовольствия. Никакого уважения к разработчикам нет и в помине. Никто не относился к ним так, чтобы они почувствовали, что в компании именно они — суперзвезды.

В таких компаниях нет элементарных и привычных для нас вещей, например: кресла Аегон, отдельного помещения для каждого программиста с плотно закрывающимися дверями, возможности свободно общаться друг с другом и с руководством, чтобы все понимали нюансы поставленных задач. Мы предоставляем сотрудникам четыре недели отпуска и неделю

каникул, которую можно перенести на любое время года. Если речь идет о консультационной деятельности, то наши сотрудники летают только первым классом и никогда не отправляются в командировки на выходные.

Наш бизнес строится на элементарных расчетах: если мы будем тратить на 4 или 8 процентов больше средств на создание хороших условий для работы, то специалисты сами захотят прийти к нам, а не в *Scients* или *Razorfishes*. Именно так мы строим свой бизнес. Все ИТ-компании берут с клиентов 250 долларов в час, а сотрудникам платят шестьдесят. Мы же за вычетом всех налогов платим сотрудникам 64 доллара в час. Именно такой шаг мы предприняли, чтобы опередить своих конкурентов, и в этом заключался наш инновационный подход. Однако первоначально все планировалось иначе.

Ливингстон. Какой же вы представляли деятельность компании изначально?

Спольски: Как я уже говорил, мы занялись консультационным бизнесом, наняв на работу нескольких одаренных сотрудников. У нас появились клиенты, и мы с успехом использовали схему оплаты 60 к 250 долларам. Но рынок консультационных услуг исчез в течение нескольких месяцев, и мы превратились в компанию по разработке программного обеспечения.

Ливингстон. Удалось ли вам сохранить культуру компании в среде программистов?

Спольски. Конечно. Мы всегда преследовали эту цель, создавая компанию *Fog Creek*. В Бостоне, Остине, Рали Дюрам, Кремниевой долине, или в Сиэтле у программистов есть выбор работы. В Нью-Йорке можно устроиться в инвестиционный банк, в клинику, в рекламное агентство, но только не в технологическую компанию. В Нью-Йорке их очень мало.

При этом Нью-Йорк — крупнейший город США, и в нем живет много хороших программистов. Большинство из них просто застряли здесь потому, что их жены учатся, или потому, что здесь живет их семья, или они просто любят этот город, или хотят поучиться актерскому мастерству, а лучшего города для этого не найти. Можно перечислить сотню причин, заставляющих программистов жить в Нью-Йорке. И все они мечтают работать в компании, которая разрабатывает программное обеспечение. Это намного лучше рабского труда в инвестиционном банке. Увы, в Нью-Йорке таких компаний нет.

Мы часто посещали различные мероприятия, встречались с профессионалами в области программирования, и они спрашивали, не знаем ли мы, в какую компанию по разработке программного обеспечения можно устроиться в Нью-Йорке. В ответ мы лишь пожимали плечами: «Нет. Что-то не могу припомнить ни одной». Программисты в этом городе говорят о том, как выбраться из инвестиционного банка. Вот почему, создавая компанию, мы хотели создать такие условия труда, чтобы хотелось работать именно в Нью-Йорке.

В большинстве компаний программистов считают второстепенными сотрудниками, выполняющими второстепенные задачи. При таком отношении программист никогда не станет частью компании, и никто по-настоящему не позаботится о нем.

Ливингстон. Почему же крупные компании этого не понимают?

Спольски. Я работал в компании Viacom, которая создала канал MTV и Comedy Central. Но, честно говоря, эта компания даже не создает программы для этих каналов, а покупает их у каналов MTV и Nickelodeon. Затем, возможно, она продаст один из этих каналов и приобретет, например, CBS.

Чтобы преуспеть в этом бизнесе, нужно хорошо знать свою работу. Но когда каналу MTV требуется интерактивный веб-сайт, веб-сервер или что-то еще, то Viacom даже не нанимает программистов. Она нанимает сотрудников, которые знают людей, знакомых с теми, кто хоть что-нибудь смыслит в новых технологиях. Наконец, одному из них приходит мысль взять на работу программиста. Так они и поступают. Если повезет, то им даже удастся нанять хорошего программиста. Но его тут же замучат до смерти, и ему захочется бежать из этой компании куда глаза глядят.

В компании, целью которой не является создание высококлассных программ, никогда не сформируется внутренняя культура, необходимая для создания качественных программных продуктов. Поэтому программист, попавший в такую компанию, сможет работать в ней в лучшем случае высокооплачиваемым оператором ПК. Слишком мало надежды, что преуспевающие сотрудники компании из сферы шоу-бизнеса когда-нибудь поймут, чем именно занимаются программисты и что отличает их от операторов ПК.

Ливингстон. Хотели бы вы что-то изменить в прошлом или сделать по-другому?

Спольски. Самой крупной нашей ошибкой, по-моему, был поиск ценных маркетинговых идей. Мы считали себя некомпетентными в искусстве продаж и маркетинга, поскольку и я, и Майкл Прайор программисты. В то время эта область знаний — по нашему мнению критически важная для успеха компании, которая занимается разработкой программного обеспечения, — была для нас полной загадкой.

Читая материалы на эту тему, мы все больше понимали свою неосведомленность в вопросах продажи и рекламы. В бюджет компании даже не были заложены расходы на маркетинг. А мы очень боялись выходить на рынок неподготовленными. Большинство стартапов мучаются теми же сомнениями: как привлечь внимание потребителей к продукту?

Мы мечтали, чтобы какая-нибудь компания взялась за продвижение и реализацию нашего товара на рынке, а мы бы лишь разрабатывали программы. Так сказать, разделение труда. Но, если задуматься, в индустрии программного обеспечения очень мало прецедентов, когда одна компания занималась разработкой продукта, а другая — его реализацией. Лично я нашел лишь один пример: программный продукт Notes компании Lotus разработала компания из Бостона Iris Associates.

Между этими компаниями было заключено соглашение о разделе прибыли в соотношении 50 на 50. Продажей и рекламой занималась компания Lotus Development, покупавшая копии Notes у компании-разработчика Iris Associates по цене ниже рыночной (думаю, за 25 процентов от розничной цены, рекомендованной производителем). Подобная схема работы существовала довольно долго, вплоть до покупки Iris Associates компанией Lotus. Именно поэтому мне хотелось применить эту схему у нас.

Я поговорил с людьми, непосредственно участвовавшими в сотрудничестве между Lotus Development и Iris Associates, и они рассказали мне о чудовищном напряжении, превратившем для них эти годы в кошмар. Компании Lotus пришлось поглотить разработчика.

Тогда мы стали искать компанию, которая смогла бы сразу купить Fog Creek Software и за свои деньги вывести наш продукт на рынок. Мы потратили огромное количество времени на переговоры с компаниями, у которых, по нашему мнению, хватило бы средств и знаний для того, чтобы продвигать и продавать наши программы. Из этих переговоров не вышло ничего хорошего, поскольку Fog Creek Software представлялась потенциальным покупателям «примадонной» с очень завышенной

самооценкой. Другими словами, нам сделали предложение о покупке, озвучив сумму в 4 млн долл. А мы считали, что Fog Creek Software не могла стоить дешевле 12 млн, и отлично понимали, почему нам предлагают всего 4 миллиона. Пожалуй, на месте покупателя мы действовали бы так же. Но мы и в самом деле верили в будущее своей компании.

К счастью, компания, с которой мы вели переговоры о продаже Fog Creek, приобрела компанию моего друга, находившуюся в ситуации, подобной нашей. Мой друг тоже надеялся, что покупатель поможет вывести на рынок программные продукты, разрабатываемые его фирмой. На деле оказалось, что у компании-покупателя недостаточно средств и опыта для продвижения на рынке программных продуктов. Поэтому затея провалилась. Думаю, если бы мы пошли этим путем, то наша компания вскоре просто исчезла бы. Не было бы ни Fog Creek, ни ее программ.

Наша основная ошибка заключалась в преувеличении проблем с продажами и маркетингом. И все потому, что все вокруг твердили: «Неужели у вас нет человека, который несет ответственность за продажи? А где ваш отдел маркетинга? Как вы сможете продавать продукт потребителю?»

В первые годы мы просили пользователей за вознаграждение приводить ссылки на наши программы на своих веб-сайтах, надеясь, что это поможет нам продать продукт. Когда мы занимались консультационным бизнесом, на нашем сайте висело рекламное объявление: «Помогите найти клиента, и мы заплатим вам 5 тыс. долл.». Мы были уверены, что это привлечет внимание посетителей. Но люди с опытом в сфере разработки программного обеспечения критиковали наши методы. «Кажется, что вы в отчаянии и предлагаете взятку» и рекомендовали существенно уменьшить предлагаемую сумму. На это объявление откликнулся единственный пользователь, да и тот оказался представителем компании, желавшей воспользоваться нашими услугами. Таким образом эта компания сумела получить неплохую скидку.

Наша затея оказалась совершенно бессмысленной. Однако мы решили развивать ее и предложили пользователям разместить на своем сайте ссылку на программы нашей компании с гарантией получения 15–25 процентов от суммы продажи. Самая настоящая партнерская программа, вроде той, что используется на Amazon. Этот подход действительно помог нам увеличить продажи, но по сравнению с затраченными временем и усилиями результат был ничтожным. Ведение партнерской программы

отнимало много времени. В конечном счете мне надоело каждый месяц выписывать чеки на 19 долларов, и мы закрыли эту программу, чтобы не терять драгоценного времени, которого так не хватало на первом этапе существования компании.

Третья попытка — купоны со скидками. Мы решили отправлять каждому посетителю нашего сайта автоматическое электронное сообщение приблизительно такого содержания: «Купите нашу программу в течение ближайших 72 часов и получите скидку в размере 25 процентов от суммы покупки». (Это автоматизированное приложение было написано много лет назад и работает по сей день. Если вы скачаете пробную версию нашего наименее популярного приложения CityDesk, то сразу же получите электронное сообщение с предложением 25-процентной скидки в случае покупки этой программы в ближайшие 72 часа.) После запуска этого механизма продажи действительно выросли. Кроме того, люди перестали откладывать оценку демонстрационной версии программы, так как действие купона на скидку заканчивалось через 72 часа и пользователи не хотели терять потенциальные льготы.

Хороших идей в области маркетинга и продвижения товаров было много. Но, к сожалению, мы слишком много времени тратили на их разработку. Только спустя пять лет мы поняли, что *ничто* так не увеличивает продажи, как постоянное улучшение качества продукта. Каждая минута, потраченная на разработку рекламных схем (пусть даже и результативных), не сравнится по ценности с разработкой и выпуском улучшенной версии программы. Если бы все потраченное на рекламу время мы посвятили улучшению своих программ, то отдача была бы несравнимо большей.

Пожалуй, в этом и заключалась наша самая большая ошибка. Теперь я постоянно советую всем избегать подобных промахов. Например, купоны со скидками, выпускаемые General Motors. По-моему, эти купоны выпускаются только потому, что в компании забыли, как делать автомобили, которые нравятся людям и которые они захотят купить. Если вы умеете создавать программы, востребованные пользователями, то лучше всего постоянно улучшайте свой продукт.

Выясните у клиентов, чего они ждут от ваших программ. Не обращайтесь внимания на конкурентов. В данном случае они не имеют для вас никакого значения. Прислушайтесь к мнению реальных или потенциальных клиентов, чтобы понять, почему они покупают или не хотят покупать ваш

продукт. Выполните их пожелания и выводите продукт на рынок. Вот на чем действительно следует сосредоточиться в первую очередь — важнее этого нет ничего.

Ливингстон. Вы сознательно не привлекали внешних инвестиций?

Спольски. Да. Наслушавшись страшных историй о том, что венчурный капитал способен сделать с компанией, мы решили не привлекать инвестиций. Руководителей компании компании ArsDigita, например, просто выкинули на улицу, заменив их «профессиональной командой менеджеров», которые довели прибыльную компанию до банкротства.

Их логику легко понять. Представьте себя на месте представителя венчурной компании, вложившей деньги в стартап. Взглянув на руководство финансируемой компании, вы понимаете, что большинство руководителей стартапа — высококвалифицированные «технари», которые никогда не станут талантливymi менеджерами. Некоторые из них так и останутся лишь основателями компании, потому что не смогут стать еще и хорошими директорами. Наверняка в большинстве подопечных компаний вам захочется сменить руководство на более подходящее. Однако лично я не верю в то, что венчурным капиталистам действительно удастся подобрать для финансируемой компании хороших руководителей. Конечно, они привлекут профессиональных управленцев, но это не означает, что компания станет работать лучше. Когда говорят, что основатели компании не могут быть хорошими менеджерами, — это лишь отговорка. На рынке успешно работает множество компаний, которыми с самого начала руководят их основатели.

Ничто так не увеличивает продажи, как постоянное улучшение качества продукта

Мы не привлекаем венчурный капитал, потому что не хотим, чтобы нас заставили делать что-то вопреки нашему желанию. Каждый день я нахожу все новые подтверждения правильности этого решения. Вот, например, в совет директоров нашей компании входим я, Майкл и мой друг Джаред (наша компания частная, в этом плане мы можем поступать так, как нам вздумается). У одного из друзей Джареда возникли идеи по оптимизации программы FogBugz для инвесторов. Не помню деталей, но, для того чтобы программа была интересна инвесторам, необходимо было изменить ее приблизительно на 5 процентов. По-моему, объем изменений значительный, а рынок сбыта для продукта достаточно узок. Я предпочел

бы заниматься тем, в чем мы действительно компетентны, а не хвататься за возможность создания приложения для финансовых рынков. Но парень продолжал твердить, что нам обязательно нужно встретиться с этими людьми и что мы сможем заработать приличную сумму.

В компании, финансируемой венчурным капиталом, с его представителями в совете директоров, у нас не было бы возможности размышлять. Пришлось бы просто согласиться. Даже если вы не будете считать идею стоящей, придется выполнять решения людей, по мнению которых те или иные действия принесут им прибыль. Согласившись на привлечение инвестиций, вы уже не сможете ответить отказом, сославшись на желание спокойно работать в своем направлении.

В деятельности нашей компании часто применяются нестандартные методы. При этом, к счастью, не приходится ни перед кем отчитываться. Например, в офисе компании, финансируемой венчурным капиталом, вы не увидите отдельных кабинетов для каждого программиста. Финансисты посчитают это чересчур экстравагантным. Мы же потратили немало денег на обустройство удобных помещений для сотрудников. И я считаю этот подход вполне оправданным, если речь идет о повышении производительности труда. Неоднократно я слышал от разных людей, что с точки зрения венчурных фирм такой подход считается неприемлемым. Для венчурного капиталиста отдельный кабинет для сотрудника — явное излишество. Почему же в таком случае они сами не сидят в общей комнате?

Я не раз был свидетелем дискуссий о том, нужно ли выделять разработчикам программного обеспечения отдельные помещения и больше не хочу спорить. Я устал доказывать очевидное. Полеты первым классом, кресла Аегон, широкоформатные мониторы и лучшие компьютеры за доступные деньги можно назвать излишествами. Но очень приятно поступать, как считаешь правильным, не вступая в споры с людьми, которые понятия не имеют о том, как создавать программное обеспечение.

Ливингстон. Что бы вы могли посоветовать программистам, которые тоже хотят создать стартап без привлечения инвестиций?

Спольски. Скажу, что дело это вполне реальное. Я рекомендовал бы создать блог и привлечь к нему миллионы читателей. Этот этап в работе может оказаться самым простым и необязательным. Второй — намного сложнее. Помнится, Ларри Уолл сказал о созданном им языке программирования Perl: «Если этот язык программирования вам не нравится,

создайте собственный и сделайте его популярным». Именно так Ларри отвечал критикам созданного им языка программирования.

Повторю еще раз: для нашей компании лучшей рекламой стал блог «Joel on Software» (в наше время такой подход зовут PR). Благодаря этому блогу нам с первых дней удалось найти немало клиентов. Позже информация о нашем программном продукте просто передавалась из уст в уста. Допустим, какая-то компания приобрела нашу программу. Частенько сотрудник, который перешел на работу в другую компанию, на новом рабочем месте рекомендовал купить именно наше приложение. Эти люди никогда не слышали о блоге «Joel on Software», но все равно пользовались нашим программным обеспечением. Графики роста продаж наглядно подтверждают мои слова. В самом начале существования Fog Creek Software мы спрашивали у посетителей веб-сайта, как они узнали о нашей компании. Фактически 100 процентов опрошенных в поле для ответа писали: «Joel on Software».

В настоящее время только 30 процентов посетителей нашего веб-сайта дают такой ответ. Показатели изменились, но этот вариант ответа встречается до сих пор. Поэтому, как мне кажется, нашу модель развития никому не удастся полностью скопировать. Одни люди не умеют красиво писать, другим просто нечем заинтересовать читателей, но есть и те, у кого это отлично получается. Попробуйте пойти по нашим стопам. Впрочем, даже если вы полностью скопируете все наши действия, успех не гарантирован. К сожалению, каждому стартапу придется найти изюминку, которая сделает его неповторимым и успешным.

Наш программный продукт нельзя отнести к категории товаров, распространяемых с помощью вирусного маркетинга. Только благодаря блогу «Joel on Software» люди узнали о том, что мы производим программные продукты. В нашем случае это сработало, но для других компаний этот метод может оказаться неприемлемым.

Припоминаю самое глупое высказывание из тех, что я размещал в своем блоге. Я давал совет по написанию технической спецификации программы и порекомендовал читателям быть «забавными». Сейчас я считаю этот совет глупым, ведь большинство людей, стараясь казаться забавными, добиваются обратного эффекта. Стало быть, такой совет, как и совет быть сыном богатых родителей, мало кому окажется полезным.

Ливингстон. Были ли у компании конкуренты, вызывающие беспокойство?

Спольски. Кажется, по этому поводу я никогда не волновался. Как ни смешно это звучит, но популярность блога «Joel on Software» заставляла многих читателей думать: «Раз Джоэл смог, значит, и я смогу». И они полностью копировали нас, выпуская аналогичные продукты.

Припоминаю, что на рынке крутилось около семи аналогов программы FogBugz. Один из программистов даже полностью скопировал интерфейс нашей программы, в результате чего его раздел «О программе» стал явным примером нарушения авторских прав. Мы указали на это автору клона, он изменил этот элемент, а в остальном приложение осталось полной копией FogBugz. Для распространения своей программы этот человек применял различные варианты оптимизации поиска своего сайта. В итоге компания Google заблокировала ссылки на аналог нашей программы за использование нечестных приемов раскрутки сайта, и на этом бизнес нашего конкурента закончился. Это был самый «выдающийся» пример в нашей практике.

Попадались и такие конкуренты, которые относились к нашей компании уважительно. Они либо создавали собственную программу для выявления ошибок, либо у них уже был готовый программный продукт подобного рода. В целом у нас появилось около семи серьезных конкурентов на рынке.

Интересно, что конкуренты копировали не программный код, а принцип работы приложения. Но все они упускали из виду важный нюанс, который привел нас к успеху. Но не могли же они в точности скопировать блог «Joel on Software». Думаю, все эти компании получили полезный урок. Можно скопировать программный продукт, но нельзя скопировать успех компании. Поэтому мы не боимся конкурентов. Хотя они предпринимают разные действия, но, по большому счету, не слишком нам досаждают.

Какое-то время в нашей компании даже культивировался принцип игнорирования конкурентов. Когда я работал в компании Microsoft, один из сотрудников моего отдела решил еженедельно составлять список конкурентов (ему это давало дополнительный стимул к работе). Поскольку мы трудились над созданием приложения Excel, в этом списке значились все компании, занимавшиеся созданием приложений для работы с электронными таблицами. Этот программист внимательно следил также

за компаниями Lotus и Borland, за их действиями, новыми элементами и функциями в программах конкурирующих компаний. Эту информацию он рассылал по электронной почте другим сотрудникам Microsoft шесть недель подряд, пока это не надоело ему самому. Я сделал вывод, что, независимо от степени осведомленности о деятельности конкурентов, эти знания практически бесполезны. Эти сведения не влияли на ход работы. Дискуссии велись приблизительно так:

— Вы слышали, что наши конкуренты разрабатывают очень полезную функцию X?

— Если эта функция такая полезная, почему мы ничего не слышали о ней от пользователей?

Другими словами, зачем узнавать мнение пользователей о наших конкурентах, если можно получить интересующую информацию непосредственно от потенциального клиента? Поэтому я всегда исповедовал следующий принцип: «Слушай потребителей, а не конкурентов». Даже не знаю, кто наши конкуренты. Иногда меня просят назвать популярные приложения, аналогичные нашим, и в связи с этим я узнал о двух приложениях: Bugzilla и BUGtrack. Но я даже не знаю, что это за приложения, в чем их особенности и какова цена. Можно было бы это узнать, но я не представляю, зачем мне эта информация.

Можно скопировать программный продукт, но нельзя скопировать успех компании

Лично я предпочитаю общаться с теми, кто работает с нашей программой и может дать ей реальную оценку. Еще полезнее пообщаться с теми, кто пользовался нашим программным обеспечением, но затем предпочел другую программу. Почему он это сделал? Мне нужно знать. Допустим, кто-то говорит, что у наших конкурентов интегрирован wiki-сервис. Пусть так. Мы можем интегрировать в свою программу подобные технологии, но я хочу услышать это желание не от наших конкурентов, а от пользователей.

Ливингстон. Что вас больше всего удивило за прошедшие годы?

Спольски. Больше всего? Удивительного произошло много. После одного из выпусков новой версии нашей программы (сегодня уже доступна версия 5.0 приложения FogBugz) мы ожидали значительного повышения уровня продаж. Мы считали, что основными покупателями станут пользователи, которые уже работают с нашей программой; наверняка они

захотят обновить ее до новой версии. Согласно нашему прогнозу, после выпуска новой версии возникнет пик продаж, после которого последует незначительный спад. К удивлению, снижения уровня продаж так и не произошло. По этой причине нам очень понравилось выпускать новые версии своих программ. Мы сделали шаг вперед. Огромный шаг.

Но теперь я понимаю причины происшедшего. Мы выпустили улучшенный продукт. Чем выше качество выпускаемого продукта, тем больше у него появится истинных ценителей. Воспользовавшись пробной версией программы, многие решат ее купить, если им понравится качество. Благодаря повышению качества продукта вы выйдете на новый, стабильный, более высокий уровень продаж. Качественный продукт с легкостью пройдет проверку у пользователей, скачавших пробную версию.

Ливингстон. У кого вы учились?

Спольски. Да у всех. Я даже не берусь перечислять фамилии из огромнейшего списка людей, научивших меня важным вещам.

Я служил в израильской армии и освоил азы стратегии. Чтобы не маршировать по плацу в униформе, я выбрал альтернативную службу и проработал весь срок в сельскохозяйственной коммуне (кибуце). В каждом кибуце есть своя специализация. Мой, например, выпекал хлеб. Почти два года я каждый вечер и ночь трудился в пекарне, выпекавшей сотни тысяч буханок хлеба за смену. Это была не кустарная пекарня, а огромное, шумное производство. Именно там я очень многое узнал о работе, об отношении людей к работе, о менеджменте, об особенностях работы конвейерной ленты и работе промышленного оборудования.

Но мир программного обеспечения мне впервые открылся, лишь когда я устроился в компанию Microsoft. Это случилось в 1991 году. В то время практически не существовало компаний, которые владели бы основами создания и продвижения программных продуктов в той степени, в какой всем этим владела Microsoft. Эта компания достигла своего уровня благодаря тому, что изучила все нюансы создания качественного программного обеспечения, востребованного пользователями. Ни одна другая компания в то время не была на это способна. Уже тогда в Microsoft создавали программы для выявления ошибок и даже создали целую базу данных выявляемых ошибок. Сегодня подобные приложения кажутся естественными и необходимыми, но в то время подавляющее большинство коммерческих фирм, работающих в сфере разработки программного обеспечения, не

занимались выявлением ошибок, не писали спецификаций и не тестировали удобство и простоту использования своих приложений.

Если бы пришелец с другой планеты попал в индустрию программного обеспечения в 1991 году, то в компании Microsoft он узнал бы в десять раз больше, чем в любой другой компании из этой сферы. Работа в Microsoft сыграла очень важную роль в моей жизни. Благодаря этому опыту мне стали понятны причины исчезновения множества компаний, которые разорились из-за собственных ошибок. Часто создавалось впечатление, что во многих из них не знают основ программирования. Программисты Microsoft понимали, что загрузка сегментного регистра на 386-х процессорах занимает слишком много времени. Поэтому в подобной архитектуре не следует использовать дальних указателей, чтобы не ждать возле компьютера вечность. В компании Borland этого явно не знали. В результате программа Microsoft Access загружалась на компьютерах всего за 2–3 секунды, а приложение Borland Paradox для операционной системы Windows загружалось целых 90 секунд. А все потому, что в Microsoft знали то, чего не знали в Borland. И это лишь один из миллиона примеров.

Но эти времена прошли, и теперь в Microsoft набрали множество бездарей, которые всего этого не знают. Лично для меня современная Microsoft похожа на бочку со смолой, в которой можно только увязнуть, а двигаться вперед в ней очень сложно из-за ужасной бюрократии. Но именно в этой компании я многому научился.

Ливингстон. Тогда в компании Microsoft работало всего пять тысяч человек, не так ли?

Спольски. Да, и тысяча из них были разработчиками программного обеспечения, а двести — руководителями проектов. Я был руководителем проекта и работал над приложением Excel — одним из основных проектов компании, наряду с Windows и DOS. Это было действительно круто.

Ливингстон. Каковы лучшие качества хорошего программиста?

Спольски. Для меня главное качество хорошего программиста заключается в возможности увидеть основное, отбросив все лишнее. Например: «Эти две тысячи строк программного кода выполняют практически те же действия, что и эти две строки. Знаю, это не очень понятно, но с точки зрения математики практически одно и то же». Важно, чтобы программист отбросил ненужное и предложил именно то, что действительно важно.

Например, Ruby on Rails представляет собой платформу для разработки приложений, написанную на языке программирования Ruby. Она обеспечивает интеграцию веб-приложений с веб-сервером и сервером базы данных. Это первая платформа, которую можно использовать на любом языке программирования для доступа к базам данных, где необходим особый формат заголовков столбцов в базе. Раньше все думали, что каждый может использовать любые названия в базе данных и в приложениях. В результате приходилось писать множество строк программного кода, чтобы определить соответствие между именами в базе данных и в приложении. А подход в Ruby on Rails оказался совершенно иным. Ничего страшного, если в базе данных и в приложении требуется использовать одинаковые названия. По сути, это не имеет значения.

Внезапно все стало значительно проще и прозрачнее. Для меня это пример тонкой и элегантной работы разработчика, а ведь он всего лишь предложил отбросить отличия, к которым мы привыкли.

Не знаю, какие черты характеризуют хорошего хакера. Скорее всего, чтобы ответить на этот вопрос достаточно понять, что мы считаем выдающимся взломом программного обеспечения. Значит, выдающимся хакером я назвал бы специалиста, совершившего выдающийся взлом.

Мне кажется, программист должен быть в какой-то степени одержимым. Это определенное состояние ума и полное погружение в проект. Он просто создает новые строки кода, не замечая времени. Вводит все новые и новые строки, создает новые замечательные элементы программы, и все благодаря достигнутому психическому состоянию.

Думаю, сегодня в компании Enterprise Java работает много программистов, которые никогда не достигали подобного состояния (ну вот, теперь я обидел еще и всех программистов Java). Для них работа представляет собой лишь последовательность разработки программного продукта. Они никогда не видели в разработке программы магии созидания.

Ливингстон. Каковы, по вашему мнению, основные характеристики хорошей компании по разработке программного обеспечения?

Спольски. Для меня хорошая компания — разработчик программного обеспечения напоминает фабрику воплощения идей. Вы создаете хорошо оборудованную фабрику и, когда рождается какая-то идея, отправляете ее туда, а на выходе получаете готовый программный код.

Первым примером воплощения подобного принципа работы в нашей компании можно считать создание программы Sorilot. Мы приняли на работу четырех стажеров (трех программистов и одного специалиста по рекламе). В основе Sorilot лежала привычная всем идея управления удаленным компьютером. Идея не новая, но мы изучили рынок и не увидели там достойных альтернатив. Поскольку с точки зрения программирования задача не была сложной, мы решили, что за лето сможем создать задуманное приложение силами четырех практикантов. И самое главное и удивительное, в этом проекте использовался чужой программный код. Таким образом, мы могли бы выполнить весь проект с минимальными усилиями и в кратчайшие сроки. В первый раз наша компания могла действовать именно как производство по реализации идеи. Всего за несколько месяцев можно было превратить идею в готовый программный продукт.

Моя же цель — создать компанию, в которой можно без труда реализовывать масштабные и сложные проекты. Мне хотелось иметь возможность сказать: «Современные программы резервного копирования данных никуда не годятся. Они ужасны, с какой стороны не посмотри. Давайте создадим хорошую программу резервного копирования». По-настоящему большая и серьезная идея. И еще, мне хотелось создать компанию (которой у нас пока еще нет), без труда осуществляющую даже такие непростые замыслы. У нас достаточно финансовых средств для реализации крупных проектов. А если финансов не хватит, всегда можно найти венчурную фирму, которая согласится вложить деньги в проект. Однако даже при наличии капитала и идеи создать готовый программный продукт сложно. Именно этот процесс мы и хотим довести до автоматизма.

Ливингстон. Что бы вы посоветовали программистам, которые решили создать собственную компанию?

Спольски. У меня на этот счет много советов: не делайте этого. Это засасывает. Рано или поздно вы возненавидите свое дело.

Можно я позаимствую один из советов Пола Грэма? Не создавайте собственную компанию, если не можете убедить присоединиться к вам хотя бы одного человека. Если вы не убедите двоих (лучше — троих) вложить все свои силы в реализацию задуманного проекта, у вас вряд ли что-то получится. Лишь небольшое число программистов решается на создание собственной компании. Хотя многим из них не нравится их работа и компания, на которую они работают, они продолжают работать, поскольку

им необходимы деньги для оплаты счетов. Тогда программист решает заняться собственным проектом, не увольняясь с работы. Он решает написать программу в свободное время, а затем создать сайт и продавать на нем готовое приложение. На роль основателей будущей компании такие программисты готовы взять жену или даже кота.

Поскольку эти люди не собираются сделать решительный шаг и бросить основную работу, они могут в любой момент отказаться от поставленной цели. В 99,9 процента случаев такие

**Не создавайте собственную
компанию, если не можете
убедить присоединиться
к вам хотя бы одного
человека**

программисты отказываются от своего замысла. Значительно больше шансов на успех у тех, кто делает решительный шаг, откажется от постоянного места работы и убедит хотя бы одного человека последовать за ним. Приходится выбирать:

выполнять стабильную работу или добиться успеха. При этом первый вариант выглядит более удручающим на фоне второго.

Итак, если вы хотите стать предпринимателем, увольняйтесь! Найдите хотя бы одного единомышленника. Мне кажется, этот необходимый минимум даст вам шанс добиться успеха.

БЛЭЙК РОСС

СОЗДАТЕЛЬ БРАУЗЕРА FIREFOX

Работая в компании Mozilla Foundation, Блэйк Росс и Дэйв Хайетт в свободное от работы время создали браузер Firefox. В Mozilla Foundation они трудились над созданием многострадального браузера Netscape (предшественника Firefox). К сожалению, из-за множества ограничений работа над Netscape не ладилась. Поэтому Росс и Хайетт решили самостоятельно создать такой браузер, который был бы удобным в использовании.

В нерабочее время Блэйк Росс и Дэйв Хайетт приступили к созданию нового браузера, быстродействующего, простого и надежного. В 2002 году они выпустили пробную версию, получившую название Phoenix, а уже в 2004-м — презентовали миру браузер Firefox 1.0, который принес настоящий успех своим создателям.

Как и многие программы, описанные в этой книге, браузер Firefox представлял собой нечто совершенно новое. Это был проект с открытым программным кодом, запущенный в качестве стартапа как для удобства конечных пользователей, так и для продвижения на рынке. Результаты превзошли все ожидания: Firefox не только явно отвоевал рыночную долю у занимающего лидирующую позицию браузера Internet Explorer, но и пользуется огромным успехом среди продвинутых пользователей.

В 2005 году Блэйк Росс взял академический отпуск в Стэнфордском университете, чтобы создать стартап вместе с еще одним разработчиком Firefox, Джо Хьюиттом.

Ливингстон. Расскажите, как создавался браузер Firefox.

Росс. Firefox — прямой потомок браузера Mozilla, а у того довольно длинная история создания. В нее мы сейчас не будем углубляться. Лично я начал работать над проектом Mozilla в 2000 году. Этот браузер создавался на основе открытого программного кода, то есть любой программист мог внести в него изменения. Я начал тесно сотрудничать с компанией Netscape, поскольку они взяли браузер Mozilla за основу для создания своего программного продукта. Я помогал исправлять ошибки в работе браузера, а компания Netscape однажды пригласила меня на стажировку. Так я примкнул к ее команде, что стало для меня хорошим первым опытом работы.

Ливингстон. Вам ведь тогда было всего 14 лет, не так ли?

Росс. Верно. Я работал в Калифорнии, и то первое лето стажировки было просто великолепным. После я начал работать дома, а когда следующим летом вернулся в Калифорнию, положение компании пошатнулось. Доля Netscape на рынке продолжала сокращаться и к тому времени составляла около 5 процентов. Причиной было значительное сокращение поддержки Netscape материнской компанией America Online (AOL). Важную роль сыграло и поражение Netscape в войне браузеров 1998 года и много другого... Дела пошли еще хуже, когда компания AOL стала требовать большую часть прибыли от использования браузера Mozilla. AOL стремилась вернуть вложенные инвестиции, ведь она купила Netscape за 4 млрд долл.

Тем временем пользователи стали обращаться к браузеру Mozilla еще реже, чем посещать сайт компании Netscape.com. Кнопки поиска в Mozilla были расположены беспорядочно, впрочем, как и рекламные баннеры. Работать с браузером было неудобно. Корпоративная культура Netscape совершенно не учитывала потребности пользователей. Работать в таких условиях стало очень трудно.

В браузере Firefox воплотился наш опыт, приобретенный в компании Netscape, однако мы не стремились противопоставить его доминирующему тогда браузеру Internet Explorer. В 2001 году пользователи стали понемногу отказываться от Internet Explorer, а корпорация Microsoft даже распустила команду, осуществлявшую его поддержку. Поэтому началось создание Firefox. Мы знали, что сможем добиться нужного результата, только если Netscape не станет нас сковывать такими ограничивающими факторами, как маркетинг, объемы продаж и другими условиями. Мы приступили

к созданию браузера в команде из трех-четырех человек. Эти люди всегда отстаивали права пользователей в стенах компании Netscape.

Например, наша команда выступала за то, чтобы в версию браузера Netscape 7 была введена функция блокирования всплывающих окон. В сборку браузера Mozilla встроены такой программный код, но Netscape всячески противилась этому, потому что на сайте Netscape.com постоянно всплывали рекламные окна. Подобные предложения получали одобрение в Netscape с большим трудом. Мы же испытывали лишь разочарование, видя свои имена в списке разработчиков программы, поэтому начали работу над проектом под кодовым названием Phoenix (это мифическая птица, вновь и вновь возрождающаяся из пепла, так и наш проект словно возрождался из остатков браузера Netscape).

Ливингстон. Кто участвовал в разработке нового браузера?

Росс. Дэвид Хайетт, Джо Хьюитт (в настоящее время мой партнер по стартапу Parakey) и я написал программный код, а Брайан Райнер и Эйс Доцлер собирали элементы программы и обеспечивали качество продукта. Работая над проектом, мы реализовали наши идеи, рождавшиеся во время вечерних дискуссий в баре Denny's. Я вернулся домой в Майами, и еще некоторое время мы продолжали работать онлайн.

Браузер Phoenix, по сути, представлял собой наш вариант браузера Mozilla, созданный на основе доступного программного кода Mozilla. Мы сделали программный код закрытым, поскольку понимали, что невозможно создать программу, ориентированную на потребителя, когда тысячи людей лишь искали прибыль от Netscape, а другие тысячи компьютерных фанатов (которые не любят коммерческие компании) пытались улучшить открытый программный код. Мы просто решили сделать программный код закрытым и написать его так, как считали правильным. Мы несколько раз изменяли название будущего браузера, а компания Mozilla предоставила нам поддержку. Собственно, так все и началось.

Ливингстон. Как же еще назывался браузер?

Росс. Вначале он назывался Phoenix, но мы сразу столкнулись с проблемой защиты прав на торговую марку. Ни у кого из нас троих не было юридического образования. К тому же никто из нас не располагал необходимыми финансовыми средствами, чтобы оплачивать услуги юристов, поэтому мы не смогли бы защититься от возможных исков по защите авторских прав. Компания Phoenix Technologies могла предъявить нам иск,

поскольку она тоже занималась разработкой веб-браузера. Мы переименовали браузер в Firebird — имело тот же смысл, что и Phoenix. Но уже существовала база данных отрытого программного кода с аналогичным названием. Поэтому мы снова переименовали браузер. К тому времени наш браузер уже приобрел популярность (хотя ее нельзя сравнить с той, которой пользуется Firefox сегодня), поэтому мы решили сохранить слово «Fire» как часть названия. Мы несколько месяцев перебирали различные слова, которые содержат в себе слово «Fire», пока кто-то из нас не натолкнулся на слово «Firefox». (Так китайцы называют рыжую панду.)

Ливингстон. Насколько я поняла, все разработчики Firefox находились в разных городах?

Росс. В самом начале работы над браузером все мы работали в Netscape. Потом Дэйв Хайетт перешел в компанию Apple, куда его пригласили работать для разработки браузера Safari, а к нам присоединились другие ребята: Бен Гуджер из Новой Зеландии, Пьер Шаньяль из Франции и Ян Варга из Словакии. Я вернулся домой в Майами, и мы продолжили работу над Firefox в режиме онлайн.

Мы с Джо Хьюиттом до сих пор обсуждаем рабочие вопросы относительно стартапа Parakey с помощью программы мгновенных сообщений, даже когда находимся в двадцати минутах ходьбы друг от друга. Мы к этому привыкли еще со времени работы над Firefox. Нам гораздо удобнее взаимодействовать онлайн, чем встречаться лично.

Ливингстон. Возникали ли у вас конфликты с Дэйвом Хайеттом, который работает в компании Apple?

Росс. Возникали. Ведь их команда тоже работала над созданием простого браузера для пользователей. Дэйв даже не предполагал, что будет работать над созданием конкурирующей программы. Тем не менее мы не прекратили сотрудничества, несмотря на возникавшие проблемы.

Ливингстон. Он ушел из компании Apple?

Росс. Нет, он до сих пор продолжает работу над Safari. Он ушел в Apple по окончании проекта Firefox.

Ливингстон. Значит, тогда у вас была небольшая команда?

Росс. Команда разработчиков Firefox постоянно меняется. Было бы нечестно сказать, что это небольшая команда, поскольку мы строили работу на основе программного кода Mozilla, над которым трудились десятки программистов. Огромное число разработчиков занимались созданием

движка Gecko, благодаря которому работал браузер Mozilla. В течение первого года в состав команды, непосредственно занимавшейся созданием Firefox, входили четыре или пять разных человек. Но всегда это были ребята, небезразличные к созданию оригинального продукта.

Сегодня в нашей команде значительно больше разработчиков, очевидно, потому что Firefox стал основным проектом компании Mozilla.

Ливингстон. Когда вы убедились, что работаете в верном направлении.

Росс. Думаю, этим моментом стал выпуск первой версии браузера, выложенной на FTP-сервере, и статья с обзором браузера Firefox на корпоративном сайте новостей mozillaZine. Мы выложили эту версию, хотя оставалось еще много недочетов. Количество ее закачек не уступало числу закачек версий браузера Mozilla.

Отношение к нашему браузеру было неоднозначным. С одной стороны, программистам, давним пользователям Mozilla, совершенно не нравилось наше создание. В их глазах мы выглядели еретиками, посмевшими использовать программный код материнского браузера, что противоречило установленному порядку в мире веб-программирования на основе открытого исходного кода. С другой стороны, многие считали, что наконец-то Mozilla отошла от принципов создания браузера для программистов и делает что-то полезное для обычных пользователей. Мы получили большое количество отзывов от блогеров, читателей журнала PC World и других пользователей. И скоро ситуация стала развиваться без нашего участия.

Ливингстон. Вы испытывали трудности в привлечении пользователей непосредственно после создания Firefox?

Росс. Нет, но и те пользователи, которые откликнулись на выпуск нового браузера, не были нашей целевой аудиторией. Просто эти люди загрузили бета-версию Firefox через сайт Mozilla — другими словами, в большинстве это были компьютерщики. Перед нами стояла задача трансформировать принцип создания программ, принятый в компании Mozilla, согласно которому разработка велась на основе открытого исходного кода. Согласно этому принципу, главными пользователями считались программисты, а все остальные могли обратиться к справочной системе браузера. Вся имиджевая реклама Mozilla выглядела весьма консервативно: логотип в виде динозавра и непривлекательные рекламные баннеры — трудно описать их словами. Да и все эти причуды, понятные людям с техническим

складом ума, не нравятся большинству обывателей. Нужно было сделать браузер более привлекательным для широкой публики.

ЛИВИНГСТОН. Как вам удалось это осуществить?

Росс. Первый шаг: компания Netscape позволила Mozilla Foundation отделиться и действовать как независимое юридическое лицо. Mozilla представляла собой подразделение Netscape, занимающееся разработкой программ на основе открытого исходного кода. То есть специалисты этого подразделения создавали новые технологии, а Netscape их распространяла. Когда же Netscape порвала с Mozilla, последняя лишилась крупного дистрибьютора.

Как только в браузере Firefox были исправлены основные ошибки, руководство Mozilla приняло решение реализовать браузер без привлечения посредников, непосредственно пользователям (как в свое время поступила Netscape). В тот момент компании Mozilla пришлось изменить свою корпоративную политику и предоставить пользователям широкую техническую поддержку; в противном случае перед ней возникла бы реальная угроза банкротства.

ЛИВИНГСТОН. Разрабатывая Firefox, вы задумывались об угрозе со стороны конкурентов?

Росс. Нет, ведь создание Firefox очень отличалось от работы в стандартных стартапах. Обычно компании беспокоятся о конкуренции по финансовым причинам. После завершения работы над браузером деньги нам нужны были лишь для его дальнейшей поддержки. Потому мы и воспользовались добровольными пожертвованиями, первоначальным взносом компании AOL, а затем заключили сделку с Google, сделав этот поисковик системой поиска по умолчанию в браузере Firefox. Но все эти финансовые вливания не вызывали опасений даже в случае банкротства... Я даже не предполагал, что смогу зарабатывать деньги с помощью Firefox; ведь это было всего-навсего хобби, поэтому нашу команду не заботили деньги. Я еще учился в школе. По всем законам логики, этот проект мог стать успешным.

Поначалу мы хотели лишь добиться справедливости, создав нечто с помощью своих знаний, вне стен компании Netscape. Этот браузер родился из разочарования, которое мы испытывали, работая в Netscape. Хотелось, чтобы люди могли пользоваться нашим браузером, но мы не огорчились бы в случае провала. Мы учитывали потребности пользователей, чем и

определили последующий успех Firefox, а не отталкивались от мнения конкурентов.

В любом случае команда, работавшая над поддержкой Internet Explorer, была распущена, а Netscape отошла от дел. Рынок оказался полностью открытым. Мы не подсчитывали возможных доходов и не проводили маркетинговый анализ — мы просто следовали интуиции. Сейчас, должен признаться, я испытываю значительно большее внешнее давление, беспокоясь о перспективах стартапа Parakey. Ведь от нас ожидают второго Firefox или подобного.

Ливингстон. Полагаю, не так уж плохо, что люди возлагают на вас большие ожидания.

Росс. Неплохо, конечно, но придется потрудиться, чтобы оправдать эти ожидания. Трудно быть связанным обязательствами и стараться их выполнить, когда все надеются на тебя. Мы стараемся не рекламировать свои разработки до тех пор, пока не сможем предоставить нужный людям продукт. Пользователи обычно ставят высокие требования, поэтому, если рекламировать каждую разработку, придется реализовать их хотя бы не хуже, чем заявлено. А это непросто.

Ливингстон. Ваши конкуренты предпринимали какие-либо действия, которые вызвали у вас негативную реакцию?

Росс. Не в открытую. Например, меня крайне раздражает, что корпорация Microsoft, кажется, видит смысл своего существования в борьбе с конкурентами. Мы же попытались просто удовлетворить потребности рынка. Людям нужен был хороший браузер, поэтому мы захотели выполнить их желание, а не утверждали, что собираемся уничтожить Microsoft и что наша цель — уменьшить влияние этой корпорации. Не было и в мыслях такого намерения, хотя в некоторых проектах с использованием открытого программного кода именно эту цель ставят во главу угла.

Поскольку компания Microsoft победила в войне браузеров, то в 2001 году она просто прекратила борьбу с конкурентами. Такие действия абсолютно неоправданны, потому что браузеры — это наиболее популярные приложения. А корпорация Microsoft перестала обеспечивать поддержку пользователей и в настоящее время проигрывает серьезным игрокам на

Мы учитывали потребности пользователей, а не отталкивались от мнения конкурентов

рынке браузеров. Должен сказать, что Internet Explorer 7 был бы неплохим браузером, появившись он на несколько лет раньше.

Очевидно, что Microsoft пытается скопировать многие программы, написанные нами. Людям нравится Mozilla, потому что у нее открытый программный код — вот и мы стараемся быть открытыми и честными в глазах компьютерного сообщества. Наши программы можно получить бесплатно. Мы отзываемся на пожелания пользователей и понимаем, что все это происходит благодаря Microsoft. Корпорация завела корпоративный блог, пытаясь продемонстрировать дружелюбие по отношению к пользователям. Но такие действия очень уж напоминают очередную уловку PR-менеджеров. Создается впечатление, что, решив повторить историю создания и продвижения Firefox, Microsoft всеми силами пытается показать себя в более выгодном свете. Было бы замечательно, если бы эти чувства были искренними, а иначе действия Microsoft похожи на дешевый рекламный трюк. Ну да ладно, Microsoft хотя бы пытается что-то исправить.

Я уважаю такие компании, как Opera, которые тоже создают браузеры. Пусть их приложения во многом еще несовершенны, но эти компании руководствуются правильными мотивами. Компания Opera занимается созданием браузеров около десяти лет, и ее разработчикам нравится создавать продукты для пользователей Интернета. Глядя на Microsoft, возникает впечатление, что корпорация только стремится заработать как можно больше денег и разгромить конкурентов, что выглядит абсолютно неверным мотивом для создания хорошего программного продукта.

Ливингстон. Возникали ли недоразумения по поводу целей создания Firefox?

Росс. Многие истинные фанаты программ с открытым исходным кодом неверно истолковали нашу цель. Обычно в проектах с открытым кодом те, кто не является веб-разработчиком, просто интересуются процессом создания нового приложения.

Многие так и не поняли, для какой аудитории мы создавали свой продукт. Трудно объяснить, что это означает на самом деле. Но вы можете представить себе Mozilla — программу, в которую каждый может внести свою лепту. А веб-разработчики имеют право проголосовать за реализацию в браузере той или иной функции. Мы, разумеется, соглашаемся с мнением специалистов, но с оговоркой: создаваемый нами продукт предназначен и

для других пользователей. Они (веб-разработчики) имеют право голоса, но функции, которые, по их мнению, следовало бы добавить, могут не понравиться пользователям. Программистам приходится соглашаться с нашим решением. Ведь даже пятьсот голосов в пользу реализации определенной функции представляют собой лишь меньшую часть голосов всех потенциальных пользователей, которые не имеют возможности комментировать каждое наше действие на определенном этапе разработки программы.

Очень трудно переубедить пятьсот веб-разработчиков в том, что приоритетная для них функция, может оказаться ненужной пятистам миллионам потенциальных пользователей, в особенности когда вы не располагаете фактами для подтверждения своего мнения. Порой я невероятно рад тому, что над созданием Parakey трудится всего два человека. Мы работаем очень быстро и не дискутируем по любому поводу.

Ливингстон. Значит, вам всегда приходится прислушиваться к мнению программистов при разработке проектов с открытым исходным кодом?

Росс. Безусловно, их довольно конструктивное мнение помогает совершенствовать программный продукт. Нам следует быть осторожными с профессиональным видением и в первую очередь учитывать требования потенциальных пользователей. Не уверен, что Mozilla придерживалась такой стратегии, поэтому популярность их браузера остановилась на цифре в несколько миллионов пользователей, и компания не смогла привлечь более широкую аудиторию.

Ливингстон. Как вы считаете, браузер Firefox стал более популярным потому, что он лучше других?

Росс. Успех Firefox обусловлен разными причинами. Одни считают этот браузер простым в эксплуатации, но другие стали им пользоваться после того, как его установили их дети.

Безусловно, мы провели большую работу, организовав многочисленные презентации браузера для привлечения широкой аудитории. Собственно говоря, занимались маркетингом «из уст в уста». Мы даже разработали сайт для продвижения браузера, он называется Spread Firefox («Распространение Firefox»), работу над которым начали с Эйсой Доцлером еще в 2004 году при создании Firefox. На этом сайте наш программный продукт распространяется среди различных групп пользователей — не программистов. По нашему мнению, браузером должны пользоваться не только компьютерщики (как это бывает с большинством программ с открытым

исходным кодом). Мы предложили программу всем пользователям без исключения. Они стали рассказывать о нем своим коллегам, друзьям и просто знакомым. И 250 тысяч пользователей зарегистрировались на нашем сайте. Вот по-настоящему значительный показатель успеха.

Мы также поместили объявление в газету New York Times. Десятки тысяч человек внесли пожертвования в размере от 10 до 30 долларов при покупке двух полностраничных объявлений, помещенных в New York Times, в то время, когда мы выпустили Firefox. Конечно, все эти пожертвования составили лишь несколько сотен тысяч долларов, но ведь у нас не было маркетингового бюджета. Все средства поступали от сообщества веб-разработчиков. Такая ситуация весьма необычна для любого проекта по разработке программного обеспечения, не говоря уже о приложениях с открытым исходным кодом.

Ливингстон. Следовательно, популярность Firefox росла благодаря высокому качеству программы и маркетингу «из уст в уста»?

Росс. Именно так. У нас нет сотрудников, рассылающих рекламные сообщения пользователям либо взаимодействующих с прессой. Вся маркетинговая стратегия реализовывалась самими пользователями, которые распространяли информацию об удобном браузере. Сайт Spread Firefox только способствовал популяризации Firefox. После этого десятки компаний переняли нашу стратегию продвижения программного продукта — например, посмотрите GoTrillian.com, SpreadOpenOffice.org и другие подобные сайты.

Ливингстон. Можете ли вы вспомнить какие-нибудь сложные ситуации в истории браузера Firefox?

Росс. Ну, не такие уж сложные. Мне удастся создать впечатление, будто развитие стартапа не заставляет нервничать, хотя в действительности это не так. Мы не пытались разбогатеть с помощью Firefox — эта программа с открытым исходным кодом распространяется бесплатно — и не пытались захватить рынок браузеров. Наша команда ставила перед собой довольно скромные цели, и, если бы затея с разработкой нового браузера провалилась, это не стало бы для нас трагедией. Поэтому по сравнению с другими разработчиками мы намного свободнее принимали рискованные решения.

Гораздо лучше иметь возможность самому принимать решения и заботиться о венчурном финансировании, маркетинге и объемах продаж.

Можно думать только о создаваемом программном продукте и о потребностях пользователей.

Ливингстон. В начале работы над браузером Firefox вы были еще подростком. Справлялись ли вы с поставленными задачами?

Росс. Я считал, что наука маркетинга требует специального образования и большого опыта. Но оказалось, что для успешного маркетинга достаточно просто создать хороший продукт, а люди сами захотят его распространять. Это проще, чем я представлял. Сейчас мне очень трудно встречаться со специалистами по маркетингу: они пытаются навязать свое мнение и занимаются всей этой маркетинговой ерундой.

Ливингстон. Что вас больше всего удивило в работе над Firefox?

Росс. Пожалуй, то, что распространять браузер Firefox оказалось достаточно просто, поскольку пользователи практически потеряли надежду работать с нормальным браузером. Мы уже знали, что никто не скачивает клиентские приложения, да и браузеры как программный продукт отмиralи. Компания Mozilla не могла предоставить альтернативу. В такой ситуации трудно двигаться вперед. Рынок был монополизирован. Мы же просто проигнорировали все эти факторы, создали новый браузер и добились успеха.

Теперь нам сложнее нанимать аналитиков и других серьезных инсайдеров в свою компанию, ведь существование Firefox служит подтверждением того, что все они заблуждались. Многие в компьютерной индустрии — не программисты и не участники разработки проекта — хотят чувствовать свою причастность к создаваемому программному продукту. Они делают резкие заявления, чем привлекают внимание широкой публики. На мой взгляд, если у программиста есть профессиональные амбиции, ему следует участвовать в работе над проектом. Однажды кто-то из аналитиков в пух и прах раскритиковал Parakey, хотя едва знал, что представляет собой этот стартап, и уж точно не участвовал в его создании. Создается впечатление, будто вернулись те времена, когда Firefox только готовился к выпуску. Впрочем, такие критические комментарии мотивируют создателей стартапов. Мне нравится принимать вызов.

Приступая к работе над Firefox, мы собрали множество мнений различных людей, и стало очевидно, что пользователям не нравятся их браузеры. Следовательно, если бы мы смогли создать более качественный браузер, то все эти люди стали бы нашими клиентами.

Ливингстон. Помните ли вы реакцию пользователей на первую демоверсию Firefox?

Росс. Пользователям понравилась простота работы с этим браузером. Интересно, что я ни с кем из своих родных и близких не обсуждал свое участие в разработке Firefox. Ни мои родители, ни друзья не знали о том, что я работал над Firefox, до того момента, когда он был выпущен и появилась статья в журнале Business 2.0. Сразу же все стали меня спрашивать, не я ли придумал Firefox. До этого времени родные и друзья считали, что я просто занимаюсь «чем-то», связанным с компьютерами.

Ливингстон. То есть ваши родители ничего не знали о Firefox?

Росс. В общем да. Полагаю, они знали о моей работе над проектами Mozilla, и о том, что я работал в компании Netscape, то есть что я связан с разработкой браузеров. Но они не знали о моей увлеченной работе над Firefox, пока не прочитали статью в журнале. Мне очень нравилось подобное развитие событий: можно пожить пару месяцев без шумихи и, возвратившись из школы, садиться за работу над браузером, а не заявлять на каждом углу, что скоро все будут пользоваться моей программой. Хорошо, когда тебе не мешают заниматься делом. Что толку говорить до появления реальной программы, которую можно продемонстрировать. После этого окружающим останется только высказать свое мнение о сильных и слабых сторонах программы.

Ливингстон. Итак, вы не возлагали больших надежд на свой браузер. Хотелось ли вам когда-либо отказаться от его дальнейшей разработки?

Росс. Должен признаться, был такой момент. Тогда я всерьез решил заняться учебой в школе и на полгода забросил работу над проектом. На самом деле я не отказался полностью от разработки браузера, поскольку знал, что остальная команда продолжает работать. Просто немного расслабился, учитывая что корпорация Microsoft не планировала возвращаться к созданию браузеров в скором будущем.

Ливингстон. Сейчас вы работаете в «настоящем» стартапе. Как он создавался?

Росс. В некотором роде его созданию способствовали СМИ и венчурные капиталисты. С первых дней работы в компании Netscape мы с Джо Хьюиттом обсуждали недостатки современного программного обеспечения, размышляя, что бы мы могли изменить, будь у нас такая возможность. После того как в прессе появилось несколько статей с положительными

отзывами о Firefox, нам стали приходить электронные письма от инвесторов с предложениями встретиться. Сначала мы подумали, что разговаривать с ними не о чем, ведь создание программы с открытым исходным кодом было для нас чем-то вроде хобби. Но затем поняли, что все они предлагают финансовую поддержку в обмен на совместное ведение дела. Ценность подобных предложений стала понятной только спустя годы.

Ливингстон. То есть вы хотели поймать счастливую волну?

Росс. Верно. У нас были некоторые соображения по поводу разработки программного обеспечения. Настало время для того, чтобы начать хоть что-либо делать. Нас готовы услышать, а мы готовы разработать хороший продукт.

Ливингстон. Как называется ваш стартап?

Росс. Сейчас наша компания носит название Parakey, но, кто знает, закрепится ли оно. Название браузера «Firefox» было четвертым в списке альтернативных вариантов.

Ливингстон. С какими трудностями вы столкнулись при создании стартапа?

Росс. В основном с недостатком времени. Всякий раз при выполнении работы у меня возникает чувство, что я должен потратить это время на другое занятие. Если, к примеру, завтра я решу жениться, то, скорее всего, во время свадебной церемонии буду думать о программном коде или о том, как написать брачный контракт на языке программирования Python. Стартап создается в состоянии непрерывного стресса. В течение первых двух месяцев венчурные капиталисты забрасывали нас электронными сообщениями, и мы считали, что нужно встретиться с каждым из них, полагая, что не можем отказать никому, поскольку нам предлагают сотрудничество. Сейчас понятно, что время — самый ценный ресурс, а каждая минута, проведенная на таких встречах, — пустая трата времени.

Сейчас понятно, что время — самый ценный ресурс, а каждая минута, проведенная на таких встречах, — пустая трата времени

Однако постепенно ситуация улучшается. Нам уже удалось очистить рабочее пространство от лишних людей. Порой мне даже кажется, что все было бы гораздо проще, если бы Firefox не существовало. Тогда мы смогли бы сами планировать сроки выполнения намеченных работ. Да и

пользователи постоянно ждут от нас следующих проектов, что вызывает ненужное напряжение. Чересчур сильно давление.

Ливингстон. Кого бы вы назвали своим наставником? Для Джо Хьюитта это ведь первый стартап, не так ли?

Росс. Да, для нас это действительно проблема. К сожалению, нет такого человека, который благодаря своему опыту создания стартапов мог бы давать нам дельные советы. Впрочем, у нас хороший юрист. И мы хотели бы встретить наставника без скрытых мотивов, поддерживающего наши приоритеты.

Ливингстон. Должно быть, из-за вашей известности это весьма сложно. Наверняка многие хотят добиться известности за ваш счет.

Росс. Не могу сосчитать количество электронных писем с предложением «просто поужинать». Поужинать, поболтать о политике, погоде, природе и прочей ерунде. Но постепенно выясняется, что эти люди хотят больше, чем просто поболтать. В конечном счете выяснится, что они не прочь поработать на нас, или хотят... порой они даже не знают, чего от нас хотят. Трудно понять истинные намерения других.

Ливингстон. Должно быть, тяжело не иметь возможности ни с кем поделиться своей идеей?

Росс. Невероятно тяжело. Если вам нужно пресечь разговор в самом начале, можете воспользоваться моей магической фразой «скрытый режим», чтобы, не обижая собеседника, не выболтать лишнего. Иногда очень удобно использовать малопонятные программистские термины или просто сказать: «В свое время мы все расскажем».

Ливингстон. Какой наиболее ценный опыт для стартапа вы получили, работая над браузером Firefox?

Росс. Всегда нужно поддерживать связь с людьми, которые станут вашими пользователями. Очень легко, закрывшись в комнате, сутки напролет писать программный код, забывая о пользователях с их реальными проблемами. Самое главное — постоянно общаться с людьми и совершенствовать продукт.

Кроме того, я научился честными методами создавать шумиху вокруг своего продукта. При работе над браузером Firefox мы в первую очередь обратились к блогерам, хотя они и не были нашей целевой аудиторией. Если вам удалось заинтересовать известных блогеров, то с их помощью вы быстро привлечете внимание прессы, например журнала PC Worlds

и медиахолдингов. Пусть у вас еще нет поддержки солидных клиентов, нет маркетологов и рекламистов, но заметка о вашей программе в журнале PC Worlds обязательно привлечет внимание остальной пишущей братии, а она уже расскажет полную историю и сделает прогноз на будущее. Журналисты напишут, что «весь мир говорит о браузере Firefox», хотя рядовые пользователи даже не слышали о нем. Как только о Firefox написала газета The New York Times, весь мир заговорил о нашем браузере.

Ливингстон. Что самое сложное при создании стартапа?

Росс. Сложнее всего то, что никто не может точно сказать, что такое «нормально». Инвесторы предлагают «нормальные» договоры, консультанты просят «нормальные» гонорары за свои услуги. Мне 21 год, и у меня недостаточно жизненного опыта, чтобы понять, что нормально. Поэтому мы принимаем решения медленно, после глубокого анализа и всегда стараемся понять, кто говорит правду, а кто пытается обмануть.

Еще одно: очень трудно найти время для семьи, друзей и любимой девушки. В штате нашего стартапа всего два сотрудника, а проект очень масштабный.

Ливингстон. Должно быть, вы распланировали работу на несколько лет вперед?

Росс. Вовсе нет. Осталось не так уж много времени до выпуска программы Parakey.

Ливингстон. Такие жесткие рамки связаны с действиями конкурентов?

Росс. Что вы! Мы не знаем никого, кто бы занимался разработкой аналогичного проекта. Однако интуитивно чувствуем, что эта идея уже витает в воздухе и, возможно, завтра кто-то объявит о ее реализации.

Ливингстон. Вы можете назвать своих самых опасных конкурентов?

Росс. Пожалуй, я бы назвал компании Google или Microsoft. Наш проект достаточно масштабный. Не уверен, что другой стартап сможет его реализовать и захочет конкурировать с этими гигантами. Хотя мы увлеченные разработчики, это не значит, что никто кроме нас не сможет создать ничего подобного. Среди известных имен это Google и Microsoft.

Ливингстон. Сейчас ваш стартовый капитал невелик. А как же оплата аренды и прочие расходы?

Росс. Мы планируем привлечь инвестиции до выпуска программы, но стараемся получать как можно меньше финансирования со стороны. Нам

не нужны 12 млн долл. Я просто не знал бы, что с ними делать. У нас нет офиса — мы работаем над проектом у себя дома.

Ливингстон. Вы планируете арендовать офис?

Росс. В будущем. Но вначале хотелось бы проверить, сколько программистов удастся разместить в ванной.

Ливингстон. Думаете, ваша затея слишком сложна для двоих?

Росс. Безусловно, мы хотим привлечь к сотрудничеству других программистов, но это довольно сложно. Так трудно искать и интервьюировать кандидатов, да и программный код сам не напишется. Никто не станет продвигать наш продукт, если проводить все время за беседами с потенциальными сотрудниками стартапа. Всегда раздумываешь, не лучше ли самостоятельно работать над проектом, вместо того чтобы терять время и темп, что неминуемо при введении в курс дела новых программистов?

Короче говоря, я переживаю обо всем. Не верю, что можно без напряжения управлять созданием стартапа.

Ливингстон. Что вас больше всего удивило при создании собственного стартапа?

Росс. Я не мог предположить, насколько тесны связи между специалистами из Кремниевой долины. Мы постоянно встречаемся с разными людьми. При этом один из них, который, казалось бы, совершенно не знает другого, вдруг говорит: «Слышал, на прошлой неделе вы беседовали с Тони». В тесном сообществе разработчиков программного обеспечения все друг друга знают. Очень жаль, что многие договоры заключаются благодаря личным связям. Хотелось бы, чтобы хорошие компании заключали хорошие сделки, а плохие к не заключали их вообще.

Я прекрасно понимаю, почему ребята из Google отказались играть по этим правилам. Они никого не знали и не распускали слухи о своих былых достижениях.

МИНА ТРОТТ

Одна из основателей компаний SIX APART

В 2001 году супруги Мина и Бен Тротт создали компанию Six Apart (компания названа по количеству дней, разделяющих их дни рождения). Мина вела блог Dollarshort. Популярность этого блога постоянно росла, и в итоге программное обеспечение перестало ее удовлетворять, как и существующие приложения. Поэтому вместе с мужем она решила разработать собственное приложение и поделиться им с друзьями. Приложение Movable Type практически мгновенно стало популярным — со дня запуска в октябре 2001 года.

В апреле 2003 года компанию Six Apart профинансировала компания Neoteny, принадлежащая Джою Ито. Позже, осенью этого же года, Six Apart запустила собственный блог-сервис TypePad. В январе 2005 года компания Six Apart объявила о покупке компании Danga Interactive, разработавшей сервис LiveJournal. А в 2006-м запустила бесплатную службу Vox для поддержки персональных блогов (которая также известна под названием Comet). Служба Vox предоставляет широкие мультимедийные возможности интеграции контента, содержащегося в записях уже существующих популярных сервисов и социальных сетей.

Ливингстон. Расскажите, с чего начиналась ваша предпринимательская деятельность.

Тротт. Все началось с блога Dollarshort, который я стала вести с апреля 2001 года. Я искала способ реализации своего творческого потенциала и создала блог, в котором вначале публиковала только рассказы. В это время я продолжала работать на прежней работе, где мне никак не удавалось себя полностью реализовать. Мой блог привлекал все больше и больше читателей, и нас с мужем начали увлекать идеи взаимодействия и творческого самовыражения людей в Интернете.

Когда компания, в которой мы работали, обанкротилась, мы решили создать приложение для ведения блогов, распространять его исключительно за добровольные пожертвования и посмотреть, к чему это приведет. По сути, ничего особенного мы не ожидали от этого проекта. Разумеется, мы рассчитывали на добровольные взносы за программное обеспечение, но никаких грандиозных планов на этот счет не строили.

Чем больше мы увлекались своим проектом, тем более серьезные цели ставили перед собой. Но никогда, даже в мечтах, нам не приходила в голову мысль создать компанию. Мы даже не считали это возможным. Еще во время учебы в колледже мы с Беном (а мы вместе со средней школы) задумывались над созданием компании в области веб-дизайна. Но эта идея казалась нам слишком масштабной. Мы понятия не имели о том, с чего начать. Тогда нам казалось, что ничего более сложного в этой жизни нет.

К счастью, все происходило само собой, как будто случайно. Созданное нами приложение Movable Type так быстро стало популярным, что очень скоро нам пришлось заниматься поддержкой этого проекта полный рабочий день. Именно наличие клиентов с самого первого дня работы в конечном итоге и подтолкнуло нас к созданию собственной компании. Если бы мы слишком долго размышляли, занимались поиском клиентов и разработкой стратегии продвижения товара на рынке, то все это оказалось бы для нас слишком сложным. Изначально мы не отягощали себя такими размышлениями — просто взялись за дело, намереваясь заниматься лишь тем, что нам по-настоящему нравилось.

Немного позже мы общались с представителями венчурных компаний, и они расспрашивали, какие проблемы позволяет решить наше приложение. Хотя это были не официальные переговоры, а частная беседа, этот

вопрос заставил нас серьезно задуматься. Мы ведь никогда не пытались решить чьих-либо проблем, кроме своих собственных и проблем нескольких хорошо знакомых нам блогеров.

Но спрос на наши программы оказался огромным, популярность приложения Movable Type росла сумасшедшими темпами. Приблизительно в июле 2002 года мы оказались на распутье, перед нами стал вопрос: хотим мы стать просто консультантами и заниматься лишь доработкой и обновлением приложения Movable Type? Мы шли по этому пути, но совсем недолго. На проверку оказалось, что консалтинговый бизнес нас не интересует. И мы решили усложнить свою задачу и обратиться к пользователям. В результате приступили к работе над программой TypePad.

Как раз перед тем как мы решили взяться за работу над TypePad, в июле 2002 года, мы создали компанию с ограниченной ответственностью без какой-либо финансовой поддержки со стороны. Наша компания состояла из меня и Бена и базировалась в нашей квартире в Ричмонде. Под кабинет отвели нашу запасную спальню, а рабочие места расположили в ней в прямом смысле спиной к спине. В течение полутора лет мы проводили там очень много времени. Даже забавно об этом рассказывать. Словно я говорю о какой-то другой жизни. Мне это напоминает ситуацию, когда муж и жена после рождения ребенка забывают о сложностях родов и проблемах первых лет малыша, принимая решение «родить еще одного». Думаю, какие-то химические соединения в моем мозге заставляют меня забыть о том, какими сложными были те полтора года.

Ливингстон. Расскажите о самых сложных моментах того времени.

Тротт. Думаю, что говорить придется не об отдельных моментах, а обо всем том периоде, поскольку весь он был довольно сложным и болезненным.

Я начала вести блог, потому что у меня не было друзей. В колледже мы с Беном не старались заводить новых друзей: нам хватало друг друга. И расширение круга знакомств было для нас в новинку, так как мы начали встречаться еще в старших классах средней школы. С тех пор мы постоянно были вместе, и этого было достаточно. Кроме того, мы всегда были увлечены работой и исследованием Интернета, и нам никогда даже не приходило в голову искать новых друзей.

С помощью блога я хотела завязать знакомства с разными людьми и найти себе новых друзей. И блог здорово в этом помог. Для нас с Беном

самым трудным в те годы было отсутствие настоящих друзей. В нашей жизни не хватало разнообразия. Конечно, иногда мы ходили на вечеринки, но нам не было по-настоящему весело. Поэтому главная проблема заключалась в том, что нужно было закрыться двоим в квартире и, оборвав и так немногочисленные внешние связи, взяться за работу над проектом. Мы с Беном — настоящая команда, все и всегда делаем вместе. Мне кажется, что на протяжении приблизительно двух лет мы не провели отдельно друг от друга больше шести часов. Первая командировка по делам нашей компании стала первой моей шестичасовой разлукой с Беном.

Хорошо, что теперь в нашей компании работают и другие люди, поскольку нельзя посмотреть на ситуацию под другим углом с тем человеком, с которым вы провели так много времени вместе и частью которого стали. Но мы неплохо справились с этой работой. Однако если бы нам предложили создать компанию заново, то мы не взялись бы за это дело — слишком уж это утомительно.

Даже когда наша организация стала больше похожа на настоящую компанию и у нас появились наемные сотрудники, потребовался еще год для того, чтобы мы смогли спокойно сказать друг другу: «Я не хочу разговаривать дома о работе». Наличие офиса все в корне меняет. Сложнее всего работать дома, поскольку оставить работу хоть на минуту нет никакой возможности.

Ливингстон. Сначала вы работали над приложением Movable Type (платформа для ведения блогов). На какую целевую аудиторию вы рассчитывали изначально?

Тротт. Интерес к приложению возник еще до запуска, поскольку о его скором выходе я объявила в своем блоге. И сразу нашлось около двух тысяч желающих опробовать это приложение в работе. Перед самым выходом программы все эти пользователи только и говорили: «Всего неделя осталась до выхода Movable Type. Мы просто сгораем от нетерпения». А мы думали: «Боже, какая ответственность!» Глядя друг на друга, мы думали, стоит ли это делать. Ведь программа может навеки приковать нас к себе.

И все же рискнули. Конечно, если бы мы знали наперед, что из этого получится, то взялись бы за реализацию проекта с большей уверенностью. А так первые месяцы работы мы очень волновались, нас терзали миллионы сомнений.

Мы с Беном в определенной степени перфекционисты: не можем делать что-то наполовину. Поэтому мы поставили цель — создать программный продукт, который будет сам себя окупать. Однако при этом думали, куда бы устроиться на работу, поскольку свое приложение мы предоставляли бесплатно, на условиях привлечения добровольных пожертвований. А, как известно, заработать на бесплатном или даже условно бесплатном продукте, практически невозможно. К счастью, пользователи довольно быстро начали вносить добровольные пожертвования на наш счет, и переломный момент в развитии проекта наступил уже через два месяца. Проект стал самокупаемым и оставался таким вплоть до привлечения инвестиций.

Ливингстон. Каким образом вы предлагали пользователям вносить добровольные пожертвования за пользование программой?

Тротт. Мы никогда не просили денег: считали это неприемлемым. У нас была лишь одна страничка, где мы разместили текст следующего содержания: «Принимаем добровольные пожертвования». Пользователи вносили добровольные пожертвования по двум причинам. Во-первых, им нравилось наше приложение. Во-вторых, всем пожертвовавшим мы отправляли обновления приложения и ключи.

Создав блог, пользователь мог по желанию разместить его на главной странице нашего сайта. Для этого требовалось приобрести ключ, заплатив приблизительно 20 долларов. Блогер мог отправить запрос по электронной почте с сообщением о внесении денег на счет и просьбой о получении ключа для публикации. Пользователь мог рассматривать свой взнос, как плату за приложение, а ключ получал бесплатно, или наоборот. Ответные сообщения с ключами я рассылала до января 2004 года. Действительно долго. Люди продолжали вносить добровольные взносы, и я чувствовала себя обязанной отблагодарить их за это.

Ливингстон. Таким образом, добровольные пожертвования позволили вам платить за аренду и поддерживать работу сервиса. Вы на этом этапе стали искать источники финансирования?

Тротт. Нет. Сами мы никогда не искали таких источников. Джои Ито сам нашел нас — он тоже пользовался нашим приложением. Джои было интересно поговорить о нашей работе. Однажды он обмолвился: «Если вас когда-либо заинтересует...» Но мы проигнорировали его предложение, поскольку не знали, как на него отреагировать. У нас не было желания брать деньги у кого бы то ни было. Нам было известно о страшных последствиях

венчурного финансирования (напомню, это был 2001 год). При этом мы даже не думали, что способны создать что-либо грандиозное, хотя и разоряться тоже не планировали, поскольку на данном этапе у нас получалось зарабатывать деньги там, где заработками и не пахло.

По большому счету, мы ничего не знали о финансировании компаний. Но Джои Ито знал, что мы не сможем игнорировать вопросы пользователей. Он задавал нам разные вопросы о технических нюансах проекта и продолжал делать добровольные пожертвования в наш адрес, за что мы были благодарны ему и в некоторой степени чувствовали себя обязанными. В декабре 2002 года мы встретились с ним на конференции Supernova. На той встрече присутствовал и Барак Берковиц — сегодня он исполняет обязанности генерального директора нашей компании. Мы поговорили о ближайших планах и сообщили, что планируем развивать сервис для поддержки ведения блогов (названия для него в тот момент у нас еще не было). По нашему мнению, такой сервис создать довольно просто, да и мы были уверены в его грядущей популярности. Под «популярностью» подразумевалось наличие хотя бы 130 пользователей, что позволило бы сделать проект самоокупаемым. Если бы появилось три тысячи пользователей, то этого нам хватило бы до конца наших дней. Мы с радостью поддерживали бы работу сервиса с тремя тысячами пользователей.

Барак Берковицу идея показалась отличной для небольшого семейного бизнеса, но неподходящей в качестве инвестиционного проекта. Мы подумали: «Вот нахал! Почему он говорит такие вещи?» Во-первых, мы никому не навязывались и не искали инвестиций. Во-вторых, не желали, чтобы посторонний указывал на недостаточную амбициозность наших действий.

После обеда Барак Берковиц и Джои Ито пригласили нас посетить Японию, чтобы продолжить беседу. Мы подумали, что подвернулся оплачиваемый отпуск, но не собирались говорить об инвестициях и, тем более, брать деньги. Однако вызов, брошенный нам Баракком, стал стимулом для постановки более высоких целей. Кроме того, мы знали, что если они не инвестируют средства в нас, то отдадут их другой компании. Тогда сервис Blogger еще не был продан компании Google и вполне мог удостоиться денег Ито (что и произошло бы, если бы этот сервис не купила компания Google). Мы же изначально не хотели продавать свой сервис

и были согласны отдать лишь часть акций компании, чтобы не сдавать главенствующие позиции.

Мы с Беном всегда были в меру амбициозными и рассчитывали на победу, но никогда не ставили перед собой слишком высоких целей, поскольку никогда не предоставлялась возможность их добиться. Поскольку мы никогда не пробовали реализовать масштабные цели, то у нас не возникало и мысли о том, что мы не сможем реализовать грандиозные планы. Таким образом, именно правильный настрой, по-моему, и стал ключевым фактором успеха. Недостаток опыта позволял нам смело экспериментировать.

Время шло незаметно. Наша компания расширялась и в процессе расширения даже поглотила несколько других компаний.

Ливингстон. Каковы были размеры первых инвестиций?

Тротт. Вначале это было меньше миллиона долларов — инвестиции бизнес-ангелов.

Ливингстон. Теперь у вас появились деньги для найма сотрудников и аренды офиса. Что вы сделали в первую очередь?

Тротт. Самое смешное: мы не сделали ничего, потому что отнеслись к этим деньгам так, словно они стали нашими. Деньги внесли много хлопот в нашу жизнь. Тратить их мы не могли, потому что понимали: после того как мы их потратим, нам потребуется еще больше денег, и так, шаг за шагом, мы потеряем контроль над компанией. Она перейдет в чужие руки.

**Недостаток опыта
позволял нам смело
экспериментировать**

Поэтому мы не стали сразу нанимать новых сотрудников и арендовать офис. Домашнюю деятельность мы свернули в апреле, но в новый офис переехали только в августе. Удаленно на нас работало трое сотрудников: один — в своем доме в Сан-Хосе, второй — в Нью-Йорке, третий — в Миннесоте. Так мы и работали, не привязываясь к конкретному офису, и практически ничего не изменилось, потому что нас не покидала навязчивая мысль о том, что нельзя тратить эти деньги.

Вскоре, купив необходимое для работы сервиса оборудование (серверы и т. п.), мы наняли первых сотрудников. Впервые в конце месяца заполнялась ведомость на выплату заработной платы. В компании насчитывалось уже пять сотрудников. Пятеро — больше, чем ни одного. Бен и я до этого

времени не получали заработную плату, а только незначительный доход от консультирования. Однако этот замкнутый цикл позволял сводить концы с концами.

Наша компания была полной противоположностью большинству выросших в период бума интернет-компаний. Мы видели, как компании тратили слишком много средств на то, что не было для них жизненно важным, сами же не могли даже купить холодильник для офиса, поскольку он стоил целых 150 долларов. Думаю, что лучше держаться золотой середины, а не впадать в крайности.

Ливингстон. Почему вы выбрали для компании такую правовую форму как компания с ограниченной ответственностью, а не традиционную для американского рынка форму корпорации?

Тротт. Исключительно потому, что узнали, что компании с ограниченной ответственностью не могут принимать инвестиции. И мы решили: у нашей компании не может быть и акционеров. К тому же в любое время можно сменить правовую форму компании. Сегодня мы понимаем, как это глупо. Однако мы хотели уберечь себя от внешних инвестиций и не подумали, что в любой момент можно просто изменить форму собственности. Рассматривая список доступных вариантов — партнерство, частная собственность, корпорация и компания с ограниченной ответственностью, — мы прочитали пункт «не может принимать внешних инвестиций» и решили выбрать эту форму собственности. Просто удивительно, как легко мы сделали выбор. Большинству молодых компаний этот выбор дается непросто.

Нам с Беном было по 24 года. Откуда нам было знать все нюансы подобных вопросов? Мы почитали справочники, искали информацию в Интернете, но в юридических тонкостях сложно разобраться.

Очень многим мы обязаны Бараку Берковицу. После финансирования он вошел в состав совета директоров (от Neoteny) нашей компании и стал самым полезным его членом. Барак помог нам не только с выбором стратегии бизнеса, но и с арендой офиса, страховкой, прокладкой коммуникаций для офиса и другими разными техническими моментами бизнеса. Именно поэтому мы предложили ему пост генерального директора компании Six Apart. Как инвестор Берковиц не просто проверял деятельность компании каждый квартал, он действительно хотел нам помочь и доказывал это делами.

Барак Берковиц даже позволял нам совершать ошибки. Например, он позволял нашей компании расти медленнее, чем мы могли бы, поскольку хотел, чтобы мы сами поняли, что слишком быстрые темпы расширения сулят мало хорошего. Другой пример связан с арендой офиса. Барак пошел на просмотр со мной, так как Бен в этот день должен был поработать дома. Нам предлагали помещения с десятью или двадцатью комнатами. Однако я отказывалась, посчитав их слишком большими. Барак не стал со мной спорить и согласился арендовать офис общей площадью 140 квадратных метров, хотя уже через восемь месяцев нам стало в нем тесно. Сотрудники постоянно спрашивали, почему мы арендовали такой маленький офис. А все потому, что остальные помещения показались мне слишком большими. И я поняла это сама. Барак преподал мне важный урок в самой деликатной манере и без давления, и я ему за это благодарна.

Ливингстон. Такое поведение нельзя назвать характерным для инвестора...

Тротт. Да, инвестиции компании Neoteny вообще представляют собой некую аномалию в своей сфере. Инвесторы вложили деньги в компанию Six Apart на первом этапе ее существования, когда у нас не было ни сотрудников, ни структуры, ни бухгалтерии — ничего, кроме выбранной формы собственности. Однако была и очень солидная база клиентов, а большинство стартапов на этой стадии развития этим похвастаться не могут. Количество пользователей нашего программного продукта исчислялось десятками тысяч при более чем скромных ресурсах. А начинать приходилось практически с нуля.

Если бы не Барак Берковиц, даже не знаю, чего бы мы смогли достичь. Досконально мы знали лишь собственный продукт. Но ведь есть еще столько всяких мелочей и нюансов, которых мы просто не могли знать. Хотя никому не рекомендую слишком много об этом думать. Чтобы справиться с поставленной задачей, нужно как можно меньше размышлять о том, во что вы действительно ввязываетесь.

Ливингстон. Что еще у вас не ладилось в процессе работы?

Тротт. Бен и я пытались делать все самостоятельно, что очень неправильно. Тем самым мы замучили себя до полусмерти. Первую версию TypePad мы с Беном создали практически без посторонней помощи. Мы подумали: «Не будем никого привлекать. Раз мы создали Movable Type, справимся и с TypePad». Это нас и доконало.

Постепенное привлечение новых сотрудников положительно сказалось на нашем бюджете, поскольку 600 тыс. долл. можно растянуть достаточно надолго. Однако ничего хорошего в этом не было, так как экономия отнимала львиную долю здоровья.

Я предложила Бараку Берковицу пост генерального директора компании Six Apart еще в ноябре 2002 года, но до июля 2003 года он так и не занял эту должность. Фактически обязанности генерального директора он начал исполнять еще с января 2003 года, но не официально. Берковиц работал без заработной платы. Иногда мы выдавали ему какие-то деньги, но не регулярно. По сути, он работал в счет обещания сделать его официальным генеральным директором компании. Работать полгода на одном только доверии! В наше время это действительно удивляет. Но Барак Берковиц верил нам и верил в нас.

Ливингстон. А почему вступление в должность так затянулось?

Тротт. Мы были слишком сосредоточены на управлении бизнесом, даже составили вместе с юристами официальное письмо. Оказалось, что назначение генерального директора дело непростое, требующее выполнения многих формальностей. На соблюдение всех формальностей и сами переговоры (которые, кстати, прошли значительно быстрее) потребовалось много времени.

Ливингстон. Что еще у вас не получилось?

Тротт. Экономить на оборудовании. Я никому не рекомендовала бы этим заниматься. Большую часть купленного оборудования позже нам пришлось заменить, потому что мы пытались сэкономить.

Экономить — не всегда плохо. При создании сервиса LiveJournal Брэд Фицпатрик не покупал все подряд, а писал все программы самостоятельно. В его случае это оправданно, хотя работа над проектом и заняла у него шесть лет. Но у этого проекта другие масштабы. Нам же потребовалось значительно больше времени.

Ливингстон. Почему для сервиса TypePad (сервис создания блогов следующего за Movable Type поколения) было решено писать новое программное обеспечение, а не воспользоваться кодом старой программы?

Тротт. Приложение Movable Type нужно было скачивать и устанавливать на собственном сервере. Оно предназначалось для пользователей, которые умеют устанавливать программное обеспечение на серверах. Что же до TypePad, мы понимали, что ведением блогов начинает заниматься

все больше и больше людей с небольшим опытом в технической сфере. Поэтому чтобы предоставить им возможность беспрепятственно создавать блоги, мы написали веб-приложение, которое не нужно было устанавливать на своем компьютере.

Мы хотели, чтобы нашим сервисом пользовалось как можно больше людей, независимо от уровня их технической подготовки, поэтому и начали создание сервиса TypePad практически с нуля. Интерфейс нового приложения стал более понятным и простым. Чтобы добавлять разные элементы в свой блог, пользователю совершенно не требовалось никаких знаний программирования. Это веб-приложение абсолютно не похоже на программу Movable Type.

Ливингстон. Ваш сервис для создания блогов рассчитан на определенную категорию пользователей?

Тротт. С приложениями Movable Type и TypePad работают приблизительно одни и те же пользователи. Среди них приблизительно 50 процентов мужчин и 50 процентов женщин. Возраст же большинства пользователей составляет 30–40 лет. При этом среди пользователей LiveJournal 70 процентов женщин в возрасте до 21 года.

Ливингстон. Я слышала, что вы хотели скопировать программный код TypePad для использования в сервисе Movable Type?

Тротт. Нет. Мы всегда хотели добавить в сервис Movable Type возможности, доступные в приложении TypePad. Но оказалось, что пользователи, выбиравшие сервис TypePad, на нем и останавливали свой выбор. Приложение Movable Type превратилось в большей мере в инструмент для профессионалов в этой области. Несмотря на то что ряд профессиональных пользователей все еще работают с приложением Movable Type, нам значительно проще отдельно реализовать аналогичные функции в сервисе TypePad, чем копировать программный код.

К сожалению, хотя и Movable Type установить не так-то просто, установить веб-приложение TypePad на сервере еще сложнее (из-за множества нюансов настройки сервера). Объединить преимущества обеих программ мы попытались в платформе следующего поколения под названием Comet. Эту платформу мы представили на выставке-конференции DEMO. В Comet реализованы лучшие возможности LiveJournal, например конфиденциальность каждой публикации, добавление пользователей в друзья, которым будет открыта для чтения избранная публикация, а также возможности,

доступные в приложениях Movable Type и TypePad. Мы не объединяли приложения Movable Type и TypePad, потому что у этих приложений разная аудитория, и большинство из пользователей Movable Type привыкли к тому, что TypePad не нужно устанавливать.

Ливингстон. Случались ли, что пользователи не понимали ваших действий?

Тротт. Недоразумение произошло с лицензированием программы Movable Type. С октября 2001 по май 2004 года приложение Movable Type распространялось бесплатно, однако некоторые его функции были платными. Точнее, одна из версий никогда не распространялась бесплатно. Если пользователь хотел использовать приложение Movable Type в коммерческих целях, то должен был уплатить 150 долларов. Крупные компании, например, покупали версию приложения Movable Type за 150 долларов и подключали к ней 150–200 человек. По нашему мнению, это неправильно. Поэтому распространение программного продукта ограничивалось лицензией. Согласно этой лицензии, покупателям программы было запрещено взимать деньги за то, за что наша компания денег не требует. Мы не запрещали пользователям работать с нашим приложением, но считали несправедливым разрешать другим зарабатывать на том, на чем мы сами не зарабатываем.

Многим такой подход не понравился, но именно он позволил нашему бизнесу существовать так долго. Дам совет: ни перед кем не извиняйтесь за желание стать серьезной компанией. Многие люди не захотят платить. По их мнению, все ПО должно быть бесплатным. Согласиться с таким мнением — значит признать, что потраченные вами время и усилия ничего не стоят. Это чувство еще больше укрепилось во мне с тех пор, как мы открыли бизнес. У нас с Беном хватило бы глупости работать бесплатно, но нельзя позволить, чтобы от этого страдали другие сотрудники компании.

«Почему юридические лица и компании должны пользоваться нашим приложением бесплатно? Почему мы не должны на этом зарабатывать? Ведь многие люди и компании создавали на базе приложения Movable Type собственные сервисы ведения блогов и взимали с пользователей деньги за предоставление своих услуг. Нам это показалось несправедливым. Вот мы и создали лицензию для бесплатной версии программы, согласно которой количество возможных авторов и блогов ограничивалось. Мы

хотели выделить ту категорию пользователей, которая зарабатывала деньги с помощью нашего программного обеспечения. Однако в этой лицензии мы ввели ограничения для рядовых пользователей, и они разозлились на нас. Это наша крупная ошибка — не следовало переходить черту.

После изменения правил лицензирования многие перестали пользоваться нашим приложением. Более того, затаили на нас серьезную обиду. Тяжело было чувствовать подобное отношение, поскольку в своей нише мы всегда пользовались всеобщей любовью и популярностью. Хотя намеренно мы к этому не стремились, наша компания приобрела хорошую репутацию. И пользователи были уверены в правильности наших действий. Мне кажется, что и на этот раз мы поступили правильно. Увы, как только вы начинаете брать плату за пользование продуктом, отношение пользователей резко меняется. Из любимчиков публики мы сразу же превратились в воплощение зла, потому что просто хотели немного заработать своим трудом. К сожалению, таков менталитет пользователей Интернета: они уверены, что все ПО должно быть бесплатным. Но компании нужно платить работникам заработную плату и платить за аренду офиса.

Те, кто не побывал в подобной ситуации, не могут судить об этом адекватно. Помню, Эван Уильямс продал сервис Blogger компании Google, а интернет-общественность тут же зашумела: «Эван продан!» Мы тогда подумали: человек создал бизнес и продал его. Что в этом плохого? Разве нужно стыдиться того, что ты добился успеха. Разумеется, не следует вести себя аморально, но мы ничего подобного никогда не делали.

Ливингстон. Кто из конкурентов беспокоил вас больше всего?

Тротт. Мы никогда не уделяли этому вопросу слишком много внимания. Пожалуй, испытывали беспокойство по поводу сервиса Blogger. Мы предполагали, что рано или поздно на этот рынок выйдут такие гиганты, как Yahoo и Microsoft. После появления сервиса AOL Journals мы подумали, что, хотя на рынок пришли мощные компании, они до сих пор не сделали ничего новаторского.

В компании Six Apart наши замыслы и нововведения реализовались с некоторой задержкой. В производство и продажу запускались те разработки, о которых начали говорить еще год или даже два назад. Примером тому может служить платформа Comet, о которой мы говорили с первого дня создания нашей компании. Кроме того, с нашими приложениями могли

конкурировать и программы с открытым исходным кодом, и бесплатные приложения.

Мы хотим привлечь к ведению блогов как можно больше людей — сотни миллионов. Ввиду огромного количества пользователей реализовать этот замысел можно с помощью нескольких программных продуктов, а не одного. Думаю, мало кто задумывается над этим. Многим свойственно бросаться в крайности. Я же считаю, что важно построить рынок, учитывая при этом интересы большинства пользователей, а не занимаясь их подсчетом. Дело не в цифрах, а в полезных инновациях.

Ливингстон. На каком-то этапе вам хотелось все бросить?

Тротт. Да, случалось. Особенно тяжело пришлось перед выходом приложения TurboPad. Бен тогда занимался организационными вопросами. Как сейчас помню, однажды в ванной я уронила ручку душа и расплакалась.

Важно построить рынок, учитывая при этом интересы большинства пользователей, а не занимаясь их подсчетом

Я плакала и думала, что это никогда не закончится, а я так больше не могу. Это было еще в нашей старой квартире. Я смотрела на кафель и не могла себе представить, как из этого выбраться. Тяжело вспоминать, поскольку в то время было очень трудно. В блоге я никогда не обсуждала свои переживания. Хотя, может, и стоило бы, ведь большинство людей вообще не представляют, как тяжело управлять бизнесом.

Ливингстон. Все дело в давлении?

Тротт. Именно в давлении, которое оказывают пользователи. Помнится, эта ситуация возникла как раз после выпуска TurboPad, поскольку именно с этого момента мы начали предоставлять платные услуги. Я уже не видела свет в конце тоннеля.

Теперь-то эти воспоминания напоминают мне о подростковом возрасте. Подростку его проблемы кажутся ужасными, но, повзрослев, понимаешь, что все было не так уж плохо. Ну не пустили на танцы. Разве это самая большая трагедия в жизни? Взрослый не станет переживать — но не подросток. Вот так и мне ситуация представлялась трагической.

Отправляясь в Японию на переговоры с инвесторами, мы с Беном договорились не огорчаться любому исходу. Пусть переговоры ни к чему не приведут, мы все равно будем считать, что и так достигли очень многого. Мы никогда не возлагали особых надежд на поездку в Японию, понимая, что, даже если в один прекрасный момент наша затея рухнет, мы все

равно уже получили столько великолепных возможностей и накопили такой неоценимый опыт, что, несомненно, останемся в выигрыше.

Главное — понять, что для вас важнее всего. Не стоит волноваться о том, над чем вы не властны. Несмотря на то что успех компании до определенной степени зависит от ее создателей, следует радоваться и тому, что имеете сейчас. Мы с Беном тогда уже могли купить дом, хотя никогда даже не мечтали об этом. А это уже немало.

Еще четыре года назад я даже представить себе не могла, что получу то, что у меня есть сегодня. И я имею в виду не материальные ценности, а интересное дело, дом, друзей, уважение. Может, мне стоило все бросить? Но ведь я же не бросила, хотя и была очень близка к этому.

Еще одна сложность: поскольку мы с Беном были одной семьей, работа и семейная жизнь слились воедино, и у меня не было возможности снять напряжение. Однако мой муж как никто другой понимал, как сложно мне приходится и как трудно все дается. Никто в мире не понимал меня так, как он. Не нужно даже было говорить вслух о том, что меня беспокоило. Он понимал все без слов.

Ливингстон. На работе у вас возникают серьезные споры?

Тротт. Сейчас уже нет, но раньше конфликты возникали. Я никогда не держу все в себе, поэтому высказываюсь прямо. Многие считают это моим недостатком. В раздраженном состоянии я часто срываю злость на ком-нибудь. Например, я не могу накричать на Барака Берковица, поэтому срываюсь на ком-то другом. Чаще всего я срывалась на мужа, вы понимаете почему.

Крупные скандалы в Six Apart всегда возникали лишь из-за неполадок в работе программ. И всегда инициатором скандала выступала именно я. Причиной неполадок обычно были ошибки в программном коде. Дизайн совершенно не при чем. Но при возникновении проблем в работе приложений я набрасывалась на Бена: «Это не работает! Ты что, не видишь, что это не работает? Разве тебе все равно, что будет с компанией?» Однако ссора не решает проблемы. К счастью, я это быстро поняла и научилась нейтрализовать в себе желание поскандальить.

Ливингстон. Как думаете, почему среди основателей стартапов так мало женщин?

Тротт. На этот вопрос нельзя ответить без доли сожаления. Я всегда отбрасывала гендерный вопрос, но, должна отметить, мужчины более

мотивированы в желании самоутверждения. Я вовсе не хочу сказать, что женщины не амбициозны, просто есть в нашей психологии что-то, что позволяет нам быть уверенными в себе и в своих достижениях.

В школе я была клоуном в своем классе. Среди моих одноклассников тоже были клоуны, но, как правило, не девочки. В нашем классе, к примеру, я и еще пара мальчишек. Думаю, именно люди с таким характером способны создать компанию. Невозможно сделать это, если не быть достаточно открытым и бояться критики и насмешек.

Сегодня я уже несколько сдаю позиции — например, я не так открыта, как прежде. Однако уже намного больше уверена в том, чего мне удалось чего-то достичь в жизни. В школе я больше общалась с ребятами и всегда соревновалась с ними. По-моему, к успеху нас привело, безусловно, в первую очередь мое стремление соревноваться с Беном абсолютно во всем.

В средней школе я часто прогуливала уроки. Я ненавидела школу. И хотя меня нельзя назвать неспособной, я не любила ни математику, ни другие точные науки. У меня были хорошие отметки только по английскому и по истории, все остальные — ниже средних. А потом я стала встречаться с Беном. Ему предстояло говорить прощальное слово на выпускном вечере. Представьте: троечница встречалась с отличником, которому доверили прощальное слово в самый торжественный день. Решив, что не хочу, чтобы меня считали глупее Бена, я взялась за учебу и подняла свой средний бал с 3 до 4 с плюсом.

В колледже мы соревновались абсолютно по всем предметам. Бен всегда был сильнее в математике, а я — в английском. Однажды он просто взбесил меня, когда, начав посещать уроки английского, при выполнении некоторых заданий получил более высокие баллы, чем я. И я накричала на него: «Не лезь на мою территорию!» Та же история повторялась и в бизнесе. Мы оба хотели достичь успеха, и при этом каждый из нас стремился быть лучше другого.

Ливингстон. Можете ли вы назвать еще какие-нибудь причины, по которым среди учредителей стартапов так мало женщин?

Тротт. Меня часто спрашивают об этом. И каждый раз приходится взглянуть на ситуацию со стороны. Я не так давно работаю в этой отрасли, чтобы авторитетно что-либо утверждать. Но все же я работаю именно в этой области, так почему бы мне и не высказать собственное мнение?

Пожалуй, трудно вспомнить, сколько женщин работает в области ИТ-стартапов. Но я точно знаю, что представительницы слабого пола в этой отрасли есть. Многие женщины занимаются маркетингом и дизайном. По-моему, маркетинг и дизайн значительно сложнее освоить, чем разработку программного обеспечения. Большинство людей считают программирование и разработку приложений исключительно мужским занятием, для которого у женщин недостаточно ума. С этим мнением я в корне не согласна. Посмотрите: женщины преуспевают в маркетинге и дизайне, а подобные знания и умения значительно сложнее приобрести. Очень непросто предугадать потребности пользователей, чтобы продать им продукт.

Небольшой процент женщин в сфере компьютерных технологий абсолютно ни о чем не говорит. Почему, например, в сфере дизайна работает так мало мужчин?

Ливингстон. Что вас больше всего удивило?

Тротт. Меня удивляет практически все. Я до сих пор не могу поверить в то, что мы владеем компанией, насчитывающей сто сотрудников. Меня удивляет, что я уже не знаю всех сотрудников лично. Речь не о том, что я близко не дружу с этими сотрудниками, просто чувствую себя неловко, от того что не знаю имен некоторых сотрудников нашей компании. Это не дает мне покоя, поскольку хотелось бы знать всех поименно. А на данном этапе нашего развития это так сложно.

К моему удовольствию, уже не приходится лично проводить собеседования со всеми кандидатами на вакантные должности в нашей компании. Ведь в маленьких фирмах, если претендент не побеседовал с руководителем, у него нет шансов попасть в компанию. Каждую пятницу на собрании коллектива мы обсуждаем разные вопросы и представляем новых сотрудников. Так что не такая уж у нас и большая компания.

Удивительно, что эта традиция сохранилась на протяжении четырех лет существования компании. И мне по-прежнему нравится моя работа. Раньше мне никогда не нравилось то, чем я занимаюсь (а я сменила две работы). А теперь делаю это с удовольствием. Недавно все выходные мы

Большинство людей считают программирование и разработку приложений исключительно мужским занятием, для которого у женщин недостаточно ума. С этим мнением я в корне не согласна

с Беном провели у телевизора, и я поймала себя на мысли, что не хочу выходить на работу, а хочу смотреть сериал «Затерянные». Но сразу же я подумала: «Да нет. Я люблю свою работу. Люблю приходить в офис и общаться с людьми».

Я буду очень огорчена в тот день, когда по какой-то причине наша компания прекратит существование. Пусть это произойдет как можно позже. Ведь Amazon работает уже более десяти лет.

Ливингстон. Могут ли сотрудники выделить в вашем стиле работы и руководства что-то присуще исключительно вам?

Тротт. Сотрудники Six Apart постоянно подшучивают над моим эгоцентризмом. Я же ясно осознаю эту черту своего характера, поэтому могу посмеяться вместе с ними над своими недостатками. Я часто говорю: «Я не могу быть эгоцентричной из-за своей крайней самокритичности». Еще в компании шутят над тем, что я потакаю собственным желаниям. И это чистая правда. Я всегда говорю, что все мои плохие качества поверхностны. Моя несдержанность или эгоистичность лишь внешние проявления, а не базовые качества моего характера. Внутри меня много хорошего. Однако люди больше знают о моих негативных качествах, чем о позитивных.

Ливингстон. Какое из присущих вам качеств вы считаете наилучшим?

Тротт. Можно ли говорить о собственных лучших качествах и не выглядеть при этом... Ну, думаю, от скромности я не умру. Я забочусь о людях. Думаю, именно поэтому я не очень серьезна на работе, и все претензии и замечания к работе подчиненных высказываю в шуточной форме. Мне не безразличны люди. Но я не хочу показаться слишком чувствительной, поэтому, если предоставляется шанс выбрать между комплиментом или шуткой, я всегда склоняюсь к шутке. Как любящий отец, который никогда не обнимает своих детей. Не хочу выглядеть сентиментальной.

Ливингстон. Каково это — стать известной личностью за такой короткий срок?

Тротт. Довольно необычное чувство. Все стремятся стать знаменитыми (я сама себя к знаменитостям не отношу), будь то актеры или звезды из других сфер деятельности. Люди всегда говорят себе и окружающим, что хотят стать известными, и когда наконец добиваются поставленной цели, то понимают, что ничего не изменилось. Вот и я чувствую себя точно так же, как и четыре года назад. Просто я стала более уверенной в себе, что немаловажно. И более счастливой — чем не могут похвастаться большинство звезд и знаменитых людей.

Я не пользуюсь широкой известностью за пределами круга блогеров, но здесь моя популярность достаточно широка, и публиковать что-либо в Интернете мне уже не так легко, как раньше. Все мои высказывания анализируются слишком тщательно и глубоко. С одной стороны, это плохо, с другой — даже хорошо. Значит, скоро мы действительно сможем узнать, чего хотят наши пользователи. Человеку, которому мешает внимание общественности к его работе и которого волнует собственная известность нельзя руководить компанией.

Я даже рада тому, что научилась сдерживаться. Если бы при создании блога я желала только привлечь больше читателей, то, скорее всего, у меня ничего не получилось бы. Пик его популярности пришелся на 2002 год, а теперь мне нравится мой блог, потому что его читают двадцать человек. И я этому рада. Значительно важнее улучшить впечатления читателей.

Ливингстон. Как вы относитесь к критике?

Тротт. Очень многие люди (не только конкуренты) критикуют нас просто так, без особой причины, подбирая при этом самые обидные выражения. Такая критика мне досаждала. Сейчас я отношусь к этому спокойнее, поскольку считаю, что нападают на нас потому, что сами чувствуют себя ничтожествами. Многими подобные нападки воспринимаются как должное. Сами мы никогда так не поступаем — воспитаны по-другому. Иногда хочется сказать этим людям, чтобы они от нас отстали. Но не нужно забывать, что в большой мере известность и служит причиной для нападков. Никто ведь не критикует аутсайдеров.

Терпеть несправедливую критику нелегко. И я рекомендую вести блог LiveJournal исключительно для близких знакомых, поскольку неприятные высказывания посторонних не всем понравятся. Я убедилась в этом на собственном опыте, поэтому перестала вести блог. Все из-за неаргументированной критики в мой адрес. Пик моего желания общаться в Интернете уже прошел. Точнее говоря, нет больше желания общаться с огромным количеством людей.

ДЖЕССИКА ЛИВИНГСТОН

Одна из основателей компании Y COMBINATOR

В 2005 году Джессика Ливингстон стала одним из основателей компании Y Combinator вместе с Полом Грэмом, Робертом Моррисом и Тревором Блэквеллом. Компания Y Combinator была создана для того, чтобы полностью изменить методы венчурного финансирования стартапов. Компания предоставляет небольшие суммы денег на первом, самом сложном, этапе существования стартапов. Предоставив материальную поддержку на начальной стадии, Y Combinator тесно сотрудничает с финансируемой компанией, чтобы перейти от удачной идеи к успешной практике, а также вывести компанию на новый этап финансирования. За три года компания Y Combinator профинансировала более ста стартапов.

Когда была основана компания Y Combinator?

Ливингстон. Мы основали компанию в 2005 году. Приблизительно в это же время я заключила соглашение на написание книги «Начало большого бизнеса». Поэтому решила оставить свою основную работу в отделе маркетинга инвестиционного банка, чтобы какое-то время поработать полный рабочий день над книгой. Но поскольку в это же время мы основали компанию Y Combinator, посвятить себя книге полностью я не смогла.

Как была создана компания Y Combinator?

Ливингстон. Вопрос предполагает, что создание компании Y Combinator представлял собой некий процесс. Но никакого процесса не было. Помню, что компания Y Combinator появилась на свет, как эксперимент. Пол Грэм решил инвестировать начинающие компании, чтобы помочь предпринимателям на первом этапе этого непростого дела, но не хотел выполнять все формальности, которые вынуждены осуществлять бизнес-ангелы, отбирая проекты, внося инвестиции и управляя ими. Поэтому он решил создать собственную организацию, которая вместо него занималась бы формальными вопросами. Мне эта идея понравилась, и я сказала: «Звучит интересно. Мне нравится работать с предпринимателями». Так возникла идея создания компании Y Combinator, в которой меня назначили ответственной за решение большинства организационных вопросов, связанных с бизнесом.

Мы решили предоставить инвестиции сразу нескольким стартапам, чтобы понять, что значит быть инвестором. К инвестированию приступили летом, так как многие люди начинают свою деятельность именно в этот период года во время отпусков и летних каникул.

Чем окончилось это лето?

Ливингстон. Оно окончилось намного лучше, чем мы ожидали. По идее, компания Y Combinator должна была инвестировать небольшие суммы денег в стартапы на этапе их создания и помогать с проведением всех юридических процедур, подобно тому, как компании Viaweb помог Джулиан, друг Пола Грэма. Мы хотели помочь стартапам встать на ноги, тесно работать с ними над идеей бизнеса, чтобы оформить ее и представить на суд инвесторов в надежде привлечь более серьезное финансирование.

Когда мы только начали работать, возник вопрос, как вообще рассказать людям о нашей компании. Для этой цели Пол создал небольшой веб-сайт. Думаю, он работал над ним всю ночь. Это было всего несколько страниц

с кратким описанием нашего плана. Материала было немного: мы еще сами точно не знали, что и как будем делать. Пол также разработал форму заявления, включающую двадцать вопросов, и разместил ее на сайте paulgraham.com. Анкета была размещена именно на этом сайте, так как его просматривало много пользователей, читающих статьи Пола. И к нам стали поступать заявки. В то время я еще ходила на работу, но однажды Пол сказал мне: «У нас есть пара очень интересных заявок. Думаю, тебе лучше бросить свою работу».

Как вы решились уйти с работы?

Ливингстон. Припоминаю, что это случилось в понедельник, после того как мы провели несколько собеседований с начинающими предпринимателями. К нам поступило значительно больше заявок, чем мы рассчитывали, и в конечном счете мы отобрали двадцать групп для собеседования в Кембридже, штат Массачусетс. На эти собеседования ушла вся суббота и воскресенье. Вечером в воскресенье мы позвонили всем участникам и сообщили о нашем решении.

Мы отобрали восемь проектов, которые хотели бы финансировать, и семеро из восьми предпринимателей согласились принять наши условия. Мы предоставили создателям стартапов высокую степень свободы, поскольку компания Y Combinator собиралась реализовать совершенно новую концепцию финансирования, аналогов которой еще не существовало. Наши условия финансирования выглядели следующим образом: создатели стартапов на лето переезжают в Кембридж и получают от 12 до 18 тыс. долл. на развитие своего проекта (в зависимости от того, сколько человек являются создателями стартапа). Сумму финансирования мы определили, ориентируясь на размер стипендии студентов — выпускников Массачусетского технологического института, которые получали по несколько тысяч в месяц. Мы предложили начинающим предпринимателям переехать в Кембридж и вместе работать над идеями, а также собираться раз в неделю за ужином, чтобы послушать приглашенных докладчиков. (К несчастью для Пола Грэма, компания Y Combinator свою деятельность развернула в его офисе и без его ведома.) И семеро из восьми претендентов согласились с поставленными условиями. В тот понедельник я проснулась с мыслью: «Компания Y Combinator стала реальностью», хотя тогда мы даже не уладили всех юридических формальностей. По-моему, в тот же день я подала заявление об увольнении по собственному желанию.

В этот день случилось еще одно незабываемое событие. Двое выпускников университета Вирджинии (UVA), Алексис Оганян и Стив Хаффман, завершали свое обучение в университете. Они пришли к нам с предложением о финансировании их идеи. Идея же заключалась в том, чтобы отправлять заказы для ресторанов быстрого питания с помощью мобильного телефона. Нам идея не понравилась. Ведь ребята совершенно не были связаны с индустрией быстрого питания. И мы отказались от финансирования их проекта: «Простите, ребята. Вы нам очень нравитесь, но реализация вашей идеи представляется нам слишком сложной». В то утро, когда я была на работе, Пол Грэм позвонил Оганяну и Хаффману: «Вы нам очень понравились. Не хотели бы вы поработать над другим проектом?». В тот момент ребята уже возвращались на поезде в Вирджинию. Пол тогда отправил мне сообщение по электронной почте: «Кексы спасены». Я назвала этих ребят кексами, потому что обожаю эти кондитерские изделия. Отличное ласковое название для стартапа.

Помню, я подумала о том, что это здорово. Молодые люди сошли с поезда в Хартфорде и направились в Бостон, чтобы встретиться с Полом и обсудить новую идею. Еще я подумала, что именно таких людей и хочу финансировать. Людей, способных запросто спрыгнуть с поезда и поехать в другом направлении ради своей мечты. Таким образом, тем летом мы профинансировали восемь компаний.

Кто еще запомнился в этой первой группе стартапов?

Ливингстон. Следует отметить, что все стартапы из первой группы оказались замечательными. В составе финансируемых предпринимателей был и Сэм Олтмэн из Loort. С ним, кстати, была связана курьезная история. Он подал на рассмотрение приложение, которое разработал с двумя своими друзьями, но этим летом в Кембридж мог приехать лишь он один. Он и написал об этом Полу. Пол ответил ему так: «Вы студент последнего курса. У вас еще много времени для создания стартапов. Приезжайте следующим летом».

Сэм Олтмэн отвечал, что хоть он и второкурсник, все равно приедет на собеседование. Вот такой настойчивый!

В те же выходные Сэм участвовал в конкурсе проектов в Стэнфорде. В субботу он победил в конкурсе, а в воскресенье, с красными от недосыпания глазами, приехал в Бостон на собеседование. Приехал он один. Мы побеседовали около получаса, и через пять минут я подумала: «Какой

восхитительный парень!» Он всех нас сразил наповал. Его самообладание и интеллект никого не оставили равнодушным. Было в нем что-то особенное.

В эту же группу входили Джастин Кан и Эммет Шир из Justin.tv. Мы профинансировали их проект онлайн-календаря под названием Kiko. Они создали его в течение лета и получили даже незначительные инвестиции от бизнес-ангелов, но, к сожалению, в тот момент вышел Google Calendar и фактически «похоронил» этот проект. Они пришли к нам и сказали, что, похоже, лучше оставить Kiko и двигаться дальше. И вскоре они с Полом и Робертом уже обсуждали новый проект. Помню, когда я вошла в кабинет, Пол сказал мне: «Иди сюда, Джессика. Послушай новую идею Джастина. Он прицепит к себе камеру и 24 часа в сутки будет снимать все, что делает. Так он собирается запечатлеть всю свою жизнь и транслировать ее в режиме реального времени». Поистине это самая сумасшедшая идея, которую мне довелось услышать за последние годы. Но компания Y Combinator все же решила их профинансировать, поскольку всем ребята очень понравились. Пол, Роберт и Тревор одобрили эту идею.

Из первой группы предпринимателей хочу назвать и Фила Юэня, основателя компании TextRayMe, впоследствии приобретенной компанией Amazon. Изначально Фил работал над другим проектом — над приложением FireCrawl, которое должно было «сканировать» веб-сайт заказчика и находить в нем ошибки, неработающие ссылки и др. Но Филу и другим его создателям сама идея не очень нравилась, поэтому уже осенью они переключились на реализацию другой идеи — сервиса перевода денег с помощью обыкновенных SMS-сообщений с мобильного телефона.

Тем летом вы узнали что-нибудь новое?

Ливингстон. Тем летом я узнала очень много нового, поскольку мы впервые занимались подобным делом. Самое удивительное, как долго и упорно пришлось убеждать людей в том, что Y Combinator (выделение небольших сумм для групп стартапов) будет работать. Раньше никто не делал ничего подобного, поэтому все было в новинку. Я неустанно повторяю основателям стартапов, что авторов совершенно новой идеи все вокруг непременно будут считать сумасшедшими.

Большинство людей либо смеялись над нашей идеей, либо не принимали ее всерьез. В начале своей деятельности мы встречались с представителями одной из крупных венчурных фирм, среди которых был и один из ее основателей. Мы рассказали им о новой модели выделения средств

в надежде, что фирма будет заинтересована во встрече с представителями некоторых стартапов, взятых нами под свое крыло. В конце встречи мы пригласили представителей фирмы пообщаться с создателями стартапов на нашем еженедельном собрании. Однако один из основателей венчурной фирмы сразу же дал понять, что сам на это собрание не пойдет, а отправит одного из своих сотрудников. Вероятно, он не имел в виду ничего плохого, но мы почему-то сразу восприняли это как неудачу.

Еще меня удивляла прохладная незаинтересованность репортеров, которым мы продемонстрировали совершенно новую идею. Правда, на первом этапе о нашей компании написали Раян Сингел из Wired News и Дженни Ли из New York Times. Но после этого пресса практически потеряла к нам интерес. И только в 2006 году нас подхватила приливная волна PR-кампаний. Стартап Reddit купила компания Cond Nast, и приблизительно в это же время компания Charles River Ventures объявила о своей новой программе выделения небольших сумм инвестируемым проектам. И внезапно, после того как крупная венчурная фирма объявила об изменении модели финансирования после покупки одного из профинансированных нами стартапов, буквально все репортеры заговорили о «новой модели венчурного финансирования». К тому времени мы уже работали по этой схеме почти полтора года.

Раньше вы работали на крупные компании. Что вас больше всего удивило в работе с небольшими стартапами?

Ливингстон. Меня поражало, как много способны сделать люди за довольно короткий промежуток времени. От начала совместной работы над идеей до дня презентации стартапа у каждой из групп было всего десять недель. До начала сотрудничества с Y Combinator ни у кого из предпринимателей не было действующей программы. Иногда, приходя на еженедельные собрания, некоторые из представителей стартапов замечали, что сегодня в первый раз за неделю они вышли из своего дома на пару часов. С такой производительностью труда я никогда раньше не сталкивалась. Наши подопечные за неделю делали то, на что ИТ-отделу крупной компании потребуется не меньше полугода. Нашим подопечным на все потребовалось всего двадцать промежуточных встреч, на которых обсуждались их идеи.

На первом этапе становления стартапа еще нет никакой бюрократии. Если человеку нужно проверить новую идею, ему не нужно ничье одо-

брение, не нужно голосование и утверждение большинством голосов или защита проекта. Если идея не работает, он просто опробует другую.

Поразительно, чего только не делали представители стартапов для того, чтобы казаться солиднее. Я впервые попала за кулисы создания стартапов, и это было для меня в диковину. Например, Алексис из Reddit (хотя с момента создания компании прошло всего два месяца) рассылал корреспондентам электронные сообщения такого содержания: «Я отправляюсь в рекламный тур в Сан-Франциско. Не хотите ли встретиться со мной в эти дни?». И репортеры отвечали: «Да, конечно. С удовольствием». Я занимаюсь рекламой уже очень давно, и меня поразило, что основатель стартапа двадцати одного года от роду догадался писать сообщения корреспондентам ведущих изданий, с легкостью выдавая себя за очень значительную персону.

Наши подопечные за неделю делали то, на что ИТ-отделу крупной компании потребуются не меньше полугода.

Что бы вам хотелось изменить в прошлом?

Ливингстон. Как оказалось, компания Y Combinator работала очень эффективно. И я не могу вспомнить ни одного серьезного нюанса, который следовало бы изменить. Сейчас очень многое кажется нам простым, поскольку мы знаем значительно больше, чем в первые годы работы. И здесь действительно нечего менять. Наша компания постепенно расширялась, и, вполне естественно, о нас узнавало все больше и больше людей. И все больше и больше компаний проявляли интерес к финансированию начинающих стартапов.

Я отлично помню первый день презентационной сессии демонстрации проектов (который в те годы мы называли Днем ангела): я звонила всем известным состоятельным людям в нашей сфере и в душе молилась, чтобы места в зале были заполнены. В первый раз пришли пятнадцать инвесторов. А в настоящее время демонстрацию проектов приходится проводить два дня, потому что зал не вмещает всех желающих.

Что произошло после финансирования первой группы стартапов?

Ливингстон. Главным событием в истории компании Y Combinator после «выпуска» летней группы стартапов стал переезд зимой в Кремниевую долину. Когда Пол Грэм сделал предложение перебраться в Кремниевую долину, эта идея не вызвала у меня восторга. И я подумала: «Вот

это сюрприз! Только начало все налаживаться здесь, в Кембридже, и тут переезд. Хочу ли я срываться с места и отправляться в Калифорнию?» Впрочем, это решение оказалось одним из самых удачных в истории нашей компании.

Мы приняли это решение в октябре, поэтому у нас осталось только два месяца на перестройку офиса компании Тревора Anybot, чтобы выделить в нем место для компании Y Combinator. На размещенное нами объявление откликнулось немало желающих, и в результате на январский тур финансирования набралось десять групп основателей стартапов. Краска на стенах офиса в буквальном смысле еще не просохла, а мы уже провели свою первую еженедельную встречу с представителями выбранных стартапов.

Так что же происходит со стартапом, когда он попадает по крыло компании Y Combinator? Познакомьте нас с этим процессом детальнее.

Ливингстон. Я помогаю оформить создателям стартапа все юридические формальности. Бумажная рутина может сбить с толку любого, кто не занимался этим раньше, потому очень важна помощь, чтобы сделать все правильно. Нужно убедиться в том, что все интеллектуальные права будут принадлежать основателям стартапа, выбрать правильный период вестинга (процедуры поэтапной передачи прав владения акциями, долями или опционами — если вестинг еще не совершен, то акции, доли или опционы не могут быть проданы или переданы их владельцем), чтобы на протяжении полугода соучредитель не мог уйти из компании, забрав 30 процентов ее капитала, и т. п. Большинству ИТ-специалистов не нравится заниматься рутинной работой, они никогда не уделяют ей должного внимания, что может стать причиной серьезных проблем на более поздних этапах развития компании.

Мои партнеры тут же принимаются за обсуждение и доработку бизнес-идеи нового стартапа. Невероятно, как сильно может измениться идея от момента возникновения до дня презентации инвесторам. Именно над этим мы и работаем большую часть времени. Иногда мы даже советуем создателям стартапов отказаться от первоначальной идеи и взяться за разработку новой. Часто это очень сложно из-за ограниченного срока реализации проекта, но практически всегда идет на пользу стартапу.

Из «стандартных» моментов работы компании Y Combinator помимо дня презентации проекта есть еженедельные собрания всех участников поддерживаемых стартапов. Каждый вторник вечером их основатели собираются в нашем офисе и слушают приглашенного докладчика. Мы приглашаем специалистов в разных областях знаний, чтобы наши подопечные получили ценные советы для реализации своих проектов. Встречи проходят в неформальной атмосфере, поэтому докладчики всегда очень открыты и искренни. Мы услышали от них множество историй, которые никогда и нигде не публиковались.

Для укрепления морального духа основателей стартапов такие встречи просто незаменимы. Как правило, на них мы подаем легкий и полезный ужин. Поскольку такие собрания проводятся регулярно по графику, они превратились в этапы подведения промежуточных итогов для каждого проекта. Основатели стартапов говорят, что так им легче контролировать временные рамки проекта, ведь к моменту каждого собрания необходимо выполнить определенный объем работы — подготовить новую функцию и т. п. На собрания люди всегда приходят с ноутбуками, чтобы продемонстрировать свои достижения за прошедшую неделю.

Все наши мероприятия подготавливают участников проекта к решающему дню — дню презентации проектов инвесторам (который сегодня мы называем Демонстрационным). Каждому стартапу отводится всего семь минут на презентацию, участникам приходится выступать лаконично и по существу. За неделю до презентации проводится генеральная репетиция. По итогам выступления каждого представителя составляется рецензия. Как правило, ИТ-специалисты не слишком красноречивы, и приходится уделять больше внимания этому аспекту подготовки. На презентации они должны выглядеть не только убедительно, но и эффектно. Я очень горжусь тем, сколько усилий тратят ребята для подготовки презентации. Сразу видно, что они очень переживают за свое дело. Именно так и нужно стараться, потому что это день их представления узкому кругу крупных инвесторов.

После демонстрации проекта мы работаем с основателями стартапов над поиском дополнительных источников финансирования. В этом сложном деле новичкам требуются советы опытных людей. Хотя мы больше не проводим еженедельных собраний, общение с финансируемыми стартапами не прекращается, поэтому у нас много работы даже в «межсезонье» (между циклами финансирования).

Руководствуется ли в своей работе компания Y Combinator какой-то главной идеей? Если бы представители венчурного капитала поинтересовались секретным ингредиентом вашего «соуса», что бы вы им ответили?

ЛИВИНГСТОН. Таких секретных ингредиентов — два. Первый — это Пол, Роберт и Тревор. Они втроем создали первое веб-приложение, чем и занимаются большинство финансируемых нами стартапов. Кто, как не Пол, Роберт и Тревор, способны дать хороший совет по разработке и реализации таких проектов. Все они — практикующие программисты, что в среде инвесторов большая редкость. Большинство инвесторов — бизнесмены, которые ничем не могут помочь в решении технических вопросов.

Второй ингредиент (каким бы старомодным он вам ни показался) — это наш основной принцип работы: мы стараемся вести себя по-человечески. Когда перед нами встает серьезная проблема, мы действуем исходя из того, какое решение станет самым выгодным для основателей стартапа. Наша компания не является благотворительной организацией, но мы никогда не поступаем в ущерб интересам основателей стартапов. Когда я слышу о том, что инвесторы конфликтуют с основателями стартапов, то каждый раз думаю о нецелесообразности подобных противостояний. Они не столько неконструктивны, сколько бесперспективны.

Как складываются отношения партнеров в вашей компании?

ЛИВИНГСТОН. Мне очень нравится работать с тремя моими партнерами. Я единственный партнер в компании, не имеющий отношения к технической отрасли. Когда мои партнеры общаются с учредителями стартапов на «технические» темы, мой мозг закипает. Поразительно, насколько глубоко они понимают рассматриваемые вопросы.

Вместе мы работаем как слаженная команда. И получаем удовольствие от работы. С самого начала, как мне кажется, между Полом, Робертом, Тревором и мной не было непонимания в принятии важных решений.

Случались ли в вашей компании серьезные разногласия?

ЛИВИНГСТОН. Думаю, таких разногласий никогда не было. Для меня сложнее всего поддерживать четкий график собеседований. Это действительно сложно, поскольку остальные мои партнеры не так хорошо организованы, как я.

Думаю, здорово, что эти трое раньше совместно создали компанию. И кроме того, Y Combinator не единственный их текущий проект,

следовательно, нельзя сказать, что эта компания для них — все на свете. Мы создали Y Combinator, потому что нам этого хотелось, а не потому, что нужны были деньги. Таким образом, отсутствовала предвзятость, которая не позволяет многим принимать правильные решения в разных ситуациях.

Какому из стартапов вас удалось удивить больше всего?

Ливингстон. Не могу выделить никого конкретно. Все они удивительные. Иногда кажется, что стартап обречен на гибель. Но его основатели работают так усердно, что через какое-то время у них уже нет отбоя от инвесторов, хотя еще полгода назад в их сторону никто и не глядел. А иногда, встретив отличного специалиста с идеальной идеей, мы наблюдаем за тем, как его стартап терпит крах.

Вы научились распознавать, кто из основателей стартапов добьется успеха, а кто нет?

Ливингстон. Надеюсь, что да. Именно в этом и заключается цель работы компании Y Combinator — научиться с максимальной точностью выбирать для финансирования стартапы, которые станут успешными. Однако на стадии подбора стартапов для финансирования определить его будущее очень сложно. Практически невозможно.

На личном опыте мы убедились, что решительность создателей стартапов и их стремление идти до конца значительно важнее дипломов и рекомендаций. По-моему, именно целенаправленность служит определяющим фактором успеха для большинства стартапов. Мы видели, как

Решительность создателей стартапов и их стремление идти до конца значительно важнее дипломов и рекомендаций. По-моему, именно целенаправленность служит определяющим фактором успеха для большинства стартапов

новые компании переживают сложные времена: одни из них преодолевают трудности, другие нет. Идти вперед всегда сложно.

Если человек уже создавал что-либо стоящее, то его шансы создать нечто новое очень велики.

Сегодня через ваши руки прошло более ста стартапов. Что нужно для создания успешного стартапа? В двух словах — в чем секрет, который нужно знать всем основателям стартапов?

Ливингстон. К сожалению, универсального совета для всех нет. На успех влияет множество разных факторов. Как я уже говорила, очень важна

решимость создателей стартапа. Нужно пережить трудности и сложные времена. Когда вам кажется, что вы на сантиметр от краха, нужно искать и находить выход.

Выбирайте соучредителя компании среди хорошо знакомых вам людей. На первом этапе существования стартапа очень важно доверие и взаимопонимание между его основателями. Большинство неудач начинающих компаний, которые нам приходилось наблюдать с болью в сердце, были связаны именно с разногласиями соучредителей, возникавшими в первые месяцы работы компании.

При отсутствии серьезных финансовых средств, если ваш проект еще не приносит доходов, нужно быть готовым к тому, что после трех месяцев работы придется искать внешние источники финансирования. Поэтому следует глубоко разобраться в этом непростом рынке.

Каковы планы компании Y Combinator на ближайшее будущее?

Ливингстон. Мне сложно описать наши планы, они постоянно меняются. Неизменно лишь наше желание продолжать работу. Для меня это работа моей мечты. Мы уже помогли очень многим людям основать и поставить на ноги их компании, и, думаю, это принесло им счастье. Я хочу и дальше менять жизнь людей к лучшему.

Мы начинали работать всего с двадцатью людьми, желавшими основать стартап, а сегодня в сообщество основателей стартапов, с которыми мы сотрудничали и до сих пор поддерживаем отношения, входят 250 человек. В этом потрясающем сообществе все помогают друг другу решать актуальные задачи. Наши «выпускники» решают похожие проблемы и работают с одними и теми же инвесторами. Мне приятно, что они обращаются за советами к нам и помогают друг к другу.

Мы также планируем работать над новаторскими идеями в своей сфере. Постоянно экспериментируем и ищем новые методы решения разномасштабных проблем. С этой точки зрения компания Y Combinator ничем не отличается от стартапа.