

Глава 1

От коммуниста к венчурному капиталисту

Это все, ради чего я живу.
Моя жена, мои дети, моя жизнь.
Но в ночи я принадлежу Ему, и это правильно.
Мои взлеты и падения, мои сновидения, мои провалы,
Мои испытания и бедствия, мое сердце...

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

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

В этот раз на вечеринке зашел разговор о великом рэпере Нэсе. Мой друг, молодой афроамериканский предприниматель

* Джеки Робинсон — американский бейсболист, первый темнокожий игрок в Главной лиге бейсбола. В США считается, что хорошее барбекю может приготовить только афроамериканец. *Прим. ред.*

Тристан Уокер, гордо заявил, что они с Нэсом были соседями и жили в Квинсбридже (Нью-Йорк) — одним из крупнейших жилых комплексов для бедняков в США. Мой семидесятитрехлетний отец, еврей по национальности, вмешался в разговор: «Я бывал в Квинсбридже». Будучи уверенным, что пожилой белокожий человек никак не мог там оказаться, Тристан заявил: «Вы, наверное, имеете в виду Квинс. Ведь Квинсбридж — очень неблагополучный район». Но отец настаивал: «Нет, это был именно Квинсбридж».

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

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

В результате я вырос в городе, ласково именовавшемся его обитателями Народной республикой Беркли. В детстве я очень стеснялся и боялся взрослых. Когда мама в первый

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

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

Когда мне было пять лет, мы переехали из ставшего слишком тесным для семьи из шести человек дома на Глен-авеню в дом побольше на Бонита-авеню. В те времена на этой улице селились в основном представители среднего класса Беркли, и район несколько отличался от других. Здесь жили хиппи, одержимые своими идеями, представители низшего класса, упорно трудившиеся, чтобы пробиться наверх, а также довольно состоятельные люди, пристрастившиеся к наркотикам и медленно скатывавшиеся вниз по социальной лестнице. Как-то раз друг моего старшего брата Джонатана Роджер (имя изменено) зашел к нам в гости. Он показал на маленького афроамериканского малыша, катавшего красную игрушечную тележку на углу квартала, и сказал: «Иди на угол и забери у этого мальчишки тележку, а если он попытается что-то сказать, просто плюнь ему в лицо и назови грязным ниггером».

Здесь надо кое-что пояснить. Во-первых, все это происходило в Беркли, где такие вещи отнюдь не приняты. Мне никогда раньше не приходилось слышать слово «ниггер»,

и я понятия не имел, что оно означает, хотя и чувствовал, что это вовсе не комплимент. Во-вторых, Роджер не был расистом и вырос в очень приличной семье. Его отец работал профессором в Университете Беркли и был чудеснейшим человеком, как и его мать. Только позднее мы узнали, что Роджер болел шизофренией и темная сторона личности влекла его к насилию.

Этот приказ поставил меня в сложное положение. С одной стороны, я боялся Роджера и знал, что он жестоко побьет меня за отказ выполнить его указание. С другой — еще страшнее было отбирать у мальчика тележку. Черт побери, я боялся всего! Но оставаться рядом с Роджером было невозможно, поэтому я пошел на угол улицы к мальчишке. Расстояние не превышало тридцати метров, но они показались тридцатью километрами. Подойдя наконец к мальчику, я понял, что надо что-то сказать. «Можно я покатаюсь в твоей тележке?» — вырвалось у меня. Джоэл-Кларк младший ответил: «Конечно». Обернувшись, чтобы посмотреть на реакцию Роджера, я обнаружил, что тот ушел. Видимо, светлая сторона его личности взяла верх, и он переключился на другое занятие. Мы с Джоэлом играли вместе до самого вечера и впоследствии стали лучшими друзьями. Спустя 18 лет он был шафером на моей свадьбе.

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

опыта. Полагаться на житейскую мудрость и «быстрые клавиши» доступа к знаниям — еще хуже, чем вообще ничего не знать.

Держите этот бред при себе

В течение многих лет я упорно боролся со склонностью судить по первому впечатлению и слепо верить в банальные истины. Я был в Беркли отличником — в этом городке даже футбол считался слишком агрессивным видом спорта. Поэтому никак не предполагалось, что я присоединюсь к сборной Университета Беркли по футболу. Но я это сделал, и в тех обстоятельствах мой поступок был очень смелым решением. Раньше мне не приходилось играть ни в каких детских футбольных командах, так что это стало моим первым знакомством со спортом. Тем не менее первые детские уроки преодоления страха оказались очень полезными. В школьном футболе умение справиться со страхом — это 75% успеха.

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

Это была самая энергичная, зажигательная и поэтичная речь, которую я когда-либо слышал. Мне она очень понравилась. Трудно было дожидаться момента, когда я вернусь домой и перескажу ее маме. Правда, мама не пришла в восторг, но от этого речь не стала мне нравиться меньше. Оглядываясь назад, я понимаю, что это был мой первый опыт столкновения с настоящим лидером. Бывший госсекретарь Колин Пауэлл говорит, что лидерство — это способность увлекать людей за собой хотя бы из любопытства. Мне было очень интересно, что Мендоса скажет дальше.

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

Необходимость воспринимать события со столь различных точек зрения научила меня отделять суть фактов от их оценки. Этот навык очень пригодился, когда я стал предпринимателем и CEO. В особо сложных случаях, когда «факты», казалось, диктовали одну-единственную версию, я искал альтернативные объяснения и только на основании всей

совокупности оценок формировал собственное суждение. Само существование альтернативного и одновременно правдоподобного сценария развития событий иногда помогает вселять надежду и успокаивать взбудораженный коллектив.

«Свидание вслепую»

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

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

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

Бен: Конечно, поздно, потому что вы опаздываете.

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

В этот момент я решил воззвать к ее чувству сострадания.

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

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

Фелисия: Ну хорошо, я выезжаю.

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

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

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

Кремниевая долина

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

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

Но это оказалось большой ошибкой. Компанией руководил бывший топ-менеджер Hewlett-Packard и одновременно супруг Розали Андре Швагер. Венчурные инвесторы

пригласили Андре и Розали в качестве «профессиональной управленческой команды». Но, к большому сожалению, те плохо разбирались в продуктах и в технологиях компании и в результате брались то за один, то за другой безумный проект. В первый раз я понял, какую роль в деятельности компании играет компетентное руководство.

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

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

Отец повернулся ко мне и спросил: «Сынок, ты знаешь, что стоит действительно дешево?» Я понятия не имел, о чем он говорит, поэтому ответил: «Нет, а что?» Он сказал: «Цветы. Цветы стоят совсем недорого. А ты знаешь, что обходится очень дорого?» Я опять ответил: «Нет, а что?» Он сказал: «Развод». Внезапно эта шутка, лишь отчасти бывшая шуткой, заставила понять простую вещь: у меня больше нет времени. Вплоть до этого момента я не принимал никаких серьезных решений. Мне почему-то казалось, что передо мной открыты неограниченные возможности и всего, чего захочется, можно будет добиться одновременно. Но шутка отца заставила меня понять, что если и дальше продолжать действовать так же, то я потеряю свою семью. Добиваясь всего и сразу, я упущу из виду главное. В тот момент я впервые заставил себя взглянуть на будущее с точки зрения целей, которые не были только моими. Мне предстояло построить карьеру, реализовать себя и создать прочную семью. Что еще более важно, раньше я в первую очередь думал о себе. Но если у вас

есть семья или коллектив, то такой образ мышления приведет к беде. И я уже попал в беду. Мне казалось, что я отличный парень и вовсе не эгоист, но мои дела говорили совсем о другом. Пора было повзрослеть и определить приоритеты. Сначала следовало позаботиться о людях, которых я любил, и лишь потом о себе.

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

Netscape

Однажды мой коллега в Lotus Development показал мне новую программу под названием Mosaic, разработанную несколькими студентами из Университета штата Иллинойс. Mosaic представляла собой графический интерфейс для работы в интернете — такой подход раньше использовали только ученые и исследователи. Я пришел в восторг. Подобным программам принадлежало будущее, и мне вдруг стало ясно, что работа над чем угодно, кроме интернета, означает просто потерю времени.

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

На первых собеседованиях я познакомился практически со всеми сотрудниками отдела по управлению продуктами.