

УДК 658.5
ББК 65.290
X80

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

На русском языке публикуется впервые

Хоровиц, Бен

X80 Легко не будет: как построить бизнес, когда вопросов больше, чем ответов / Бен Хоровиц ; пер. с англ. Э. Кондуковой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 320 с.

ISBN 978-5-00057-255-9

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

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

УДК 658.5
ББК 65.290

Все права защищены.

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-00057-255-9

© Ben Horowitz, 2014

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

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	9
ГЛАВА 1. ОТ КОММУНИСТА К ВЕНЧУРНОМУ КАПИТАЛИСТУ	11
ГЛАВА 2. Я БУДУ ЖИТЬ	28
ГЛАВА 3. НА ЭТОТ РАЗ ПО ЛЮБВИ	50
ГЛАВА 4. КОГДА ВСЕ ВОКРУГ РУШИТСЯ	69
Борьба	72
СЕО должен говорить людям правду	76
Как правильно увольнять персонал	80
Как правильно уволить топ-менеджера	85
Дружба или интересы компании?	94
Ложь проигравших	98
Свинцовые пули	101
А кого это интересует?	104
ГЛАВА 5. ПОЗАБОТЬТЕСЬ О ЛЮДЯХ, ПРОДУКТЕ И ПРИБЫЛИ — ИМЕННО В ТАКОМ ПОРЯДКЕ	106
Хорошее место для работы	113
Почему следует обучать своих сотрудников стартапам	119
Реализация программ обучения	124
Допустимо ли приглашать на работу сотрудников компании вашего друга?	129

Почему трудно привлечь в стартап топ-менеджеров из крупных компаний	134
Наем менеджеров: можно ли нанять подходящего менеджера, не имея опыта работы в его области	140
Если сотрудники не понимают менеджеров	146
Управленческий долг	151
Оценка эффективности менеджмента	156
ГЛАВА 6. О КОНЦЕПЦИИ НЕПРЕРЫВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	160
Как свести к нулю интриги в вашей компании	164
Правильно ориентированные амбиции	172
Должности и продвижение по службе	177
Когда умные люди оказываются плохими сотрудниками	183
Опытные менеджеры	188
Один на один	194
Как создать корпоративную культуру.....	197
Откровенно о росте масштабов бизнеса	203
Ловушка будущего роста	212
ГЛАВА 7. КАК ОСТАТЬСЯ ЛИДЕРОМ, НЕ ЗНАЯ, КУДА ИДЕШЬ.....	216
Самый ценный талант CEO	220
Тонкая грань между страхом и отвагой	228
«Первые» и «вторые»	234
Следовать за лидером	239
CEO для мира и CEO для войны	244
Как стать CEO	250
Как оценивать работу CEO	256
ГЛАВА 8. ПЕРВОЕ ПРАВИЛО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА —	
НЕТ НИКАКИХ ПРАВИЛ.....	264
Дилемма «ответственность vs креативность»	270
Управленческий прием «чумовая пятница»	274
Как остаться великой компанией	276
Должны ли вы продать компанию?	280
ГЛАВА 9. КОНЕЦ НАЧАЛА	287
ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ С ДИРЕКТОРОМ ПО ПРОДАЖАМ	299