

БЕН ХОРОВИЦ

**СЛОЖНЫЕ
РЕШЕНИЯ**

**КАК УПРАВЛЯТЬ
БИЗНЕСОМ, КОГДА НЕТ
ПРОСТЫХ ОТВЕТОВ**

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

Введение	11
Глава 1. От коммуниста к венчурному капиталисту	14
Глава 2. Я буду жить	35
Глава 3. На этот раз по любви	64
Глава 4. Когда все вокруг рушится.	88
Глава 5. Позаботьтесь о людях, продукте и прибыли — именно в таком порядке	134
Глава 6. О концепции непрерывной деятельности	201
Глава 7. Как остаться лидером, не зная, куда идешь	270
Глава 8. Первое правило предпринимательства — нет никаких правил.	328
Глава 9. Конец начала	356
Вопросы для интервью с директором по продажам	372

Посвящается Фелисии, Софии, Марии и Бучеру —
моей семье, делившей со мной все трудности
и радости создания этой книги

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Введение

Братишка, это реальный мир, учеба кончилась,
Твои мечты украли, а кто — непонятно.

Канье Уэст (американский рэпер), Gorgeous

Каждый раз, когда мне в руки попадает книга по менеджменту или из серии «Помоги себе сам», я ловлю себя на мысли, что все эти рекомендации хороши, но на самом деле в описанных в книге ситуациях ничего особенно сложного и не было.

Нетрудно поставить глобальную, рискованную и дерзкую цель — очень трудно уволить людей, когда станет ясно, что реализовать ее не удастся.

Нетрудно нанять блестящих сотрудников. Столкнуться с тем, что эти «блестящие сотрудники» считают, будто заслуживают особых компенсаций, — проблема намного серьезнее.

Нетрудно начертить на бумаге организационную структуру будущей компании — гораздо сложнее добиться эффективного взаимодействия сотрудников в ее рамках.

Нетрудно строить глобальные планы — тяжело просыпаться в холодном поту, когда твои мечты вдруг превращаются в ночной кошмар.

Основной недостаток таких книг состоит в том, что они предлагают готовые рецепты для решения проблем, которые

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

по определению не имеют готовых решений. Нет и не может быть универсального выхода из действительно сложной и стремительно развивающейся ситуации. Не существует универсального рецепта создания компании или избавления людей от беды. Никто не скажет вам, как написать серию музыкальных хитов или как стать звездой в составе команды НФЛ*. Нет таких рекомендаций, следуя которым можно гарантированно выиграть президентские выборы или мотивировать сотрудников продолжать работу в разваливающейся компании. Это и есть самое сложное в тяжелой ситуации — для нее нет готового решения.

Тем не менее существует чужой опыт и полезные советы людей, побывавших в подобных ситуациях.

В этой книге я не пытаюсь вывести магическую формулу решения проблем, вместо этого просто расскажу собственную историю и опишу те сложности, с которыми мне пришлось столкнуться. Как предприниматель, СЕО**, а сейчас венчурный инвестор, я считаю свой опыт полезным — особенно при работе с новым поколением венчурных предпринимателей. Создание собственного бизнеса неизбежно связано с преодолением многочисленных трудностей. Мне тоже пришлось через это пройти и добиться успеха. Обстоятельства могут отличаться, но существование глобальных закономерностей в бизнесе делает чужой опыт бесценным.

В течение нескольких последних лет я обобщал свой опыт в серии постов в блогах, которые читают миллионы людей. Многие из них обращались ко мне, желая узнать больше о предпосылках развития тех или иных событий. В этой книге

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

** СЕО — высшее должностное лицо компании, аналог генерального директора. *Прим. ред.*

я впервые расскажу предысторию своей предпринимательской деятельности и одновременно приведу уже обнародованные в блогах выводы. Меня вдохновляло написать книгу множество друзей, членов семьи и знакомых, поддерживавших меня на протяжении всей карьеры и в увлечении хип-хоп- и рэп-музыкой. Поскольку хип-хоп-музыканты обычно стремятся достичь успеха не только в творчестве, но и в бизнесе, считая себя своего рода предпринимателями, многие темы — конкуренция, зарабатывание денег, непонимание со стороны окружающих — наверняка актуальны и для них. Я делюсь своим опытом в надежде что-то подсказать и вдохновить на продолжение борьбы тех людей, которые отчаянно стремятся на пустом месте построить что-то свое.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks