

# Оглавление

Август 2010 г. ....	9
Глава 1 .....	11
Глава 2 .....	19
21 октября 2010 г. ....	23
Глава 3 .....	25
Глава 4 .....	29
Ноябрь 2006 г. ....	33
Глава 5 .....	35
Глава 6 .....	43
Глава 7 .....	47
21 октября 2008 г. ....	53
Глава 8 .....	55
Глава 9 .....	63
Глава 10 .....	67
Глава 11 .....	75
Глава 12 .....	79
Глава 13 .....	85
15 мая 2010 г. ....	89
Глава 14 .....	91
4 сентября 2010 г. ....	95
Глава 15 .....	97
Глава 16 .....	103
10 декабря 2010 г. ....	107
Глава 17 .....	111
Глава 18 .....	117

Глава 19 .....	125
Глава 20 .....	129
6 февраля 2011 г. ....	135
Глава 21 .....	143
Глава 22 .....	147
Глава 23 .....	151
Глава 24 .....	157
Глава 25 .....	159
2 июня 2011 г. ....	165
Глава 26 .....	171
Глава 27 .....	179
Глава 28 .....	189
Глава 29 .....	195
Глава 30 .....	201
Глава 31 .....	205
Глава 32 .....	207
Глава 33 .....	211
Глава 34 .....	223
3–4 ноября 2011 г. ....	229
Глава 35 .....	235
Благодарности .....	239

*Посвящается Эмме Грейс,  
которая родилась в тот же день,  
что и Groop Now!  
А также Нику,  
который был рядом на всем пути*

## Август 2010 г.

Эндрю Мэйсон пересек вестибюль одного из известнейших зданий – бывшей штаб-квартиры торговой компании Montgomery Ward, – расположенного неподалеку от центра Чикаго, зашел в лифт и нажал на кнопку «6». Достигнув своего этажа, он устремился к приемной Groupon, открыл стеклянную дверь и зашел внутрь. Не обращая внимания на огромный экран, демонстрирующий жизнерадостный зелено-черный логотип компании, он повернул голову налево и увидел голую кирпичную стену.

Арт-проект был готов.

Девять журнальных обложек были подвешены в рамках, прикрепленных к стене серебряной проволокой. На одной из них ухмылялся 29-летний Эндрю Мэйсон, искоса поглядывающий из-под логотипа *Forbes*. На фотографии он, долговязый парень, стоит, неловко засунув руки в карманы джинсов, взъерошенный будто спросонья, одетый в простую рубашку с закатанными рукавами.

«Новый феномен сети Интернет», – гласил заголовок.

Когда данный номер журнала *Forbes* вышел в свет, директор по маркетингу компании Groupon предложил создать своеобразную «стену славы» из позитивных статей в прессе о компании-создателе «скидоч дня». Однако Мэйсон настолько невзлюбил эту идею, что вывернул ее наизнанку: на всех обложках, окружающих его дебют в журнале *Forbes*, красовались разрекламированные технологические компании, которые лопнули как пузырь и ушли в небытие.

«С MySpace шутки плохи!» – предупреждает журнал *Fast Company*. Не менее забавным был репортаж в *BusinessWeek* о «Поколении MySpace», а также статья журнала *Fortune* под заголовком «Крутые Ковбои из MySpace». Но ни одному изданию не удалось переплюнуть

журнал *Time* с его сакраментальным вопросом: «Что же ждет Napster?» (Ответ: судебные разбирательства, полностью уничтожившие эту файлообменную сеть.) Однако «фильм ужасов» на этом не заканчивался. Проект Friendster, о котором писали в журнале *Inc.*, был вынужден переместиться в Азию, чтобы найти свою аудиторию и перезапуститься в качестве игрового интернет-сайта в 2011 г. Корпорация Netscape, о которой лестно отзывались на страницах *Time* и *BusinessWeek*, владела 90% рынка интернет-браузеров в 1996 г.; спустя десятилетие доля этой компании упала менее чем до 1%, и она стала жалким активом интернет-провайдера America Online (AOL). Между прочим, упоминание об этом гиганте, растерявшем свою силу, также есть на стене позора: в одном из номеров *Time* с гордостью провозглашал, что компания AOL сорвала «большой куш» – приобрела онлайн-услугу CompuServe. Которая благополучно канула в Лету.

«Время откупоривать шампанское еще не настало», – думал Мэйсон, глядя на эту коллекцию разбившихся надежд. Эта стена послужит сотрудникам и ему самому напоминанием о том, что все достижения Groupon не имеют прочной основы. Возможно, вскоре ему придется продать компанию под давлением инвесторов, хотя он даже еще не успел определиться с видением своего бизнеса. Если самая быстрорастущая компания всех времен стремиться стать чем-то большим, чем просто строчка в истории Интернета, наполненной «компаниями-пузырями», то молодому генеральному директору необходимо успевать приспосабливаться к меняющимся внешним условиям.

Разумеется, это не означало, что на этом пути нельзя немного развлечься.

# Глава 1

Если верить слухам, сделка по приобретению компании Groupon могла стать крупнейшей в истории сети Интернет. Осенью 2010 г. гигант Google предложил около \$6 млрд за покупку Groupon, молодого и успешного сайта, предлагающего купоны на «скидки дня». Журнал *Forbes* назвал компанию самой быстрорастущей в истории интернет-бизнеса после того, как ее продажи превысили \$1 млрд, причем это произошло быстрее, чем у большинства других интернет-компаний. Groupon уступила только YouTube, крупнейшему видео-порталу в Интернете.

С начала октября 2010 г., когда еще один «тяжеловес» – Yahoo! – начал «прицеливаться» к Groupon с целью ее покупки, а затем по мере переговоров с Google о продаже, обстановка в совете директоров постепенно накалилась до предела. Приобретения в сфере интернет-компаний еще никогда не достигали такого масштаба.

Эндрю Мэйсон, неопытный генеральный директор, скрывающий блистательный аналитический ум за маской простака, отметил свой тридцатый день рождения 22 октября, как раз в тот момент, когда его компания отклонила коммерческое предложение Yahoo! Несколько недель спустя на горизонте появилась Google...

Мэйсон, председатель совета директоров и сооснователь Groupon Эрик Лефкофски, а также тогдашний президент и операционный директор Роб Соломон были приглашены в крупное представительство Google в Чикаго. Там они встретились со Стефани Тилениус, коммерческим директором Google, и Марго Георгиадис, вице-президентом по международным продажам. После этого собрания все трое сошлись во мнении, что потенциальное объединение – хорошая идея.

Вскоре Мэйсон посетил основателей Google Ларри Пейджа и Сергея Брина в легендарной штаб-квартире их компании – Googleplex, расположенной в Маунтин-Вью, штат Калифорния. Лефкофски приступил к работе над условиями сделки с директором по развитию бизнеса Google Никешем Арора. Видели ли вы когда-нибудь кнопку на главной странице Google, где написано: «Мне повезет!» (I'm Feeling Lucky)? Арора уже был готов нажать на нее. Если бы не одно «но»: компания Groupon была на самом пороге периода сверхбыстрого роста, что заставило Google повысить цену, которая к тому моменту достигла \$3 млрд.

К середине ноября переговоры приостановились из-за разногласий по поводу окончательной суммы сделки, тем не менее перспектива продажи выглядела соблазнительной как в глазах руководства Groupon, так в глазах инвесторов. 22 ноября Лефкофски посоветовал Соломону собраться с духом: они направлялись в Калифорнию, чтобы спасти сделку. В тот день Мэйсон, вице-президент по продуктам Дэвид Джесс, старший вице-президент по международным операциям Ник Киоффи, а также партнер Лефкофски по инвестициям (и один из сооснователей Groupon) Брэд Кивелл отправились зафрахтованным самолетом из аэропорта Мидуэй в Сан-Хосе. Делегация прибыла в Googleplex только около 18.00.

Мэйсона, Лефкофски и Соломона быстро провели в кабинет к Арора, где к ним присоединился «крестный отец» сети Интернет Эрик Шмидт, в то время генеральный директор Google, а ныне председатель совета директоров компании, а также Пейдж (который двумя месяцами позже взял бразды правления в свои руки) и Дэвид Драммонд, старший вице-президент Google по развитию. Атмосфера была напряженной.

К тому времени Мэйсон уже семь лет как окончил Северо-Западный университет по специальности «Музыка». Он поразил обитателей Кремниевой долины своим сходством с актером Дейном Куком – с той лишь разницей, что Мэйсон был выше и полнее.

Мэйсон обезоруживает всех добродушной улыбкой. Он тщательно оберегает свою личную жизнь и скрывает эмоции, из-за чего некоторые подчиненные считают его равнодушным. При этом Мэйсон не прочь пошутить, так, например, однажды он отрастил себе причудливые бакенбарды, а также исполнил забавный танец, переодевшись в уличного торговца в ковбойской шляпе, во время одной из акций Groupon. Иногда он спит в одежде, чтобы не тратить время на одевание утром,

и открыто попирает правила поведения, принятые в мире бизнеса. Однажды он прибыл на обед с миллиардером, нарядившись в ярко-зеленый спортивный костюм. При этом у него в гардеробе есть деловые костюмы, и он даже изредка надевает их, но вряд ли ему есть дело до того, что думают по этому поводу другие.

Лефкофски уже имел за плечами несколько успешных проектов по выводу интернет-компаний на IPO – в первую очередь это касается InnerWorkings и Echo Global Logistics. Лефкофски чем-то похож на боксера-легковеса, в нем чувствуется энергия и смелость. Этот подтянутый человек 42 лет, в очках, с ироничным и проницательным взглядом, напоминает Граучо Маркса без грима. А если добавить к этому легкую щетину и джинсы, то получится портрет настоящего интернет-магната.

Соломон также в своей жизни повидал немало: к 40 с лишним годам он успел поработать в должности главы сервиса Yahoo! Shopping, а затем стал одним из топ-менеджеров корпорации Yahoo! Этот легкий в общении и всеми любимый обладатель непокорной шевелюры в 2006 г. стал генеральным директором туристической компании SideStep. Через год он уже организовал продажу этой компании конкуренту, фирме Kayak, за \$200 млн.

Как бы там ни было, никто из собравшихся в штаб-квартире Google не был полностью готов к сделке.

Большая часть встречи была посвящена тому, что каждая из сторон рассказывала о преимуществах потенциального партнерства. Вскоре Лефкофски, Мэйсона и Соломона пригласили в конференц-зал, где они более двух часов обсуждали окончательную сумму сделки и наконец договорились: \$5,75 млрд – магическая цифра, которой бы остались довольны члены совета директоров Groupm.

Около 21.00 Мэйсон, Лефкофски и Соломон вернулись в Rosewood Sand Hill, роскошный отель, расположенный в Менло-Парк на Сэнд-Хилл-Роуд, легендарной улице, оказаться на которой мечтают все искатели рискованного капитала в Кремниевой долине. Приятели отправились в Madega, ресторан отеля Rosewood, где празднуется заключение множества сделок в сфере высоких технологий. Они прибыли как раз к закрытию ресторана, и все заведение было в их распоряжении.

Лефкофски отметил событие хорошей текилой, Соломон решил согреться скотчем, а Мэйсон заказал красное вино. Это был момент, достойный того, чтобы войти в историю: утром они отправятся обратно на Средний Запад, уверенные в том, что их детище станет



лучшим приобретением компании Google. Для группы молодых предпринимателей из Чикаго, сделавших сайт коллективных покупок всего несколько лет назад, это был головокружительный результат. Покончив с выпивкой и согревшись у огромного камина, трое парней погрузились в мечты о светлом будущем.

Осталось только одно существенное препятствие: не было гарантий, что сделка будет завершена. Google предложила невероятно высокую неустойку за срыв сделки – \$800 млн, но если органы антимонопольного регулирования задержат продажу на срок от года до 18 месяцев, что в итоге может привести к ее аннулированию, эта сумма будет слабым утешением для Groupon. В этом состоянии неопределенности она не сможет совершать ключевые назначения, осуществлять стратегически важные приобретения для стимулирования своего роста, а также привлекать новых клиентов настолько активно, насколько это необходимо. Лефкофски посвятил целых две недели разработке контракта, опираясь на основные условия сделки, однако в отсутствие гарантий проект никого не устраивал. Тем временем перспектива остаться независимыми казалась основателям Groupon все более привлекательной.

После поездки в Калифорнию Мэйсон и Лефкофски сделали несколько весьма важных звонков из штаб-квартиры Groupon. Смысл их сводился к простому и одновременно чрезвычайно сложному вопросу: будет ли полным безумием отказаться от этой сделки? В одном не было сомнений: переговоры заставили руководителей Groupon глубже исследовать «золотую жилу», которую им предложили продать.

Суммы подобных сделок, как правило, впечатляют.

Groupon удалось найти «фишку», которая не давалась гигантами из Кремниевой долины: «подключить» местных предпринимателей к глобальному механизму электронной коммерции, а затем предоставить выгодные предложения напрямую миллионам потребителей по всему миру. При условии правильной работы этой схемы она могла стать коммерческим прорывом, который позволил бы Groupon встать на один уровень с Amazon – создателем единственного в 90-е гг. XX в. онлайн-гипермаркета. Очевидно, что Groupon – это особенная компания, но ведь и предложение Google было просто исключительным.

Являясь крупнейшей технологической компанией в мире, Google могла бы предоставить Groupon невероятные преимущества. Инте-

грация сервиса «скидка дня» в наиболее мощную поисковую систему могла бы существенно повысить доступность коммерческих предложений. При этом руководство YouTube, назначенное после приобретения данного сервиса компанией Google, вежливо предложило коллективу Groupon возможность работы в качестве полностью автономного коммерческого подразделения. Казалось, что Google делает все возможное, чтобы заставить Groupon заключить сделку.

Итак, теоретически предложенная модель работала. Но создатели Groupon, в том числе и Мэйсон, испытывали навязчивое ощущение, что YouTube слишком рано дали себя купить. И даже несмотря на то, что сумма предложения практически в четыре раза превышала ту сумму, которой добились создатели YouTube, команда из Чикаго не могла отделаться от чувства, что они слишком спешат. Однако каждый аргумент, направленный против окончательного оформления сделки, сталкивался с одной и той же цифрой: \$6 млрд.

Переговоры затягивались, и в результате большая часть членов правления Groupon поддержала идею продажи компании. Лефкофски также склонялся к продаже, Соломон был готов принять любой исход, а Мэйсон одновременно хотел продолжать руководство компанией и сотрудничать с Google, если эта компания поможет Groupon быстрее осуществить их цель по созданию новой торговой экосистемы. Мэйсон был в восторге от тех возможностей, которые лидер онлайн-поиска может предоставить их компании, хотя его и беспокоила перспектива проигрыша.

Однако некоторые ключевые фигуры компании – а именно член правления Кевин Эфрузи, человек, благодаря которому Accel Partners инвестировала в только что созданный Facebook, – призывали Groupon проверить, чего они могут достичь, оставаясь самостоятельными. К лагерю сторонников независимости присоединился и наблюдатель из совета директоров Роджер Ли, главный партнер компании – рискованного инвестора – Battery Ventures, а также один из инвесторов Groupon.

Немецкий предприниматель Оливер Самвер, крупный акционер Groupon, не мог определиться по данному вопросу и вертелся, как флюгер. В один день он настаивал на немедленной продаже Google; на другой – доказывал, что компания Groupon должна остаться независимой, поскольку в скором времени валовой объем продаж увеличится до рекордных \$200 млн в месяц, тогда как на тот момент эта цифра равнялась \$50 млн. Прогнозируемый показатель продаж казал-

ся безумием. Но ко второй половине 2011 г., меньше чем через год, валовой объем продаж Groupon достиг \$400 млн в месяц.

В первых числах декабря наступил момент, когда нужно было принять окончательное решение. Соломон твердил своим коллегам, что если они откажутся от крупнейшей сделки, в которой когда-либо участвовала начинающая интернет-компания, то в итоге будут выглядеть либо как самые отъявленные идиоты в мире, либо как невероятно храбрые парни. Мэйсон привлек Нитина Шарму, специалиста по информационным технологиям, чтобы тот сделал презентацию для Лефкофски, Кивелла и Соломона. Шарма произвел определенные расчеты, и, опираясь на его ошеломляющие прогнозы, согласно которым Groupon может вырасти в десять раз, если она полностью оптимизирует свои процессы, он настоятельно порекомендовал компании сохранить свою независимость.

Узнав об этом, все стали определяться со своей позицией. Лефкофски был на взводе и уже был готов не есть и не спать все 18 месяцев, если проблемы, связанные с антимонопольным регулированием, задержат сделку с Google. Но представленные прогнозы совпадали с интуитивным чувством основателей Groupon, которое говорило им, что их бизнес-модель, по большому счету неиспользованная, имеет огромные перспективы развития.

В течение шести недель, на завершающей стадии переговоров с Google и Yahoo!, произошел всплеск продаж, которые составляли уже \$50 млн в месяц, то есть увеличились в два раза по сравнению с показателями тремя месяцами ранее. Руководство Groupon задалось вопросом: сможет ли их компания достичь оборота \$1 млрд в 2011 г. или даже \$2 млрд?

Трудно было спрогнозировать, насколько крутой может оказаться кривая продаж. Наиболее успешной сделкой Groupon к тому моменту была продажа подарочных карт магазина Nordstrom Rack, которая состоялась 24 ноября 2010 г. Groupon продавал карты стоимостью \$50 по \$25, выручив за эту сделку \$15,6 млн (это составляло около 2,5% от совокупного объема продаж Groupon), что указывало на уверенный рост розничных продаж на уровне страны. Более того, международные продажи также бурно росли и составляли более половины оборота компании, поэтому идея о сохранении независимого статуса казалась уже практически неоспоримой.

Мэйсон и Лефкофски уединились в конференц-зале Groupon, чтобы обсудить предложенную сделку в самый последний раз. Они

были уверены, что их компания стоит намного больше \$6 млрд, хотя сложно было сказать, насколько именно больше. Можно было прислушаться к информации, просочившейся от инвестиционных банкиров из Нью-Йорка, которые определили цену Groupon в пределах \$20–30 млрд. Неистовая конкуренция между банками Morgan Stanley и Goldman Sachs за статус главного андеррайтера при возможном выходе Groupon на открытый рынок ценных бумаг привела к тому, что генеральный директор Goldman Ллойд Бланкфейн, один самых уважаемых банкиров мира, решил нанести визит в штаб-квартиру Groupon, чтобы лично встретиться с Мэйсоном и Лефкофски.

В конце концов все участники обсуждения пришли к выводу, что единственный верный шаг — это позвонить в Google 3 декабря и окончательно отменить сделку, которая вполне могла осуществиться, если бы только поисковый гигант мог гарантировать доведение ее до конца. После того как Кивелл и Соломон поддержали данную идею, Лефкофски раз и навсегда покончил со сделкой.

«Выйдя из этого процесса, мы были примерно в таком же состоянии, как бабочка, рождающаяся из кокона, — прокомментировал ситуацию Мэйсон. — Мы преодолели период самокопаний и сомнений в своих силах и в итоге обрели абсолютную уверенность. Как будто сказали себе: “Да, мы — лучшая компания в мире”».

Тем не менее со стороны все выглядело иначе. Отказ Groupon от предложения Google привел в полное недоумение представителей Кремниевой долины и шокировал остальной мир, несмотря на то, что этот факт разжигал аппетиты банков, желающих поучаствовать в первичном размещении акций (IPO) Groupon, которое могло затмить даже IPO гиганта Google.

Была ли гордыня причиной того, что компания Groupon решила остаться независимой? Казалось, миллионы людей пришли к такому выводу. Действительно, \$6 млрд — это невероятная сумма для начинающей компании, которой два года от роду. Ведь Google приобрел YouTube по выгодной цене \$1,65 млрд в 2006 г., а годом позже за сумму \$3,1 млрд поглотил и мощный онлайн-рекламный сервис DoubleClick. Интернет-аукцион eBay ранее установил планку приобретений онлайн-компаний, заплатив \$2,5 млрд за видеотелефонную службу Skype в 2005 г. Даже с учетом инфляции Groupon бы установил неофициальный рекорд стоимости для начинающих интернет-компаний, если бы он согласился с предложением Google.

Однако, наблюдая резкое увеличение доходов в конце 2010 г., основатели Groupon понимали, что если Google наконец заплатит назначенную цену, то скидка, которую они подарят интернет-гиганту, окажется несоизмеримо большей, чем обычные 50% на суши, маникюр и педикюр. Но даже в этом случае никто бы не обрушился с критикой на Groupon из-за того, что они согласились «продаться» Google.

Итак, год подходил к концу, и в сфере онлайн-компаний, предлагающих «скидки дня», начала усиливаться конкуренция. При этом оставался вопрос: удачной ли будет авантюра Groupon ценой \$6 млрд?

## Глава 2

Эндрю Мэйсон всегда с таким рвением стремился развеселить своих одноклассников в школе, что неоднократно доводил молодую учительницу математики до слез. Его приятель Роб Гэррити, сейчас занимающий пост генерального директора в одной нью-йоркской компании, катался по полу от смеха, наблюдая за тем, что выделывает Мэйсон. «Это было очень круто. Хотя, оглядываясь в прошлое, я чувствую себя немного неловко», — признался Гэррити.

Любовь к необычным выходкам всегда отличала Мэйсона. Его друзья припоминают времена, когда он поклялся не есть ничего, кроме пиццы, целый месяц или пытался целую неделю ходить босиком. Он дошел до того, что вырезал подошвы от старых кроссовок, чтобы в них посещать школьные занятия. Когда учителя обнаружили эту «имитацию» кроссовок, Мэйсону пришлось вернуться к привычной обуви, чтобы его не отчислили.

На самом деле в жизни этого человека имела место одна выходка, наглядно иллюстрирующая ключевой аспект личности Мэйсона. Однажды он гостил у дедушки и бабушки Гэррити в пригороде Филадельфии. Как-то раз Мэйсон с Гэррити пошли на прогулку с собакой и оказались у магазина видеофильмов. Они побоялись оставить неутомного пса на улице, но при этом хотели зайти в магазин и выбрать фильм вместе. Гэррити предложил, чтобы Мэйсон притворился слепым и взял собаку в качестве поводыря.

Это была одна из типичных выходок школьников, которые большинство людей вспоминают на встречах выпускников, наслаждаясь бокалом пива. Когда собака тянула в одну сторону, а Мэйсон шел в другую, к нему подошел один из клиентов магазина и воскликнул: «Вот это да, у тебя отличный пес!» Мэйсон уставился в пустоту и бес-

страстно произнес: «Спасибо, но, к сожалению, я не могу в этом убедиться». Затем он начал ощупывать коробки с видеокассетами, будто их названия напечатаны азбукой Брайля. Это была душераздирающая сцена.

Несмотря на то, что Эндрю Мэйсон не был хозяином собаки, он взял поводок в свои руки, потому что он всегда был *парнем, что надо*. И «взял с собой» актерские способности на рабочее место по окончании школы. В 1998 г., работая официантом в ресторане мексиканской кухни Chi-Chi's, он превратил веселые выходы в искусство.

Проводя посетителей ресторана к столику, Мэйсон хватал меню со стойки администратора и начинал идти очень быстро, а затем резко останавливался, чтобы гости врезались в него. Он делал странные жесты, гримасничал и вертелся. Как только посетители садились за стол, он вместо того, чтобы передать им меню и принять заказ, тут же уходил к другому столу.

«Поскольку я никогда не посещал рестораны, то считал, что работа официанта состоит в том, чтобы развлекать гостей, — говорит Мэйсон. — Поэтому я надевал сомбреро, брал с собой аккордеон и распевал песни. Но сейчас, будучи постоянным клиентом ресторанов, если бы я столкнулся с подобным официантом, то постарался бы сделать так, чтобы его уволили».

Как же далеко ушел сегодняшний Мэйсон от того молодого человека, который работал по вечерам в Chi-Chi's? Не случится ли так, что однажды он оглянется в прошлое, анализируя свои первые шаги на посту генерального директора компании, и придет к заключению, что его эксцентричное поведение причинило ему и его компании больше проблем, чем пользы?

«Нет, — заявил Мэйсон в конце 2011 г., — потому что мы живем только один раз, и я просто остаюсь самим собой, ничего более. Я считаю, что генеральные директора часто изображают из себя невесть что. У них есть представление о том, что значит быть профессионалом и как должен поступать разумный руководитель, но я не собираюсь играть в эти игрушки».

«Карикатурный» образ Мэйсона настолько закрепился в общественном сознании, что люди редко задумываются о том, насколько серьезно он относится к бизнесу. Даже внутри компании его чудачества позволили некоторым сотрудникам ошибочно полагать, что Groupon — нечто вроде сцены для художественной самодеятельности. Когда сотрудники начали рассматривать веселье и забавные проделки

как самоцель, а не вознаграждение за упорный труд, Мэйсон раз и навсегда вывел их из заблуждения, посвятив этому вопросу несколько собраний всего коллектива. Этот генеральный директор допустил ошибку, типичную для руководителей молодых компаний, которые находятся в стадии роста: он решил, что все новые сотрудники разделяют ключевые ценности Groupon и желание достичь успеха, тогда как на самом деле многие из них рассматривали эту компанию просто как рабочее место, а не свое призвание.

«Я уверен, что мой подход принесет свои плоды в долгосрочной перспективе, — так Мэйсон прокомментировал свой двойственный образ. — Необходимо смириться с тем, кто вы есть на самом деле. Мне кажется, неправильно пытаться делать свою работу, изображая из себя другого человека. Я должен делать это по своим правилам, так, как мне нравится. Когда я вижу, как другие компании ведут себя, то понимаю, что я не хочу быть частью этого мира. Когда я оглядываюсь на те ошибки, которые допустил, то могу быть уверен: это мои, а не чужие ошибки».

Роб Соломон, первый президент и операционный директор Groupon, считает иначе. «40-летний Эндрю будет ненавидеть 30-летнего Эндрю; я это гарантирую», — сказал он. Бесспорно, наша сознательная жизнь разделена на этапы. Мы с такой же легкостью перерастаем те модели поведения, которые считали неотъемлемыми элементами своей личности, когда нам было 20, как и любовь к хитам Стива Миллера, которыми мы заслушивались в старших классах школы.

Мэйсон рано повзрослел, на что также стоит обратить внимание. Он занимался предпринимательской деятельностью уже в промежутках между своими выходками в школе. К примеру, разработал схему по перепродаже конфет и кексов, которые он покупал оптом на складе Costco, а затем продавал своим одноклассникам в кафетерии, получая неплохую выгоду. Мэйсон со своим другом Гэrrити также открыли службу по ремонту компьютеров в конце 1990-х — друзья полагали, что они много знают о персональных компьютерах, просто потому что возились с ними подростками.

Чтобы произвести впечатление на ничего не подозревающих клиентов среднего возраста, они каждый раз, работая с тем или иным компьютером, снимали с него корпус, чтобы это выглядело так, будто они проводят сложную диагностику, даже если им просто нужно было присоединить кабель от принтера. Парочка наконец-то поняла, что им не осилить очередной заказ, когда их попросили выяснить



причину неисправности компьютерной мыши. На этот раз они оказались в тупиковом положении.

«Что нам делать?» – спросил Гэррити, когда хозяин дома оставил их один на один с этой задачей. «Нам надо отсюда поскорее выбираться», – ответил Мэйсон, – что они и сделали, оставив деньги за ремонт на кухонном столе. Друзья буквально удрали из этого дома, не проронив ни слова. Таковым было окончание истории первой технологической компании, основанной Мэйсоном.

«Это был полный позор, – считает Гэррити. – Мы действовали совершенно непрофессионально».

Двое молодых парней также вынашивали планы по открытию службы доставки бубликов на дом. Хотя этим планам так и не суждено было сбыться, Гэррити считал Мэйсона творческим гением задолго до того, как тот основал Groupon. «Он невероятно находчивый и энергичный; он всегда знал что делает. И он всегда был необычайно принципиальным человеком».

В школьном выпускном альбоме Мэйсона хранится запись о том, что он был выбран самым оригинальным учеником школы. Если речь идет об Эндрю Мэйсоне, то всегда трудно отличить, где он играет, а где серьезен, причем и то, и другое может быть напрямую связано с бизнесом.

21 октября 2010 г.

Эндрю Мэйсон спешил на ланч в Buddy Guy's Legends, культовый блюз-клуб в южной части района Чикаго. Прошло всего пару месяцев после его появления на обложке *Forbes* — это случилось как раз перед тем, как активизировались переговоры с Yahoo! и Google. Через день ему исполнялось тридцать. Дорога жизни уходила вверх, но никто не мог сказать, насколько увлекательным окажется спуск вниз.

Когда Мэйсон зашел в клуб, буквально втащив с собой съемочную группу, гитарист Фрутлэнд Джексон играл вживую. Людей было на удивление немного.

Мэйсон был одет в темные джинсы и простую рубашку с закатанными рукавами. Этот молодой человек с копной каштановых волос был похож на задумчивого мальчика.

С апреля того года юный генеральный директор ездил на работу на скутере Vespa. «Он изменил мою жизнь», — признался Мэйсон. Его скутер будто случайно оказался зеленого цвета, как и логотип Groupon. «У меня никогда и близко не было таких случаев, когда моя жизнь оказывалась в опасности из-за езды по дорогам Чикаго, — отметил он. — Я стараюсь ездить на скутере даже зимой». Однако вскоре после этой встречи он раскошелился на новый Mercedes, что оказалось своевременным поступком, потому что зимой 2010–2011 гг. в Чикаго произошла снежная буря, из-за которой впервые в истории закрыли известную улицу Лейк-Шор-Драйв. Эта погодка была точно не для поездок на скутере.

Окончив ланч (заказанный через Groupon), Мэйсон с неподдельным энтузиазмом расплатился новенькой банковской карточкой American Express Centurion, которая была окрашена в черный цвет и сделана

из анодированного титана. Он все еще не привык к своему положению молодого магната.

Во время нашей первой встречи Мэйсон демонстрировал простоту и рациональность, казалось, что эти качества — неотъемлемая часть его натуры. Например, он был искренне рад тому, что в меню этого заведения присутствовали вегетарианские блюда. «Редко когда можно встретить стейк для вегетарианцев в блюз-клубе, — отметил он. — Это потрясающе». Мэйсон охотно выпил бокал пива, поскольку не был ярым противником алкоголя на бизнес-ланчах, подобно многим в наши дни. Он говорил о своей тогдашней невесте Дженни Гиллеспи, которая недавно оставила работу в детском журнале и начала музыкальную карьеру...

Октябрь был важным месяцем для Мэйсона. Это был месяц, когда он родился, когда на свет появилась Groupon, а также месяц, на который он запланировал свою свадьбу. Если бы все прошло удачно, то также в октябре новая бизнес-модель в сети Интернет, которую он разработал, могла бы превратить его в одного из самых молодых миллиардеров в мире.

## Глава 3

Чаще всего журналисты, чтобы продемонстрировать немислимый взлет карьеры Мэйсона, рассказывают о том, что в 2003 г. он окончил Северо-Западный университет по специальности «музыковедение» и начал работать под началом легенды инди-рока Стива Альбини в его звукозаписывающей студии Electrical Audio в Чикаго. Все это правда. К тому же Мэйсон мастерски играет на фортепьяно – в редкие перерывы в работе он осваивает вариации Гольдберга на музыку Баха. Играет он на рояле фирмы Steinway, который он называет «единственным, на что я потратил немалую сумму денег, когда наконец-таки получил кое-какую прибыль от Groupon».

Но все же не стоит навешивать на Мэйсона ярлык бесшабашного музыканта, которому просто повезло. Он писал коды для интернет-сайтов еще будучи подростком, а в Северо-Западный университет поступил сначала на инженерную специальность и только спустя некоторое время поменял факультет. Прежде чем создать предшественника Groupon – сайт The Point, он поступил в магистратуру по специальности «Государственная политика» в Чикагский университет. Мэйсон считал, что учеба здесь поможет ему найти финансирование для его интернет-сайта под названием Policy Tree.

Он был совершенно не знаком с миром рискованного капитала, но он изучил FactCheck.org – сайт, финансируемый Уортонской школой бизнеса при Пенсильванском университете. «Почему бы Policy Tree не стать аналогом FactCheck в Чикагском университете?» – задался вопросом Мэйсон.

Задумайтесь об этом на секунду: Мэйсон так решительно следовал своему видению, что поступил в магистратуру только потому, что это был единственный способ, по его мнению, обеспечить финансирование

своего проекта. Это был поистине нестандартный шаг, совершенный парнем, который не обладал хотя бы начальными знаниями о том, как начинающие технологические компании обычно находят спонсоров.

Идея, на которой основывался Policy Tree, заключалась в том, чтобы предоставить людям, придерживающимся разных взглядов по конкретному общественно-политическому вопросу, онлайн-инструмент, который позволит им прийти к взаимопониманию и в итоге сделать что-либо хорошее во благо общества. До того, как Мэйсон поступил в Чикагский университет, чтобы усовершенствовать концепцию своего сайта, в январе 2006 г. он пришел в качестве разработчика программы FileMaker в одну из компаний Лефкофски – Echo Global Logistics, которая разрабатывала онлайн-технологии отслеживания объектов и аналитические программы логистики.

В течение первых нескольких месяцев Мэйсон был совершенно неприметным сотрудником для Лефкофски, который управлял как Echo Global Logistics, так и еще одной молодой компанией. Однако Лефкофски сразу произвел впечатление на Мэйсона, причем отнюдь не положительное.

Мэйсону не повезло: его рабочее место было расположено близко к кабинету одного из сотрудников Echo Global, который часто навлекал на себя гнев Лефкофски. Слыша нападки этого громогласного «босса», который неоднократно задавал трепку бедному сотруднику, Мэйсон даже придумал кличку для Лефкофски: Самодур.

«Мне уже хотелось ему врезать, – говорит Мэйсон. – Потому что ему совершенно безразличны правила этикета и нет никакого дела до того, что он доводит людей до ручки».

«Это сущая правда, – согласился Лефкофски. – Я совсем не белый и пушистый».

Мэйсон и Лефкофски открыто говорят друг другу гадости, но делают они это с добрым сердцем. На самом деле председатель правления Groupon всегда рьяно и защищает Мэйсона, публично поддерживает спорные действия молодого генерального директора. В свою очередь Мэйсон поддерживает Лефкофски исподволь, как, например, в той ситуации, когда Лефкофски обрушился со всей яростью на инвестора Groupon, который требовал большую долю акций, чем та, которой владеет Мэйсон. Театральное представление сработало. В итоге инвестор согласился с тем, что его доля акций не будет превышать долю, которой владеет генеральный директор.

Проработав несколько месяцев в Echo Global, Мэйсон перешел в компанию InnerWorkings, специализирующуюся на печатной продукции для корпораций, которая размещалась в том же здании, что и Echo Global, в районе Нидер-Норт-Сайд в Чикаго, где в конечном счете обособится Groupm. Трудолюбивый и креативный Мэйсон стал ведущим разработчиком, и ему предстояло создать интерфейс для технологии печати InnerWorkings. Это компания также принадлежала Лефкофски.

Именно в этот период неутомимое рвение Мэйсона к улучшению каждого технологического элемента, с которым он имеет дело, привело к большому прорыву в его карьере. Одна из серверных систем не справлялась с обработкой запросов растущей клиентской базы. Мэйсон был недоволен этим обстоятельством, поэтому он разработал решение, в результативности которого у него не было сомнений. Работа над этим проектом не входила в круг его обязанностей, но когда он узнал о том, что сотрудники компании InnerWorkings три раза пытались устранить проблему, но все три попытки оказались неудачными, то он представил свой план группе разработчиков.

«У нас есть парень, который самостоятельно хочет переделать всю нашу систему, и он утверждает, что на это ему нужно шесть недель», — сказал руководитель отдела, в котором работал Мэйсон, Эрику Лефкофски. Это утверждение было абсурдным; компания потратила много лет на устранение этой проблемы, а сейчас какой-то юнец собрался все самостоятельно исправить меньше чем за два месяца? Лефкофски и руководство InnerWorkings решили рискнуть, посчитав, что даже в худшем случае компания лишь на некоторое время утратит одну рабочую единицу.

В тот момент Лефкофски впервые услышал о Мэйсоне. Вскоре он был поражен энтузиазмом и самоуверенностью этого молодого человека. Мэйсон спал прямо в офисе, чтобы успеть выполнить работу к сроку, который он сам себе определил, и каждый раз, когда Лефкофски видел его, тот занимался программированием.

«Для меня это был просто определенный объем работы, которую нужно было сделать, — признался Мэйсон. — Программирование — увлекательное занятие. Ничего более».

Когда Мэйсон все же выполнил свое обещание, устранив неполадки в системе, которую никто до этого не смог привести в порядок, Лефкофски это привело в замешательство.

Однако радостное волнение, которое Мэйсон испытывал после решения трудной задачи, быстро сошло на нет. Ведь он никогда не мечтал

о карьере в сфере печатных технологий для корпоративных клиентов. Той осенью он решил поступить в Чикагский университет. Но у Лефкофски были другие планы, и он был решительно настроен на то, чтобы удержать своего нового героя в компании.

Если бы Мэйсон хотел денег, то для этого не было никаких препятствий. В InnerWorkings были готовы поднять его годовую зарплату до \$200 000. К большому удивлению, на Мэйсона это предложение не произвело никакого впечатления.

«Не хочу, — сказал он беззаботно. — Я собираюсь поступать в университет».

Действительно, Мэйсон начал учебу в магистратуре, но согласился один раз в неделю посещать InnerWorkings, чтобы помогать в работе над проектами. Все прочее время он посвящал подготовке своего сайта Policy Tree, оставаясь идеалистом, равнодушным к быстрому обогащению и выгодной работе, которая ему не по душе. Казалось, его ожидала карьера в научной и некоммерческой сфере. Это был мир, где люди все еще экономили деньги, вырезая купоны со скидками из газет и журналов.

## Глава 4

Проект Policy Tree был не единственной идеей Мэйсона, захватившей его целиком. Он также планировал запустить сайт, который помог бы улучшить мир совместными усилиями. Он сказал Лефкофски, что хотел бы заниматься этой концепцией самостоятельно, но так и не решился. Мэйсон представил в общих чертах свою идею Эрику Бельхеру, президенту и генеральному директору InnerWorkings. К счастью, Бельхер упомянул об этом в разговоре с Лефкофски, и тот однажды позвонил Мэйсону и попросил его изложить свое предложение.

Для молодого человека, который поступил в магистратуру только потому, что хотел найти спонсора для интернет-проекта, этот звонок давал прекрасную возможность заручиться поддержкой инвестора. Как-никак Лефкофски был еще и его начальником. Более того, именно в этот момент он мог в лучшем виде представить концепцию сайта, который позже будет известен как The Point и в конечном счете даст импульс для появления Groupon.

Звонок Лефкофски застал Мэйсона врасплох, и, не подготовившись, он сумбурно изложил свою концепцию, так и не уточнив множество деталей. Тем не менее Лефкофски был заинтригован.

Основная идея заключалась в том, что пользователи публикуют информацию об акциях, которые предусматривают коллективные действия, такие как бойкот компаний, ведущих себя алчно и нечестно (Мэйсону пришла идея о создании этого сайта после того, как он столкнулся с ужасным обслуживанием своего оператора мобильной связи).

Каждая акция осуществлялась только после того, как достигала предустановленной граничной отметки по количеству участников,



начиная от волонтеров и заканчивая денежными пожертвованиями. Если минимально необходимое количество участников не будет привлечено к определенному сроку, то акцию просто отменят, и все люди, обязавшиеся присоединиться к ней, будут освобождены от участия.

Задумка Мэйсона была простой и в то же время очень действенной: этот сайт будет стимулировать эффективные социальные преобразования, позволяя людям посвящать себя чему-либо только в том случае, если они будут уверены, что действительно могут что-либо изменить. Например, вы вряд ли выпишите чек на \$25 человеку, который придет к вам и просто скажет, что собирает средства на обустройство парка в вашем районе, но вы с намного большей вероятностью сделаете это, если будете знать, что чек будет обналичен только тогда, когда работы по созданию парка реально начнутся.

«Это очень привлекательная идея, — ответил Лефкофски, когда Мэйсон закончил импровизированную телефонную презентацию своего проекта. — Почему бы тебе не составить план в пять страниц и не принести его мне, а мы подумаем над тем, стоит ли его финансировать и продолжать разработку».

Лефкофски не стал критиковать Мэйсона за его слабые навыки представления проекта отчасти потому, что на него произвела глубокое впечатление личность, которая стояла за этим предложением. Вдобавок к выдающимся способностям Мэйсона в программировании Лефкофски высоко оценил его умение отстаивать свое мнение при оценке любой ситуации. Когда Мэйсон был одним из пары тысяч сотрудников, он бесстрашно критиковал организационные недочеты.

«Этот парень просто ничтожество, он идиот, и тебе следует от него избавиться», — заявил Мэйсон Эрику Лефкофски об одном из сотрудников. Мэйсон считал своим долгом донести это до сведения своего начальника, если тот был слишком занят стратегическими вопросами и ежедневной деятельностью компании. Мэйсон полагал, что эта критика должна сработать. Лефкофски — разумный и очень целеустремленный человек, так почему же он будет мириться с некомпетентностью в своем коллективе?

«Ты думаешь, я не знаю об этом? — ответил Лефкофски, услышав о том, что один из его менеджеров был откровенной бестолочью. — Конечно, знаю. Но есть причина, почему я не выгоняю его».

Мэйсон был шокирован. Но он получил свой первый урок в корпоративном управлении: иногда, при рассмотрении общей перспективы, возникает необходимость мириться с сотрудником, не соот-

ветствующим требованиям компании, до тех пор, пока не наступит подходящий момент для замены. Это было одним из многих подобных правил, которые Мэйсон вскоре будет применять на практике, причем в масштабах, о которых в то время он даже не мечтал.

Итак, Мэйсон был сообразительным сотрудником, выражающим свои мысли так же прямо, как и его начальник. Но он обладал еще одним важным преимуществом, которого крайне не доставало Лефкофски: Эндрю мог послужить окном в мир молодых, которые были воспитаны Интернетом и понимали, как им управлять.

Появление YouTube, который превратился в одну из важнейших онлайн-платформ с огромной доходностью, застало Лефкофски врасплох. Он хорошо знал, как Сеть применяется в области B2B, но плохо разбирался в онлайн-сервисах, ориентированных на потребителя.

Лефкофски понравилась концепция этого сайта, но, вероятно, он был более заинтересован в том, чтобы Мэйсон проводил по десять часов в день онлайн. Идея о том, что молодой парень, мыслящий во многом как он сам, может послужить проводником в этот новый мир, будоражила воображение Лефкофски, к тому же она могла принести серьезные деньги.

## Ноябрь 2006 г.

**П**лан Мэйсона о создании сайта, занявший пять страниц, оказался намного лучше, нежели его устная презентация, причем настолько лучше, что Лефкофски был готов вкладывать в него деньги сразу же после ознакомления с этим планом.

«Сколько бы ты хотел получить за свой сайт?» — поинтересовался Лефкофски.

«Я могу продать вам идею, — предложил Мэйсон. — Почему бы вам не купить ее, скажем, тысяч за 15?»

«Я не хочу покупать идею, — ответил Лефкофски. — Что я буду с ней делать? У меня нет людей, которые могли бы управлять этим сайтом. Тебе самому придется им управлять».

Мэйсон подумал о том, *каким образом это будет происходить*. Ведь он учился в магистратуре, и приближались выпускные экзамены.

И тогда Лефкофски произнес, будто заклинание, следующие слова: «Давай вложим в твой проект миллион долларов и превратим его в компанию».

В этом предложении была одна уловка: если Мэйсон хочет получить деньги от Лефкофски на развитие сайта, то ему придется бросить учебу в Чикагском университете в конце текущего семестра.

Мэйсон попросил несколько дней, чтобы обдумать предложение. Ведь это решение могло изменить его жизнь.

## Глава 5

**И**нвестиции в новый сайт стали бы огромным скачком вперед, хотя и осложненным убеждением Мэйсона в том, что у сайта Policy Tree более ясный путь к успеху, чем у ThePoint. Однако студент магистратуры не располагал ресурсами для того, чтобы самостоятельно запустить Policy Tree, а от предложения Лефкофски было сложно отказаться. В Чикагском университете начинались экзамены, после которых студенты отправлялись на каникулы; 2007 г. был уже не за горами. Самое время отправиться в новый путь со свежими силами.

Мэйсон встретился с преподавателями, которые одобрили его решение уйти. В тот момент он знал, что бросит учебу и всерьез займется разработкой бизнес-плана для сайта, но при этом продолжал готовиться к экзаменам. Он постарался сдать их хорошо, чтобы иметь возможность вернуться в университет, если ему это когда-нибудь понадобится. Глупо было бы рассчитывать на то, что рискованное начинание с сайтом сделает его богатым.

Мэйсон приступил к подготовке проекта в офисах Лефкофски и Кивелла в январе 2007 г. К концу месяца он написал сообщение на главной странице PolicyTree.org: «Привет! Policy Tree заморожен на неопределенный срок — я занят разработкой The Point. Не желаете ли взять на себя работу над этим проектом?»

Рабочее название The Point звучало как Big Vox. Оно никому не пришлось по вкусу, но после нескольких недель отсеивания всех потенциальных альтернатив, которые только можно было придумать, а таковых были сотни, лучший вариант оказался незвучным и трудным для запоминания.

Сложности при поиске названия акцентировали ключевую проблему этого сайта, предназначенного для координации коллективных

действий, которую Мэйсон в итоге сформулировал так: концепция, лежащая в основе, является настолько абстрактной и неопределенной, что невозможно подобрать интернет-адрес, который в достаточной степени отображал бы назначение данного сайта.

В итоге в конце января было решено остановиться на названии «The Point». Это имя подкрепляло концепцию «проблемы, достигшей критического уровня важности» (англ. point – ключевой пункт, вопрос, проблема. – *Прим. ред.*), которая является миссией сайта. Ведь та или иная акция может произойти только в том случае, если степень важности проблемы, с ней связанной, достигает определенного «критического уровня» и привлекает достаточное количество участников.

Понятие «критического уровня» уже было использовано некоторыми более узконаправленными сайтами, в особенности некоммерческим DonorsChoose, который был запущен педагогом Чарльзом Бентом в 2000 г. для того, чтобы находить источники финансирования учебных проектов, разработанных преподавателями со всей страны. В действительности на создателей The Point можно было с легкостью подать в суд за то, что они украли идею DonorsChoose. Правда, у The Point не было такой специфической направленности. Более того, The Point не был одинок: Kickstarter, дебютировавший в 2009 г., когда Groupon как раз набирала обороты, также успешно использовала такую концепцию, чтобы найти финансирование творческих проектов, начиная от театральных и музыкальных постановок, заканчивая кинофильмами и видеоиграми.

По иронии судьбы, Groupon, «отпочковавшийся» от The Point, начал так стремительно расти, что понятие «критического уровня» утратило свою значимость, поскольку большинство предложений достигало необходимого минимального уровня заинтересовавшихся пользователей немедленно, и лишь немногие из акций Groupon сворачивались, не достигнув требуемого минимума участников. Тем не менее в первые дни существования сайта, «критический уровень участников» был решающим элементом, от которого зависело будущее проекта.

Когда Лефкофски учредил The Point в начале 2007 г., он завладел львиной долей акций и определил Эндрю 15%; это было стандартное соотношение акционерных долей, которые обычно устанавливают состоятельные инвесторы, вкладывающие средства в начинающие компании. Но Мэйсон в очередной раз показал, что деньги для него не главное.

«Просто делай то, что ты считаешь правильным, — сказал он Лефкофски. — Я не собираюсь это обсуждать. Потому что когда я начинаю что-то делать, то всегда чувствую, что можно было получить больше, это неизбежно, этим нельзя руководствоваться».

Инвестиции Лефкофски вселили в Мэйсона немалый оптимизм. Как-то раз, когда деньги были получены, он гулял в центре Чикаго с друзьями и признался им: «Дело в шляпе — через пару лет у меня будет примерно \$30 млн. И я не вижу причин, которые могли бы этому препятствовать».

Лефкофски же придерживался более реалистичных взглядов. Он был уверен, что неравномерное распределение акционерных долей было обоснованным, поскольку он вложил миллион долларов в определенно рискованную затею. «Как правило, очень сложно разобраться, кому принадлежит та или иная часть капитала компании на ранних стадиях ее развития, — отметил Лефкофски. — Когда предприниматель впервые открывает свой бизнес, то вероятность получения крупной прибыли очень невелика. Если речь не идет о корпорации Microsoft, основатели которой стали успешными невероятно быстро и поэтому у них не было нужды в колоссальных денежных вливаниях. Даже если взять, к примеру, Facebook, то Марк Цукерберг владеет лишь 28% акций, и это несмотря на молниеносный взлет этой компании».

Даже до того, как бизнес принес им существенные дивиденды, Мэйсон и Лефкофски никогда не поднимали вопрос о неравных долях в The Point. Тем не менее существовала еще одна проблема в структуре компании, которая волновала их обоих.

«Есть люди, которые владеют немалой долей в компании, но при этом практически ничего не делают, — сказал Лефкофски. — Это крайне удручающий факт. Если кто-либо владеет существенной частью компании и работает до седьмого пота, то это не вызывает раздражения, но когда у людей во владении крупная доля акций и они ничего не делают, это бесит. В нашей компании есть люди, которым принадлежит большая доля акций, но они даже не появляются в офисе».

И наконец, существовала еще одна недоработка, которая могла коренным образом повлиять на итоговую финансовую выгоду основателей компании. Поскольку Лефкофски намеревался инвестировать в The Point \$1 млн из собственных сбережений, ему было необходимо решить, какую долю акций он должен предоставить своему партнеру по бизнесу Брэду Кивеллу, не вложившему в эту компанию ни цента, и должен ли он вообще это делать.