

Свещеният Граал: Част втора

Поех по коридор, облян в златиста светлина, с една-единствена врата в дъното.

Секретарката ме помоли да изчакам на място и изчезна зад нея, като ме остави да зяпам огромното матово стъкло. Втренчих се отблизо в дръжката ѝ от черна кожа, обрамчена със сребърен ръб, сякаш съдържаше важна улика. Дори най-дребната подробност можеше да ме отведе до Свещения Граал, а понеже не го знаех къде е скрит, всеки детайл можеше да се окаже от жизненоважно значение.

Не можех просто да вляза и да кажа: „Йо, Бил. Каква е голямата тайна?“. Не можех да го направя. Не можеш просто да се надяваш Бил Гейтс да ти подсказе. Няма да ти посочи малката статуетка на Буда на бюрото си и да ти каже: „Амиии... виждаш ли този Буда? Държа си го тук, за да ми напомня каква е голямата тайна на бизнеса...“. Трябваше сам да се добера до тайните, а времето ми изобщо нямаше да е много. Тъй като трябваше да бъда максимално съсредоточен и концентриран, когато започнем разговора си, единственият ми шанс да видя нещо издайническо, щеше да е само когато влизам.

И в този момент, сякаш на забавен каданс, матовата стъклена врата се отвори. Пред мен се появи Бил Гейтс, който отпиваше

от диетичната си кола. Усмихна се и повдигна кенчето, сякаш да каже „наздраве“.

– Здравсти – каза той. – Влизай...

В момента, в който прекрачих прага, се почувствах като в онова старо шоу от 90-те години на миналия век, в което състезателите трябва да тичат през супермаркета, да намерят най-скъпите продукти, да ги метнат в количките си и да минат през касата, преди да е изтекло времето им. Само че на мен ми беше позволено само да оглеждам предметите, да си отбелязвам наум особеностите им, да ги запомням, колкото се може по-бързо, да разбера кои подсказки биха ми погнали да намеря Свещения Граал и всичко това преди да започнем разговора си. Докато Гейтс крачеше, чувах в главата си само: „При мой сигнал... готови... старт!“

Бюрото на Гейтс беше дървено. Чисто. С два монитора. Зад него имаше висок кожен стол с цвят на малцово уиски. Слънчевата светлина обливаше всичко през френските прозорци и се отразяваше от стъклата на петте рамки, висящи на стената. Едната беше снимка на смеещите се Гейтс и Бъфет. Другата беше на Гейтс с Боно. Третата беше на майка, притиснала в прегръдките си своето дете, очевидно някъде в държава от третия свят. Под тях имаше овална полирана масичка за кафе с две книги отгоре ѝ. Едната беше от Стивън Пинкър и веднага си отбелязах наум: „Купи си книги на Стивън Пинкър“. Малко по-нататък имаше два фотьойла в цвят между слонова кост и сиво, а помежду им – кафяво канапе. Гейтс седна в единия от двата фотьойла и забелязах, че мокасините му бяха черни и със заоблено бомбе, с пискюл отгоре. Следващата ми отметка наум беше: „Купи си мокасини с пискюли“. Носеше тъмни ежедневни панталони и чорапите му бяха смъкнати надолу. Нагоре бе облечен в поло, свободно по тялото, тъмнорозово, почти златна горчица. Неговите...

Алармата в ума ми се включи.

– Значи това е първата ти книга, така ли? – попита Гейтс.

Характерният му писклив глас беше в още по-висока тоналност на живо, което ме накара да се почувствам така, сякаш той

наистина се радва да ме види. Поздрави ме и сподели, че наистина е впечатлен от хората, които съм успял да интервюирам досега. След това ме попита как съм се запознал с Чи Лу.

В стаята влезе началникът на кабинета му, поздрави ме и седна до мен на дивана.

– Според мен, като се има предвид, че разполагаме само с 45 минути – каза той, – най-добре ще е да се опитаме максимално да оползотворим това време.

Сложих диктофона си на масата и се втренчих в тефтера. Мислех си да започна от времената, когато е започнал първия си бизнес.

– Четох за Traf-O-Data, когато сте били в гимназията – казах аз. – Какъв опит придобихте от този си проект, който да ви е помогнал по-късно с Microsoft?

– С Пол Алън работихме заедно – започна Гейтс. – Всъщност това бе полезно за нас, защото този микропроцесор е с много ограничени функции...

Гейтс започна бавно, но после сякаш с натискането на едно копче се намести в стола си, втренчи поглед в стената и се превърна в аудиOVERсия на World Book Encyclopedia, само че на двойна скорост.

– Абсолютно първият микропроцесор се появява през '71 година. Това е 4004, който почти не може да прави нищо. Пол забеляза това, демонстрира ми го и знаеше, че с него не може да постигнат много неща. През '73 се появи 8008 и той ме попита дали мога да напиша BASIC за него, а аз му казах „не“... Не, не, не, обърках датите, през '72 беше 8008, а 8080 беше през '74...

Бях дошъл за подробности, а сега бях затрупан под цяла ламина от тях.

– ... решихме, че можем да го ползваме само за тясно специфични цели, затова си намерихме трети човек, който да знае да връзва кабели, а това тръгна от факта, че знаехме, че хората засичат трафика, като дупчат онези смешни хартиени лентички. Бяхме убедени, че можем да намерим начин компютрите да го правят

това. Гледахме хората да го правят ръчно, как гледат цифрите, как дупчат картите, след което да ги слагат в междинен компютър и...

Лавината продължаваше да ме затрупва и не съумявах да си държа главата над снега.

– ... аз отидох в колежа, Пол си намери работа и междувременно продължавахме да мислим дали да се занимаваме с хардуер или софтуер, кога да започнем и в крайна сметка започнахме като чисто софтуерна компания през 1979 година. Не, не, не... като софтуерна компания започнахме през '75. Да, извинявай, през '75. В Сиатъл се преместихме през '79...

Десет минути отлетяха, но на мен ми се сториха като десет секунди. Вцепеняващ ужас завладя тялото ми. „Ами ако цялото интервю профучи покрай мен за 45 секунди?“

В този момент вратата на кабинета се отвори.

– Извинете, че ви прекъсвам – каза една жена, мушнала главата си през процепа. – Джен е на телефона. Помоли да ви повикам.

– Добре – каза Гейтс и стана от фотьойла. – Само секунда.

Началникът на кабинета му се наклони към мен.

– Роднина – прошепна той.

Сякаш някой ми бе изпратил спасителен хеликоптер.

Вратата се затвори.

Отпуснах се на дивана и дълбоко издишах.

* * *

Истерично разлиствах бележника си и гледах въпросите.

– Това... полезно ли ти е? – ме попита началникът на кабинета му. – Тази гледна точка към историята.

Бях го помолил да присъства на интервюто, в случай че ми потрябва помощ, и той ми я предлагаше сега. Първият ми въпрос изобщо не бе далновиден. Можех да му отговоря с „Да, малко помощ ще ми дойде добре“, но се страхувах, че истината ще излезе наяве. Истината, че съм аматьор.

– О, да – казах аз вместо това. – Мисля, че е добре.

– Добре – каза мъжът до мен. – Супер.

Извърнах се обратно към тефтера си. Ако нещо можеше да ме отведе до Свещения Граал, това щеше да е някой тактически бизнес въпрос, най-вероятно засягащ продажбите. Без никакво съмнение най-важната продажба в живота на Гейтс е била финализирана в офиса му в Бока Ратон през 1980 година. Бил на 25 години и преговарял с IBM, най-голямата технологична компания в света. Понеже успял да сключи тази сделка, това поставило Microsoft в позиция да доминира софтуерната индустрия десетилетия напред. След IBM сключва сделка в HP, а след тях доминото продължило да пада. Гейтс казвал на директорите: „Ще заложите на някаква операционна система, която ползват второкласните компании или ще заложите на тази, която IBM са избрали?“. Това била повратната точка на успеха на Гейтс, но в никоя биография не можем да прочетем *как точно* е успял да сключи сделката.

– Разказах на приятелите си за историята с IBM в Бока Ратон – казах на началника на кабинета на Гейтс – и те ме помолиха да му задам един въпрос: „Ако Бил трябва да проведе 5-минутен курс как да направим голяма продажба на важен клиент, на какво би научил хората?

– Това е добро – каза началникът. – Хареса ми.

Вратата се отвори.

Гейтс се върна във фотьойла си и аз си зададох въпроса.

– По онова време – започна той, – бях по-млад и *изглеждах* по-млад. Някои от хората на IBM първоначално бяха настроени скептично към мен.

Обясни ми, че първата стъпка в търговските срещи е да разрушиш скептицизма, а най-добрият начин за това е да ги затрупаш със знания. Говорил бързо и на секундата се задълбочил в подробностите – символи, компютърни чипове, програмни езици, софтуерни платформи, до такава степен, че съвсем скоро станало пределно ясно, че не е просто поредното ентусиазирано хлапе без покритие.

– Почти всеки път, когато ни питаха колко време би ни отнело да направим нещо – продължи Гейтс, – отговаряхме нещо от рода на: „Можем да го направим по-бързо, отколкото да ви отговорим

колко бързо бихме могли да го направим! За кога ви трябва? За след няколко часа?“.

Съветът му човек винаги да обещава повече не беше нещо ново, но Гейтс очевидно се е опитвал да продава на IBM със скорост, с която очевидно е невъзможно да се справи. Действителността била, че за разработката на софтуера на Microsoft им трябвали месеци. В дългосрочен план това обаче било без значение. Важното било, че Гейтс осъзнавал, че един от най-сериозните проблеми на големите компании е, че се движат бавно. Затова им продавал това, от което имали най-голяма нужда.

Каза ми нещо, което тотално преобърна представата ми за структуриране на сделка. Заложил на стратегията да вземе от IBM по-малко пари сега, отколкото да ги изцеди максимално. Вярвал, че на пазара на персонални компютри ще се появят и други компании, и сключи ли сделка с IBM, сделките с другите ще бъдат още по-изгодни.

– Идеята беше да вземем *някакви* пари от IBM – обясни ми Гейтс, – а от другите след тях да получим повече.

Поискал да му бъде заплатено с нещо по-важно от парите – със стратегическо позициониране. По-добре е да сключиш сваятна сделка днес, която да положи основите за повече сделки в бъдещето, отколкото великолепна сделка днес, която не ти отваря никакви врати напред. Дилемата била решена: дългосрочно позициониране вместо краткосрочни печалби.

Като се замисля сега, трябваше да изпитвам далеч по-голяма благодарност за съветите, които Гейтс ми даваше. Вместо това обаче аз седях и си мислех: „Ама сериозно ли...? Това ли е всичко? Къде ми е Свещения Граал?“

Отне ми много време да разбера защо съм бил толкова сляп. Аз съм част от поколението, свикнало със стила на BuzzFeed* и понеже мислите на Гейтс не можеха да бъдат компресирани в един туит или списъче от рода на „Десетте изненадващи тайни

* Новинарски сайт, в който статиите биват представяни освен в основната си дълга форма и обобщени в едно изречение. – *Бел.пр.*

на най-богатия човек в света“, не можех да схвана стойността им. Реших, че Свещения Граал е заровен някъде другаде, така че попитах Гейтс за тайните му при водене на търговски преговори.

– Какво беше чувството да преговаряте с хора, които са далеч по-възрастни и опитни от вас?

– В IBM има определени ограничения – отговори той и започна да ми обяснява за сорс кодове и неограничена отговорност, което изобщо не виждах каква връзка има с преговорите.

Не разбирах защо не отговаря на въпроса ми.

В ретроспекция разбирам, че е отговарял, само че не по начина, по който аз съм искал. Когато по-късно преслушах записа, разбрах какво ми е казвал.

По време на преговорите с IBM Гейтс бил наясно, че трябва да опази сорса в тайна, като в същото време не можел да им каже, че няма да им го даде, защото всъщност те купували точно това. Разбрал от какво се страхуват – голямо съдебно дело, и решил да изгради стратегията си около тази точка. В договора настоял да се включи клауза за неограничена отговорност от страна на IBM, ако случайно разкрият сорса. Това означавало, че ако служител на IBM дори неволно да позволи на сорс кода да „изтече“ навън, Microsoft можели да съдят IBM за огромна сума, вероятно милиарди долари. Това уплашило юристите на компанията толкова много, че било решено дори да не получават сорса, а Гейтс искал именно това. Поуката? Разбери какви са страховете на опонента ти и ги използвай в своя полза.

– Това бе най-важният стратегически ход – усмихна се Гейтс.
– Измислихме го заедно със Стив Балмър.

По време на интервюто всичко това ми влезе през едното ухо и излезе през другото. Поех си въздух и конкретизирах въпроса си:

– Как преговаряхте с Ед Робъртс?

Робъртс е основателят на MITS, компанията, закупила първия софтуер на Гейтс.

Надявах се да чуя таен списък със стъпки за следване, например: „Едно, стой изправен в стола. Две, ръкостискането да бъде

под такъв и такъв ъгъл. Три, когато ти остане свободна минута, изправи се, погледни го в очите и кажи...”

Естествено, че Гейтс не каза нищо от този род. Вместо това ми разказа за живота на Ед Робъртс. След което ми разказа всичко за бизнес модела на MITS.

И отново същото – чак сега разбирам, че отговорът му е имал смисъл. Искаше да ми обясни, че е от абсолютна важност да познаваш в най-малката подробност миналото и квалификацията на човека пред теб. След като щял да преговаря с основателя на MITS, Гейтс се заел да научи всичко за въпросния човек, за особеностите му, за успехите му, за мечтите му. Освен това разучил бизнес модела му, финансовите ограничения, капиталовата структура и проблемите с паричните потоци.

И отново същото – всичко ми влезе през едното ухо и излезе през другото. Погледнах си часовника. Времето изтичаше. Паникьосах се и го попитах за трети път:

– Какви са трите най-големи грешки, които хората допускат по време на търговски преговори?

Гейтс въздъхна. Погледна ме така, сякаш недоумяваше защо не схващам. Започна да ми отговаря:

– Ами... да не правиш това, което току-що казах...

Седях и си мислех: „Какво не му е наред на този? Защо не ми дава директен отговор?“. Изобщо не ми мина през ума, че причината да не разбирам какво ми говори, е в самия мен.

Каза ми да търся съвети от хората, да прекарвам колкото се може повече време с тях в неформална обстановка, да ги накарам да ме вземат под крилото си. Сега разбирам, че той в общи линии ми казваше да спра да се тревожа и доверявам на BuzzFeed хитринките. Най-добрата тактика за преговаряне е да изградиш истинска връзка, основана на доверие. Ако никой не е чувал за теб и не можеш да накараш човека, с когото преговаряш, да те хареса, защо той или тя изобщо биха започнали да въртят бизнес с теб? От друга страна пък, ако въпросният човек е твой приятел или наставник, изобщо няма да има нужда от преговори.

Това беше последното нещо, което очаквах да чуя от световния гросмайстор на търговските преговори. Бях се надявал да сподели с мен своите бойни трикове, а той ме съветваше да се сприятелявам с опонента си, за да не се налага да влизам изобщо в битка.

Началникът на кабинета на Гейтс се прокашля:

– Имаш време за само още един въпрос.

* * *

Заразгърцах страниците на тефтера си. Имах толкова много незададени въпроси.

„Майната му, помислих си в този момент, като това ще е последната ми минута с Бил Гейтс, поне да се позабавляваме.“

Метнах тефтера настрана.

– Кои са най-шантавите ви, забавни и запомнящи се преговори?

Гейтс се замисли за секунда.

– Ами – започна той и свали кръстосаните пред гърдите си ръце, – имал съм много забавни преговори с японски компании.

Погледът му се повдигна, сякаш гледаше филм в спомените си. Усетих възбудата му, когато започна да разказва за една среща с група японски високопоставени служители. Убеждавал ги, колкото се може по-добре, обяснявал нещата отново и отново, докато накрая директно ги попитал искат ли да сключат сделка. Шефовете се скупчили един до друг. Говорили си на японски минута, две, пет... десет. Изминали двадесет минути. Най-накрая оповестили решението си.

– Отговорът е... – драматична пауза – ...може би.

– Кое то при японците в общи линии означава „не“ – каза Гейтс. – Тогава ние им казахме: „Да, но вашият адвокат говори толкова добре английски!“, а те ни отговориха: „Да, обаче говори японски ужасно!“.

Двамата с началника на кабинета избухнахме в смях. Цялото напрежение от изминалите двадесет и пет минути се стопи.

Гейтс веднага премина към следващата история с друг шеф на японска компания. Човекът долетял до Сиатъл, явил се в офиса

на Гейтс и започнал да говори колко велики са Microsoft, и сипел комплимент след комплимент. Гейтс започнал да се изнервя. Компанията му закъснявала с доставката на софтуера за въпросната компания, така че нещата не се връзвали. Японецът продължавал да е неимоверно мил и любезен, продължавал да славослови Microsoft, а Гейтс се чудел: „Какво иска? Дали да купи още софтуер?“. Най-накрая шефът си дошъл на думата.

– Господин Гейтс... ние искаме да купим... – същата драматична пауза като в предишния случай – ...вас.

И тримата се разсмяхме и за първи път атмосферата не беше като по време на интервю. Бяхме просто трима мъже, които се забавляват.

– А ти какво каза? – попита началникът на кабинета през смях. – „Отговорът е.... може би“?

Помайтапихме се още малко, след което началникът на кабинета се наведе и отвори чантата си. Гейтс схвана намека и стана от фотьойла.

– На колко години бяхте по време на тези преговори с японците? – попитах аз.

– По време на силните ни години в Япония бях между деветнадесет- и двадесет и три годишен. Моят приятел и бизнес партньор Кей Ниши има огромен дял в това. Обикаляхме с него двамата. Отсядахме в хотелски стаи с по две легла. Хората ни се обаждаха посред нощ. Помня как една вечер успяхме да спим три часа, при което събудих Кей и му казах: „Става нещо нередно! Никой не ни се е обадил цели три часа!“.

Гейтс продължи още малко, а аз забелязах, че в стаята стана като че ли малко по-топло. Съжалих, че не започнах разговора помежду ни по този начин. Вече беше късно. Гейтс се ръкува с мен и се сбогувахме. Тръгна към бюрото си, а аз – към вратата. Преди да изляза, се обърнах и погледнах назад през рамо, за да запечатам сцената в съзнанието си. Точно когато нещата започнаха да стават както трябва, времето свърши и те приключиха.