

ГЛАВА 2

Я БУДУ ЖИТЬ

Ты ожидал, что я паду к твоим ногам,
И думал, я погибну без тебя.
Но нет, только не я!
Я буду жить!

ГЛОРИЯ ГЕЙНОР (АМЕРИКАНСКАЯ ПЕВИЦА), I WILL SURVIVE

Благодаря успеху Netscape Марк познакомился со всеми крупными венчурными предпринимателями из Кремниевой долины, поэтому нам не требовались рекомендации. К сожалению, компания Kleiner Perkins, финансирующая Netscape, уже вложила средства в фирму, способную стать нашим потенциальным конкурентом. Мы провели переговоры со всеми ведущими венчурными инвесторами и решили подписать договор с Энди Раклеффом из Benchmark Capital.

Если бы мне предложили описать Энди одним словом, я бы выбрал слово «джентльмен». Умный, утонченный, любезный, Энди представлял собой тип блестящего абстрактного мыслителя, способного с легкостью изложить суть сложной стратегии в нескольких предложениях. Benchmark намерена была инвестировать 15 миллионов долларов, при том что предварительно капитализация компании оценивалась в 45 миллионов. Марк собирался инвестировать 6 миллионов долларов, доведя общую капитализацию компании с наличностью включительно до 66 миллионов. Кроме того, он брал на себя обязательство занять должность штатного

председателя совета директоров. Тим Хоувз должен был стать нашим директором по технологиям. Я становился CEO. Платформе Loudcloud исполнилось два месяца с момента создания.

Капитализация и объем финансирования были приметами времени и представляли собой обязательное условие будущего роста компании и захвата рынка до того момента, как это смогут сделать финансово мощные конкуренты. Энди сказал мне: «Бен, подумай, как следовало бы вести наш бизнес, если бы мы обладали свободными финансовыми ресурсами».

Два месяца спустя нам удалось получить кредит на сумму 45 миллионов долларов от банковского холдинга Morgan Stanley без дополнительных условий и с отсрочкой уплаты процентов на три года. Так что предположение Энди о бесплатном финансировании оказалось не так уж далеко от действительности. Тем не менее опасно задавать предпринимателю вопрос: «Что бы вы делали, если бы получили бесплатное финансирование?» Это все равно что спросить толстяка: «Что бы вы делали, будь в мороженом столько же калорий, сколько в брокколи?» Под влиянием этого вопроса могут появляться чрезвычайно опасные идеи.

Мы быстро разработали инфраструктуру для нашего «облака» и начали заключать договоры с потребителями. В течение семи месяцев мы набрали заказов на 10 миллионов долларов. Loudcloud оказался очень перспективным проектом, но время и конкуренты работали против нас. Это означало, что необходимо нанимать лучших специалистов и создавать разветвленную службу технической поддержки, а на это требовались деньги, и очень много.

Девятым в нашу компанию мы взяли агента по найму, а доведя численность сотрудников до 12 человек, пригласили менеджера по персоналу. Мы нанимали по 30 человек в месяц, переманивая при этом многих лучших специалистов Кремниевой долины. Один из нанятых нами специалистов уволился из AOL, чтобы два месяца посвятить скалолазанию, но вместо этого поступил к нам на работу; другой потерял миллионы долларов, присоединившись к нашей компании и ради этого уволившись из другой как раз в день ее выхода на IPO. Через шесть месяцев у нас работали две сотни сотрудников.

В Кремниевой долине начался ажиотаж, а Loudcloud попала в статью журнала Wired, где говорилось о «втором пришествии Марка Андрессена».

Мы сменили наш первый офис, где вылетали пробки при попытке одновременно включить кофеварку и микроволновку, на просторное помещение площадью в 1350 квадратных метров в Саннивейле. Но уже к моменту переезда нам стало там тесно. Мы потратили еще 5 миллионов долларов, чтобы переехать в трехэтажное оштукатуренное здание под желтовато-зеленой черепицей, которое мы звали «Тадж» (по аналогии с Тадж-Махалом). С учетом нашей политики по найму персонала оно вскоре оказалось тесновато, и люди сидели в коридорах. Мы наняли третью стоянку для автомобилей довольно далеко, вниз по улице, и организовали перевозку сотрудников оттуда до дверей автобусами (соседи нас просто ненавидели). На кухне хранилось не меньше продуктов, чем в оптовом супермаркете Costco, и, когда мы уволили поставщика за то, что наш холодильник напоминал холодильник из фильма *Goodbye, Columbus** по книге Филипа Рота, поставщик потребовал в качестве компенсации пакет акций компании.

Славное было время!

В следующем квартале мы подписали контрактов еще на 27 миллионов долларов, а ведь компания существовала всего девять месяцев. Похоже, мы создавали величайший бизнес всех времен.

Но затем разразился колоссальный крах доткомов**. Индекс NASDAQ***, достигший 10 марта 2000 года своего максимального значения 5048,62, что почти в два раза превышало его среднее значение в предыдущем году,

* *Goodbye, Columbus* — фильм режиссера Лари Пирса, снятый в 1969 году и рассказывающий о различных жизненных проблемах второго и третьего поколений ассимилировавшихся американских евреев. *Прим. ред.*

** Дотком — термин, применяющийся по отношению к компаниям, чья бизнес-модель целиком основывается на работе в рамках интернета. Крах случился в конце XX века в результате взлета акций интернет-компаний (преимущественно американских), а также появления большого количества новых интернет-компаний и переориентировки старых на интернет-бизнес. Новые бизнес-модели оказались неэффективными, а средства, потраченные в основном на рекламу и большие кредиты, привели к волне банкротств. После краха доткомов этот термин стал употребляться как обозначение какой-либо незрелой, непродуманной либо неэффективной концепции бизнеса. *Прим. ред.*

*** NASDAQ — американская биржа, специализирующаяся на акциях высокотехнологических компаний. *Прим. ред.*

всего за десять дней снизился на 10%. Статья в журнале *Ваггон* под названием «Пожар разгорается» прогнозировала дальнейшее развитие событий. К апрелю, когда правительство объявило Microsoft монополией, индекс упал еще больше. Стартапы потеряли значительную часть капитализации, а доткомы, совсем недавно провозглашенные воплощением «новой экономики», вышли из бизнеса чуть ли не за одну ночь и получили название «дот-бомбы». NASDAQ в итоге упал до уровня менее 1200, то есть его значение снизилось на 80% по сравнению с историческим максимумом.

В тот момент мы не сомневались, что наш бизнес станет самым быстро-растущим в мире. Это была хорошая новость. Плохая же состояла в том, что в результате ухудшения деловой ситуации нам требовалось больше денег, чем мы предполагали. Все 66 миллионов долларов в акциях и задолженности, которые нам удалось мобилизовать, были почти полностью потрачены на создание первоклассного «облачного» сервиса и технической поддержки для быстро растущей армии потребителей.

Крах доткомов отпугнул инвесторов, поэтому поиск финансирования не обещал быть легким, тем более что среди наших потребителей числилось много стартапов. Это стало очевидным во время переговоров с японской компанией Softbank Capital. Мой друг и член совета директоров Loudcloud Билл Кэмпбелл хорошо знал сотрудников Softbank и предложил провести небольшую «разведку», пока шли переговоры. Как только секретарь сказал мне, что Билл на проводе, я немедленно снял трубку. Не терпелось узнать, как обстоят наши дела.

Я спросил: «Билл, что они говорят?» Билл ответил своим дребезжащим учительским голосом: «Бен, откровенно говоря, они считают, что мы чего-то накурились». Имея коллектив в 300 человек и очень небольшую сумму наличности, я чувствовал себя так, будто вот-вот умру. На посту CEO Loudcloud я испытывал подобное чувство в первый, но, как потом оказалось, далеко не в последний раз.

Именно тогда я усвоил главнейшее правило поиска финансирования у частных лиц: ищи одного-единственного инвестора. Тебе необходимо, чтобы всего один инвестор сказал «да», поэтому остальных 30, сказавших «нет», можно просто игнорировать. В конце концов мы нашли инвестора для проекта серии C, даже без финансового обеспечения имевшего прекрасную капитализацию в 700 миллионов долларов, и договорились

об инвестициях на сумму 120 миллионов. На следующий квартал прогнозировался объем продаж около 100 миллионов долларов, и вроде бы дела начинали налаживаться. Я был уверен, что продажи будут только расти — ведь предыдущие прогнозы оказывались заниженными. И возможно, рассуждал я, удастся плавно перейти от прежней клиентской базы, состоявшей преимущественно из доткомов, к более стабильным, традиционным потребителям, таким как наш крупнейший на тот момент клиент Nike.

Но все надежды пошли прахом.

Третий квартал 2000 года мы закончили с портфелем заказов на сумму 37 миллионов долларов — далеко не те 100 миллионов, на которые рассчитывали. Крах доткомов оказался гораздо более серьезной катастрофой, чем считалось сначала. А мы уже потратили очень большую часть наличности на разработку инфраструктуры к «облаку» в расчете на приток новых покупателей.

ЭЙФОРИЯ И ТЕРРОР

Приходилось опять искать инвесторов, ситуация продолжала ухудшаться. В четвертом квартале 2000 года я провел встречи со всеми потенциальными инвесторами, включая принца Аль-Валида бин Тала из Саудовской Аравии, но никто не рискнул инвестировать в нашу компанию ни на каких условиях. Меньше чем за полгода мы превратились из самого крутого стартапа Кремниевой долины в потенциального банкрота. Имея за спиной 477 сотрудников и бизнес, напоминавший тикающую бомбу, я лихорадочно искал выход из положения.

Однако упорно лезшие в голову мысли о том, что случится, когда у нас кончится наличность, — увольнение всех сотрудников, которых я так тщательно отбирал, потеря денег инвесторов, обман потребителей, возлагавших надежды на наш бизнес, — мешали сосредоточиться на анализе возможностей. Марк Андрессен попытался ободрить меня шуткой, отнюдь не показавшейся смешной.

Марк: Знаешь ли ты, что самое главное в стартапе?

Бен: Что?

Марк: Ты постоянно пребываешь или в эйфории, или в ужасе, а невозможность выспаться придает обеим эмоциям особую силу.

На фоне безостановочно тикающих часов возникла не слишком привлекательная, но интересная возможность — преобразование в акционерную компанию. В столь суровые времена рынок частного инвестиционного капитала практически закрылся для компаний нашего профиля, но рынок акционерного капитала таил в себе некоторые возможности. Это могло показаться сумасшествием, да и было таковым, но все равно частные фонды полностью отказались нас финансировать, а рынок акционерного капитала хоть и сократился в объемах на 80%, но 20% еще оставались.

Поскольку других вариантов не было, мне пришлось вынести предложение об акционировании на совет директоров. Чтобы подготовиться к обсуждению, я выписал на листок все «за» и «против» выхода на IPO.

В первую очередь требовалось переубедить скептически настроенного Билла Кэмпбелла. В нашем совете директоров Билл был единственным, кто имел опыт в должности CEO акционерной компании. Все ее преимущества и недостатки он знал лучше, чем кто-либо другой. Еще более важно, что в подобных затруднительных ситуациях коллеги полагались на мнение Билла, поскольку тот представлял собой весьма оригинальную личность.

На тот момент Биллу было около 60 лет, но, несмотря на седые волосы и хриплый голос, он обладал энергией двадцатилетнего юноши. Его карьера началась с должности тренера школьной футбольной команды, а с деловым миром он столкнулся в возрасте уже за сорок. Но, несмотря на поздний старт, Билл стал CEO и председателем совета директоров компании Intuit, а затем — легендой в отрасли высоких технологий. К его советам прислушивались великие CEO, в том числе Стив Джобс из Apple, Джефф Безос из Amazon и Эрик Шмидт из Google.

Билл — очень умный, невероятно харизматичный человек и прекрасный организатор, но своим успехом он обязан отнюдь не этим качествам. В любом обществе, будь то заседание совета директоров Apple, где он работал более десяти лет, или совет попечителей Колумбийского университета, где он председательствовал, или в окружении напудренных девочек из университетской футбольной команды, которую он когда-то тренировал, он везде завоевывал симпатию и уважение.

Существует множество мнений относительно причин такой популярности. С моей точки зрения, все очень просто. Любому человеку, кем бы

он ни был, в жизни необходимы два вида друзей. Первые — те, кому вы можете позвонить, когда случается что-то хорошее и вам хочется разделить радость. Причем вы ожидаете увидеть искреннее ответное чувство, а не просто зависть, прикрытую любезной улыбкой. Вам нужен человек, который радовался бы за вас больше, чем радовался бы за себя, случись с ним нечто подобное. Вторые — те, кому вы можете позвонить, когда с вами случается беда: ваша жизнь в опасности, и у вас есть только один телефонный звонок. Так вот, Билл Кэмпбелл сочетает в себе качества и тех и других.

Свои соображения я изложил следующим образом: «Мы не можем найти финансирование на рынке частных инвесторов. У нас есть выбор: продолжать пытаться найти частного инвестора или готовиться к акционированию. Наши перспективы найти частного инвестора призрачны; если решаем акционироваться, также возникает целый ряд проблем.

1. Наши сбытовые каналы не отличаются устойчивостью, а продажи трудно прогнозировать в любой экономической ситуации.
2. Экономическая ситуация отнюдь не стандартная — наблюдается быстро усугубляющийся экономический спад, и пока не ясно, пройдена ли уже нижняя точка падения.
3. Наши потребители банкротятся один за другим, причем этот процесс невозможно ни прогнозировать, ни остановить.
4. Мы несем убытки и будем продолжать их нести, по крайней мере еще какое-то время.
5. Наши операционные бизнес-процессы несовершенны.
6. В целом мы не готовы к акционированию».

Члены совета директоров внимательно выслушали мои аргументы. На их лицах читалась глубокая озабоченность этими проблемами. Воцарилась гнетущая тишина. Как и ожидалось, ее нарушил Билл: «Бен, дело не в деньгах».

Я почувствовал странное облегчение. Наверное, нам не стоит акционироваться, и я переоценил серьезность проблемы с финансированием. Видимо, есть какой-то другой путь ее решения. Билл продолжил: «Бен, дело в *чертовых* деньгах».

Ладно. Видимо, мы все же акционируемся.

В дополнение к соображениям, изложенным на совете директоров, следовало иметь в виду, что наш бизнес достаточно сложен, в том числе для понимания инвесторов. Обычно мы подписываем с потребителями контракты на два года и отражаем доход в учете ежемесячно. Сейчас это общепринятая практика, но в то время такой подход был достаточно необычным. Учитывая быстрый рост заказов, объем выручки рос лишь ненамного медленней. В результате в форме S-1 (регистрационной форме, заполняемой по требованию Комиссии по ценным бумагам и биржам) указывалось, что за истекшие шесть месяцев наш объем продаж составил 1,94 миллиона долларов, а в следующем году он должен был составить 75 миллионов — просто невероятный скачок. Поскольку прибыль зависит от объема продаж, а не от количества заказов, то мы несли колоссальные убытки. В дополнение ко всему прочему, правила отражения в отчетности опционов на акции приводили к тому, что наши убытки казались вчетверо больше, чем были на самом деле. Все эти факторы создавали крайне негативный фон для нашего выхода на IPO.

Например, в весьма ядовито написанной статье в Red Herring говорилось о том, что наш список покупателей «весьма короток» и что мы слишком зависим от доткомов. Автор цитировал аналитика из Yankee Group, утверждавшего, что мы «потеряли примерно по миллиону долларов на каждого сотрудника за последние 12 месяцев». Причем среди предположений о том, как нам это удалось, было и разведение костра на парковке с привлечением всех сотрудников к сжиганию на нем долларовых бумажек. BusinessWeek порвал нас в клочья в статье, называвшей наши попытки акционироваться «IPO из ада». Wall Street Journal утверждал, что инвестиционные менеджеры отреагировали на наш выход на IPO фразой «Боже, да они сошли с ума!». Один финансист, кстати, действительно вложивший некоторую сумму в наши акции, назвал наш выход на IPO «самой безумной среди всех безумных попыток акционирования».

Несмотря на ужасающие отклики в прессе, мы намеревались пройти эту дорогу до конца. Сравнивая нашу с аналогичными компаниями, мы установили цену за акцию на уровне 10 долларов после предстоящей консолидации акций; стоимость компании должна была составить около

700 миллионов долларов. Это меньше, чем стоимость компании после предшествующего раунда частного финансирования, но намного лучше, чем объявление о банкротстве.

Успех выхода на IPO представлялся весьма сомнительным. Фондовый рынок был в кризисе, а инвесторы публичного рынка, с которыми мы встречались, явно находились в подавленном настроении.

В конце подготовительного периода, когда банки закончили свою работу, финансовому директору Скотту Купору позвонил наш банкир из Morgan Stanley.

Банкир: Скотт, тебе известно, что 27,6 миллиона долларов ваших средств заблокированы и задействованы в операциях с недвижимостью?

Скотт: Да, конечно.

Банкир: Таким образом, у вас осталось наличности примерно на три недели, после чего вы станете банкротами?

Скотт: Да.

Позже Скотт, пересказывая мне этот разговор, спросил: «Ты можешь поверить, что они подписали с нами договор и только сейчас заметили ограничение на использование средств? Мы же представили им все документы». Непосредственно перед выездом на презентацию нашего IPO я организовал встречу, чтобы сообщить сотрудникам две новости. Во-первых, мы акционируем или, по крайней мере, попробуем это сделать. Во-вторых, компания потеряла настолько значительную часть своей капитализации, что мы вынуждены провести консолидацию акций из расчета две акции за одну.

Мне казалось, что с первой новостью особых проблем не возникнет, а вот со второй — вполне возможно. Консолидация акций — вынужденный шаг, поскольку иначе цена за одну акцию не достигала уровня, необходимого для акционирования. Теоретически консолидация акций ни на что особенно не влияла. В собственности сотрудников находился определенный процент акций компании. Компания выпустила определенное количество акций. Умножьте общее количество акций на этот процент и получите количество акций в собственности у сотрудников. Разделите это количество акций пополам — даже при уменьшенном вдвое количестве акций в собственности сотрудников остается тот же процент от их общего числа. Ничего не изменилось.

Тем не менее это не совсем так. Поскольку численность сотрудников возросла с нуля до 600 менее чем за 18 месяцев, открылся широкий простор для домыслов и спекуляций. Некоторые чересчур взволнованные менеджеры распускали ужасные слухи. Они говорили только о количестве акций, а не о проценте в собственности сотрудников. Выходило, что одна акция может стоить 100 долларов. Сотрудники умножали эту цену на количество имевшихся у них акций и думали, что вот-вот заработают кучу денег. Я знал об этом, но поскольку никогда не предполагал, что придется консолидировать акции, то и не беспокоился по этому поводу. Как оказалось, зря.

Моя жена Фелисия, как обычно, пришла на встречу сотрудников компании. В это время ее родители тоже были в городе, поэтому приехали и они. Все проходило не слишком гладко. Люди не понимали, насколько мы близки к краю пропасти, поэтому новость о выходе на IPO никого не обрадовала. Новость о консолидации акций понравилась еще меньше — по сути дела, она привела присутствующих в ярость. Я отдалил исполнение их мечты наполовину, и, конечно, они были недовольны. Никто не говорил мне резкостей в лицо, но родственники со стороны жены все слышали. Как заметил мой тесть, «ничего хорошего они не говорили».

Моя теща Лоретта спросила Фелисию: «Почему все так ненавидят Бена?» Моя жена, обычно самая энергичная и коммуникабельная в любом обществе, в то время восстанавливалась после операции по удалению грыжи, поэтому не могла проявить свои способности. Она была очень встревожена, мои тесть и теща — подавлены, сотрудники — сбиты с толку. У меня не было никакой уверенности в том, что удастся найти инвестора. В таких условиях проводить презентацию IPO тяжело, поскольку обычно этому событию сопутствуют фанфары и хвалебные речи.

Презентация проходила в очень тяжелых условиях. Фондовый рынок достиг очередного исторического минимума, особенно пострадали компании в отраслях высоких технологий. Когда мы приехали, инвесторы выглядели так, будто их только что выпустили из камеры пыток. Один управляющий взаимным инвестиционным фондом взглянул на нас с Марком и спросил: «Зачем вы сюда пришли? Вы хоть знаете, что творится в мире?» Я подумал, что у нас нет никаких шансов получить финансирование.

Мы наверняка обанкротимся. К тому же за последние три недели мне не удавалось поспать больше двух часов в сутки.

На третий день поездки мне позвонил мой тесть. Джон Уайли много чего повидал за 71 год жизни. Когда он был ребенком, его отца убили в Техасе. Чтобы выжить, мать согласилась съехаться с одним вдовцом, человеком жестоким, имевшим к тому же девятерых детей. Понятно, что Джону постоянно доставалось: его заставляли сидеть в хлеву вместе с животными, пока остальные дети делили между собой его обед. В конце концов Джон с матерью бежали из этого ада и три дня шли пешком по грязной дороге со всеми своими пожитками в руках. Всю оставшуюся жизнь Джон будет вспоминать это путешествие в мельчайших подробностях. В юности, не окончив колледж, он записался добровольцем и ушел на корейскую войну, чтобы поддержать свою мать. Будучи молодым отцом пятерых детей, он брался за любую работу, чтобы содержать семью, в том числе разгружал корабли с бананами и работал на строительстве Аляскинского нефтепровода. Он пережил трагическую смерть двоих своих детей. У него была действительно тяжелая жизнь, и он привык мужественно встречать плохие новости.

Джон Уайли обычно не звонит просто так. Если уж он это делает, то по очень серьезной причине.

Бен: Привет!

Джон: Бен, хотя секретарь просил не отвлекать тебя, я решил все же сообщить, что Фелисия не дышит самостоятельно, но вроде бы есть шансы, что она поправится.

Бен: Есть шансы? Что?! Что случилось?

Я просто не мог в это поверить. Я настолько сосредоточился на работе, что потерял всякий контроль над тем единственным, что по-настоящему важно для меня. Опять я не думал о том, о чем только и должен был беспокоиться.

Бен: Что случилось?

Джон: Врачи ввели ей какое-то лекарство, и появилась аллергическая реакция. Она перестала дышать, но сейчас ей уже лучше.

Бен: Когда все это произошло?

Джон: Вчера.

Бен: Вчера? Но почему вы не сообщили мне сразу же?

Джон: Я знал, что ты очень занят на работе и у тебя большие проблемы из-за встречи сотрудников, на которой я присутствовал.

Бен: Мне приехать?

Джон: Нет, не надо, мы о ней позаботимся. Делай то, что должен.

Я был потрясен до глубины души. Пот катился градом по всему телу, так что сразу после этого звонка мне пришлось переодеться. Было совершенно непонятно, что теперь делать. Если я поеду домой, компания наверняка обанкротится. Если не поеду..

Как я могу не ехать? Я перезвонил Джону и попросил дать трубку Фелисии.

Бен: Если я тебе нужен, то сразу приеду.

Фелисия: Нет. Заканчивай это дело с IPO. Иначе для компании и для тебя завтра не наступит никогда. Со мной все будет в порядке.

Остальные встречи я провел как в тумане, не в состоянии сосредоточиться. Я надел пиджак и брюки от разных костюмов, причем Марк сообщил мне об этом уже в середине встречи. Я не мог вспомнить, где был часть времени. За те три недели, когда нам приходилось постоянно быть в пути, компании того же профиля, что и мы, потеряли половину своей рыночной стоимости. Это означало, что реальная стоимость наших акций сократилась вполтину. Банкиры советовали снизить номинальную стоимость акций до 6 долларов за единицу, чтобы учесть эти изменения, но никакой гарантии, что это поможет успеху IPO, они не давали. За день до официального объявления об IPO одна из компаний — лидеров интернет-экономики Yahoo заявила об отставке своего CEO Тима Кугла. Продолжали слышаться отзвуки краха доткомов.

В итоге наши акции были проданы по 6 долларов за единицу, и мы мобилизовали 162,5 миллиона долларов, но ни особых празднеств, ни вечеринок по этому поводу не было. Ни Goldman Sachs, ни Morgan Stanley, занимавшиеся размещением подписки на наши акции, даже не пригласили нас на традиционный обед после завершения сделки. Наверняка это было наименее празднуемое IPO в истории. Но Фелисия чувствовала себя лучше, и мы добились своего. В один из немногих моментов душевного спокойствия в самолете по пути домой я повернулся к нашему финансовому директору Скотту Купору и сказал: «Мы это сделали!» «Да, — ответил он, — но мы все еще в заднице!»

Много лет спустя, в 2012 году, когда Yahoo уволила своего CEO Скотта Томпсона, Фелисия пошутила: «Почему бы им не позвать назад Тима Кугла?» Я удивился: «Тима Кугла? Откуда ты вообще знаешь, кто это такой?» И тогда она напомнила мне нашу беседу, состоявшуюся одиннадцатью годами раньше.

Эта беседа выглядела примерно так:

Бен: Мы в заднице.

Фелисия: Что случилось? Что ты имеешь в виду?

Бен: Yahoo уволила Тима Кугла. Теперь всему конец. Всему нашему делу конец.

Фелисия: Кто такой этот Кугл?

Бен: Он был CEO Yahoo. Мы погорели. Мне, скорее всего, придется закрыть компанию.

Фелисия: Ты уверен?

Бен: Ты слышала, что я сказал? Они уволили Кугла. Мы в заднице.

Фелисия никогда не видела меня в таком угнетенном состоянии до этого и запомнила тот разговор надолго. Для большинства CEO вечер после размещения первоначальной подписки на акции становится одним из самых радостных в жизни. Для меня он стал одним из самых тяжелых.

ЕСЛИ ВСЕ РАВНО ПРИДЕТСЯ УДАЛЯТЬ ЗУБ, ТО ЛУЧШЕ С ЭТИМ НЕ ТЯНУТЬ

Во время нашей презентационной поездки Марк, чтобы как-то ослабить нервное напряжение, часто говорил: «Бен, помни о том, что ночь темнее всего перед рассветом». Он шутил, но, начиная свою деятельность в качестве акционерного общества, мы часто вспоминали об этих словах как о пророческих. наших покупателей по-прежнему лихорадило, макроэкономическая ситуация ухудшалась, наши прогнозы продаж не сбывались. Поскольку скоро должна была состояться наша первая телеконференция с инвесторами по вопросам финансовой деятельности компании, я решил тщательно проанализировать работу, чтобы убедиться, что мы не отступили от провозглашенного курса.

Хорошая новость состояла в том, что прогноз на первый квартал будет выполнен. Плохая — сводилась к тому, что вряд ли нам удастся выполнить

наш годовой план. Обычно инвесторы ожидают, что компания воздержится от акционирования, если поймет, что не сможет выполнить план хотя бы на первый год. Конечно, тогда были особые времена, но все-таки корректировать годовой план на первой же встрече с акционерами — это очень дурной знак.

Обсуждая вопрос о том, как преподнести эту новость инвесторам, мы столкнулись с нелегким выбором: следует ли снизить плановые показатели на минимальную величину, чтобы никого не шокировать, или же опустить их сразу по максимуму, чтобы обезопасить себя от необходимости повторения этой процедуры через некоторое время? Если мы резко снизим показатели, то курс акций может обвалиться. С другой стороны, если не опустить их до более-менее реального уровня, то через некоторое время придется делать это опять, и тогда мы окончательно утратим доверие инвесторов. Мой финансовый директор Дэйв Конте высказал очень здравую мысль: «Не важно, что мы скажем, — нас все равно разорвут в клочья. Как только мы объявим о пересмотре показателей плана, инвесторы в нас разочаруются, поэтому можно сразу снижать показатели до реального уровня: от нас уже не будут ждать ничего хорошего. Если все равно придется удалять зуб, то лучше не тянуть». Поэтому мы объявили о пересмотре плановых показателей и, в частности, о снижении прогнозного объема продаж с изначального уровня в 75 миллионов долларов до более реального — 55 миллионов.

Пересмотр показателей объема продаж означал, что следует пересмотреть и показатели затрат, а это, в свою очередь, означало необходимость увольнения части персонала. Мы были самой яркой звездой в мире стартапов, а теперь мне пришлось уволить 15% сотрудников. Это самый очевидный признак того, что компания терпит крах. Мы подвели наших инвесторов, наших сотрудников и самих себя.

Вскоре после объявления о корректировке прогнозных показателей инвестиционные банки Goldman Sachs и Morgan Stanley отказались от аналитического сопровождения наших компаний: их аналитики перестали контролировать наши показатели для своих клиентов. Это был самый настоящий плевок в лицо и открытый отказ от взятых на себя обязательств по соглашению, которое предполагало проведение первоначальной подписки на акции. Но экономическая ситуация продолжала ухудшаться, и мы не могли ничего поделать. На фоне потери доверия со стороны

банков и пересмотра прогнозных показателей курс наших акций упал с 6 до 2 долларов за единицу.

Несмотря на все эти проблемы, мы продолжали упорно гнуть свою линию. В результате в третьем квартале 2001 года показатели выглядели вполне прилично. Затем наступило 11 сентября 2001 года, когда террористы уничтожили четыре самолета, направив два из них на башни Всемирного торгового центра и один — на Пентагон, повергнув мир в хаос. Оказалось, что в этом квартале контрагентом в нашей крупнейшей сделке выступает правительство Великобритании. Объем продаж по ней составлял около трети от общей суммы, и если бы она сорвалась, то мы провалили бы квартал по всем показателям. Наш непосредственный партнер позвонил и сообщил, что премьер-министр Великобритании Тони Блэр распорядился перенаправить выделенное на сделку финансирование на военные нужды. Каким-то чудом наш директор по продажам уговорил одного из чиновников офиса Блэра вернуть деньги обратно. Мы заключили сделку и удачно закончили квартал.

Тем не менее эта история убедила меня в том, что наша компания слишком уязвима. Еще один сигнал такого рода прозвучал, когда наш крупнейший конкурент, Exodus, 26 сентября объявил о банкротстве. Просто невероятно, ведь рыночная капитализация этой компании составляла около 50 миллиардов долларов и даже немного возросла по сравнению с прошлым годом. Кроме того, Exodus всего девять месяцев назад объявила о мобилизации 800 миллионов долларов на новый проект и о полной обеспеченности проекта финансовыми ресурсами. Топ-менеджер компании позднее шуточно говорил мне: «Мы прыгнули со скалы, не оставив на ней следов». Если Exodus могла так быстро потерять 50 миллиардов долларов в рыночной капитализации и 800 миллионов долларов наличности, то нам определенно требовался запасной план.

Моей первой попыткой разработки «плана Б» стал анализ возможности приобретения Data Return — компании того же профиля, что и мы, но, в отличие от нас, специализировавшейся в основном на разработке приложений Windows, а не Unix. Мы изучали эту возможность несколько недель, пытаясь представить, как будет выглядеть взаимодействие наших компаний с учетом совместимости продуктовых линий и экономии на затратах. Мой финансовый директор на тот момент был горячим сторонником этой