

ГЛАВА 8

ПЕРВОЕ ПРАВИЛО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА — НЕТ НИКАКИХ ПРАВИЛ

Сейчас меня это не убьет,
Лишь сделает сильнее.
Лучше поторопись,
Я больше не могу ждать.
Думаю, сейчас я прав,
Не могу же я так заблуждаться!
Я жду уже целую ночь,
Ровно столько я влюблен в тебя.
КАНЬЕ УЭСТ, STRONGER

Когда мы продавали Opsware, начальное предложение НР составляло 14 долларов за акцию. ВМС предложила 14,05 доллара, и тогда НР подняла цену до 14,25 доллара. Мы с Джоном О'Фарреллом, планируя завершение процесса переговоров по поводу продажи, рассчитывали, что если вести переговоры правильно, то итоговая цена составит около 15 долларов, а может, и больше. Все пребывали в чрезвычайном волнении.

И тут пришла беда. Точнее говоря, наша аудиторская компания Ernst & Young едва не сорвала сделку.

Во время всестороннего обследования, проводившегося аудиторами по приглашению компании ВМС, выяснилось, что три наши сделки отражены в бухгалтерском учете неправильно. В частности, во всех трех случаях в составе договоров присутствовало условие, получившее в отрасли известность под названием «оговорка СА» в честь компании по разработке программного обеспечения Computer Associates, или, для краткости, СА.

Понятие «оговорка СА» появилось в результате некоторых особенностей деловой практики этой компании. В частности, она обманывала своих потребителей, подписывая с ними договор на поставку и обслуживание продукта программного обеспечения «Х», причем обслуживание и обновление версий предлагалось бесплатно. Затем СА переименовывала продукт «Х» в продукт «У» и требовала от потребителей плату за обновление версии. Очень хитрый и абсолютно бессовестный ход. Чтобы как-то защититься, наиболее сообразительные потребители начали требовать от всех поставщиков программного обеспечения включения в контракты «оговорки СА», в соответствии с которой в случае выпуска поставщиком версии программного обеспечения под новым именем, сохраняющей весь функционал предыдущей версии и обладающей лишь некоторыми новыми свойствами, на эту версию (несмотря на новое название) распространяются все условия данного контракта без дополнительной оплаты.

«Оговорку СА» можно трактовать двояко. Можно понимать ее так, как это предполагалось с самого начала, то есть как способ противодействия мошенническим трюкам СА; а можно — как гарантию будущей функциональности программного обеспечения, то есть предоставления услуг в будущем. В первом случае вы, по правилам бухгалтерского учета, обязаны признать доход на всю сумму сделки в периоде, когда подписан акт приема-сдачи. Во втором сумму сделки следует признавать доходом по частям на протяжении всего срока действия контракта в будущем. В обоих вариантах денежные платежи будут одинаковы.

Мы знали о неоднозначности бухгалтерского толкования этой оговорки, включая ее в три контракта, поэтому попросили партнера нашей аудиторской компании Е&У Дэйва Прайса проверить эти контракты и сказать, как следует отображать доход от них в бухгалтерском учете. Дэйв правильно трактовал проблему и порекомендовал отразить доход сразу в момент подписания документов на передачу продукта. Но партнер Е&У,

работавший с ВМС, заявил, что это неправильно и они отражают доход по частям на протяжении срока действия контракта. В результате бурного обсуждения этой проблемы партнер, работавший с ВМС, обратился за консультацией в национальную штаб-квартиру Ernst & Young.

Затем мне позвонили оттуда и сообщили, что наш аудитор действовал неправильно и мы должны скорректировать данные бухгалтерского учета и финансовой отчетности в течение двух дней. Я просто не мог в это поверить. Корректировка дохода приведет к падению курса акций и наверняка расстроит грядущую сделку по продаже компании. Учетные тонкости не влияли на денежный поток от этих сделок, а выбор метода учета был сделан по рекомендациям прежде всего аудитора Ernst & Young. Если бы мы с самого начала вели учет по принятой в ВМС методике, то курс акций был бы таким же. Но в тот момент такая корректировка убила бы нас.

Что за черт!

Я постарался взять себя в руки и соблюдать осторожность в выражениях.

Бен: Бухгалтерский учет должен отражать намерения обеих сторон сделки, то есть нас и наших покупателей, верно?

E&Y: Верно.

Бен: В таком случае почему бы нам не позвонить всем трем покупателям и не спросить, каковы были их намерения при заключении сделки? Если это то, что Дэйв Прайс записал в контрактах, то оставим все как есть. Если их намерения были другими, то мы проведем корректировку показателей дохода.

E&Y: Нет. Этого недостаточно. Вы должны убедить всех троих покупателей заключить контракты заново на основе согласованных с нами терминов, чтобы не оставалось никаких сомнений.

Бен: Но все три покупателя — крупные банки. У них есть отделы по оценке предпринимательских рисков. Они не смогут изменить контракты достаточно быстро. Что еще хуже, мы в процессе заключения сделки по продаже компании на сумму 1,6 миллиарда долларов. Вы нам ее сорвете.

E&Y: Нас это не волнует. Вы должны сделать то, что необходимо.

Бен: Но мы были вашими клиентами на протяжении восьми лет, платили вам миллионы долларов за аудиторское обслуживание, не говоря уже

о том, что именно из-за вашего партнера у нас возникли проблемы. Зачем вы срываете критически важную сделку, если и наша компания, и покупатели в устной форме согласились с нынешней интерпретацией?

Е&У: Или заключайте контракты заново, или корректируйте сведения о доходах. У вас есть 48 часов, чтобы сделать выбор.

Дэйв Прайс выглядел так, будто готов разрыдаться в любую минуту.

Национальную штаб-квартиру Е&У не интересовал дух закона — только его буква. Они отказывались делать то, что соответствовало и деловым, и бухгалтерским принципам, и поступали так, чтобы было наиболее удобно для них.

Мой финансовый директор Дэйв Конте был бледен, как призрак. Сотни человек восемь лет упорно трудились, чтобы эта сделка оказалась возможной. А теперь, похоже, их труд будет просто спущен в унитаз аудиторской компанией, которую он выбрал. Конте работал в Е&У 15 лет, прежде чем перейти к нам в Opsware. Обычно веселый и общительный, сейчас он с трудом мог говорить. Я был дико зол на всех вокруг, но прекрасно понимал, что ничего из того, что мне хотелось бы сейчас высказать, не поможет решению проблемы и не заставит Дэйва чувствовать себя хуже, чем он уже себя чувствует. Я повернулся к нашему главному юридическому консультанту Джордану Бреслоу и задал вопрос: «Обязаны ли мы раскрыть эту историю потенциальным инвесторам прямо сейчас?» К моему ужасу, он ответил: «Да».

Мы сообщили НР и ВМС об этих бухгалтерских расхождениях, а также о том, что надеемся уладить проблему путем заключения контрактов заново в следующие 24 часа. Никто из представителей этих компаний нам не поверил. Не знаю, верил ли я в это сам. Как мы можем заставить три крупных банка заключить контракты заново в течение 24 часов? Оба потенциальных покупателя собирались скорректировать свои предложения и, по всей видимости, предложенную цену.

Тем временем мы с Дэйвом и Марком Крэнни сели в переговорной финансового директора и приступили к работе по заключению контрактов заново. Мы выходили на связь со всеми, кого только знали, и пытались определить, как привлечь к решению этой проблемы нужных людей, причем сделать это немедленно. Я звонил всем членам совета директоров, выясняя, в каком банке они держат счета и могут ли каким-либо образом

повлиять на руководство банка или известны ли им люди, которые имеют такое влияние. Крэнни оставался на связи с агентами по продажам и представителями клиентов, которых мы знали. Джордан и Дэйв обсуждали десяток разных вариантов формулировок в новых договорах. Мы оставались в офисе всю ночь, стараясь спасти сделку, и все это время Дэйв выглядел так, будто с ним вот-вот случится инфаркт. Это невероятно, однако к 11:00 следующего дня мы смогли заново заключить все три контракта, уложившись меньше чем в 24 часа. Нам не пришлось корректировать показатели дохода.

Неудивительно, что вся эта суэта отпугнула ВМС: там не поверили, что проблема действительно решена, и отозвали свое предложение о покупке. НР не испугалась, но снизила предложенную цену до 13,75 доллара за акцию, поскольку эта история бросила тень на компанию.

Вечером состоялось собрание совета директоров, где предстояло обсудить новое предложение НР и сообщить им об отзыве предложения от ВМС. Совет пришел к единогласному решению, что предложение НР следует принять. Я выступил против, заявив, что не соглашусь продавать компанию по цене хотя бы на цент меньше, чем изначально предложенные НР 14,25 доллара за акцию. Билл Кэмпбелл посмотрел на меня как на генерала, слишком долго пробывшего на поле боя. К этому моменту я не спал уже вторые сутки и не мог понять, прав он или нет. Просто я чувствовал, что после этой ночи не могу сомневаться в своей правоте.

Однако пришлось собраться с силами и сформулировать свою окончательную позицию: «НР предложила 14,25 доллара за каждую нашу акцию, то есть сумму, равную шестнадцатикратному объему продаж за год, только по одной-единственной причине. Они это сделали потому, что у нас отличная компания, если хотите, компания, установившая золотой стандарт на нашем рынке. Это единственная причина данной сделки. В ту секунду, когда мы примем предложение со сниженной ценой за акцию или в любой другой форме признаем, что мы не соответствуем критерию золотого стандарта, эта сделка не состоится». Джон О'Фаррелл кивнул в знак согласия. Совет директоров не без сопротивления одобрил мою позицию.

Я сказал НР, что сделка состоится только по цене 14,25 доллара за акцию и ни центом меньше. После почти двухчасовой паузы, на протяжении которой лицо Дэйва Конте так и оставалось бледным, они согласились.

Мы заключили сделку. Сделку, сумма которой оказалась на 100 миллионов долларов меньше той, которая могла бы быть, если бы так называемые партнеры-аудиторы не всадили нам нож в спину. Однако, несмотря на все это, она была чрезвычайно важна для нас.

До сих пор ненавижу аудиторскую компанию Ernst & Young.

* * *

Я рассказываю эту историю потому, что в тот момент, когда вы решаете, что есть еще в бизнесе вещи, на которые можно рассчитывать, вы вдруг обнаруживаете, что небо над вами пурпурное, будто перед штормом. Когда такое случается, обычно не имеет смысла доказывать, что небо голубое. Вам просто надо принять это и исходить из факта, что некоторое время придется пожить в сюжете мультиков о мишке Барни*.

* Медведь Барни — мультфильм режиссера Бина Эйвери о мишке Барни, которому постоянно не везет. *Прим. ред.*

ДИЛЕММА «ОТВЕТСТВЕННОСТЬ VS КРЕАТИВНОСТЬ»

Ваш программист обнаруживает в архитектуре выпускаемого продукта недостатки, которые существенно снизят возможности модификации в будущем. Он утверждает, что для устранения этих недостатков потребуется сдвинуть график выпуска продукта на три месяца. Все согласны с тем, что три месяца — это достаточный срок для решения проблемы. Но в действительности график сдвигается на девять месяцев, однако суть проблемы ваш программист определил верно. Поощрите ли вы его за творческий подход и мужество или возложите на него ответственность за срыв графика?

Если вы займете позицию обвинения и направите программисту сообщение с напоминанием о его прямых обязанностях, то, скорее всего, надолго отобьете охоту ему и остальным сотрудникам в будущем брать на себя ответственность. Если вы занимаете такую позицию постоянно, то не удивляйтесь, если у ваших сотрудников не найдется времени на решение трудных проблем, поскольку они будут заняты лишь тем, чтобы прикрыть собственную задницу.

С другой стороны, если вы освободите его от ответственности за срыв графика, то люди, которые в аналогичной ситуации приложили огромные усилия и все же сделали работу вовремя, будут чувствовать себя идиотами. Зачем мне сидеть за компьютером до утра, чтобы сдать работу вовремя, если CEO поощряет человека, отставшего от графика на шесть месяцев? Если самые усердно работающие и продуктивные сотрудники чувствуют

себя глупо и вы ищете виновного, взгляните в зеркало. Вы не сумели воспитать в людях ответственность за свои действия. Добро пожаловать в мир дилеммы «ответственность vs креативность».

Поскольку мы попытаемся найти для этой дилеммы удовлетворительное решение, давайте начнем с исходного предположения. Считаете ли вы бóльшую часть своих сотрудников креативными, интеллектуальными и мотивированными людьми? Или вы считаете, что они ленивые, хитрые и только и считают минуты до окончания рабочего дня? Если вы придерживаетесь второй точки зрения, то можете сразу поставить крест на креативности и инновациях в вашей компании, поскольку вы их там не найдете. Лучше верить в первое предположение и считать, что у людей добрые намерения, пока они не доказали обратного. Однако не следует разрушать чувство ответственности. Что вы об этом думаете?

Давайте рассмотрим понятие ответственности в таких аспектах, как ответственность за обещания, результаты и действия.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ДЕЙСТВИЯ

Это несложно. Чтобы стать компанией мирового уровня, нужны действия мирового уровня. Если кто-то их не предпринимает по собственной воле, то следует его контролировать.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ОБЕЩАНИЯ

Многие эффективно управляемые компании заявляют о том, что «...следует формировать и поддерживать обязательства сотрудников». Действительно, если вы обзаетесь что-то сделать и не делаете этого, то тем самым даете зеленый свет и всем остальным поступать так же. Это очень опасно. Заставлять людей отвечать за свои обещания критически важно для обеспечения повседневной деятельности организации. Но эта ситуация меняется, по мере того как сдерживать обещания становится все труднее. Обещание конкурировать за часть сопутствующего рынка или прислать эсэмэс принципиально отличается от обещания соблюдать график выпуска продукта, для чего требуется решить несколько серьезных технологических проблем. Несомненно, следует требовать ответственного

отношения к выполнению обещаний первого типа. Что же касается обещаний второго типа, то с ними дело обстоит сложнее, и связано это не только с обещаниями, но и с результатами.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТЫ

С этим дело обстоит наиболее сложно. Если кто-то оказывается не в состоянии обеспечить обещанный результат (как в описанном выше случае), то следует ли призывать его к ответственности? Можно ли обвинять его в безответственности? Ответ: все зависит от ситуации. В частности, это зависит от следующих факторов, перечисленных ниже.

- *Опыт сотрудника.* Можно ожидать, что опытные сотрудники способны прогнозировать результаты лучше, чем неопытные новички.
- *Степень сложности.* Есть то, что просто очень трудно сделать. Выполнить план по продажам очень трудно, если ваш продукт намного уступает продукту конкурентов, а в середине квартала в отрасли вдруг начинается глубокий спад. Разработать платформу, которая автоматически и эффективно обеспечивала бы параллельное функционирование серийных программ, так чтобы они могли показать максимум возможностей, тоже очень трудно. В таких вопросах непросто сделать правильный прогноз и еще труднее — воплотить этот прогноз в реальность. Оценивая последствия невыполнения подобных обещаний, примите во внимание сложность задачи.
- *Степень ненужного риска.* Вы не хотите наказывать людей за согласие идти на обоснованный риск, но ведь не все риски являются таковыми. Хотя без риска нет награды, но, безусловно, существуют риски, не влекущие или почти не влекущие за собой награды. Выпить бутылку виски Jack Daniel's и сесть за руль автомобиля весьма рискованно, но вряд ли за подобный риск стоит ожидать награды. Если кто-то не сумел добиться ожидаемого результата, то возникает вопрос, в чем причина: человек пошел на явно необоснованный риск, не пожелав принять его во внимание, или риск был вполне обоснованный, просто удача на этот раз подвела?

ДРУГАЯ ТОЧКА ЗРЕНИЯ НА ИСХОДНУЮ ПРОБЛЕМУ

Теперь вернемся еще раз к исходной проблеме и учтем некоторые дополнительные обстоятельства.

1. Насколько высокую должность занимает этот человек? Если это главный архитектор программ, вы должны потребовать от него более ответственного отношения к работе, иначе ущерб может понести вся компания. Если это сотрудник низового звена, то, возможно, его надо не столько отчитывать, сколько учить.
2. Насколько сложна проблема? Если ее решение стало бы настоящим чудом, то не стоит винить сотрудника. По сути дела, его следует поблагодарить. Если проблема была относительно простой, но ее решение затянулось, на это следует обратить внимание.
3. Был ли обоснованным исходный риск? Действительно ли данный продукт должен был устареть в кратко- и среднесрочной перспективе? Если ответ положительный, то, независимо от того, потребовалось ли на устранение этого недостатка три или девять месяцев, это был обоснованный риск, и если у вас возникнет аналогичная ситуация, то вы опять поступите точно так же. В таком случае не стоит слишком заламывать руки по этому поводу.

НЕСКОЛЬКО СЛОВ В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В высокотехнологичном бизнесе редко можно сказать что-либо заранее. Разница между посредственной и уникальной компанией зачастую состоит в том, что в первой сотрудники скованы жесткой ответственностью за свои действия, а во второй поощряется обоснованный риск. Ответственность — это очень важно, но не только это имеет значение.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРИЕМ «ЧУМОВАЯ ПЯТНИЦА»

Много лет назад я столкнулся с очень непростой управленческой ситуацией. Две отличные команды сотрудников — служба технической поддержки и техническое обеспечение сбыта — объявили войну друг другу. Программисты из технического обеспечения сбыта отчаянно и неоднократно жаловались на то, что специалисты из технической поддержки не желают исправлять баги в продукте, реагируют на жалобы клиентов недостаточно быстро и вообще своими действиями отбивают у клиентов желание покупать что-либо у компании. В то же время служба технической поддержки сообщала, что программисты из технического обеспечения сбыта просто фиксируют наличие багов в продукте, но не пытаются их исправить, не прислушиваются к рациональным предложениям по их устранению и вообще паникеры, стремящиеся раздуть из каждой мухи слона. Помимо постоянных взаимных жалоб представители обеих служб просто терпеть не могли друг друга. Вдобавок ко всем несчастьям группам приходилось постоянно работать бок о бок. И там и там были отличные специалисты, ими руководили эффективные менеджеры, поэтому увольнять или понижать в должности было просто некого. Я не знал, что делать.

Примерно в то же время я чудесным образом попал в кино на сеанс фильма *Freaky Friday* («Чумовая пятница») с не оцененной по достоинству Барбарой Харрис и неподражаемой Джуди Фостер в главных ролях. (Существует еще качественный ремейк этого фильма с Джейми Ли Куртис

и неудачливой, но талантливой Линдси Лохан в главной роли.) В фильме мать и дочь абсолютно не понимают друг друга и поэтому находятся в постоянном раздражении, пока в один прекрасный день не меняются телами благодаря таинственному волшебству.

По ходу фильма, находясь в телах друг друга, обе героини начинают лучше понимать взаимные проблемы. В результате, вернувшись каждая в свое тело, они становятся лучшими подругами. Посмотрев и оригинал, и ремейк фильма, я вдруг понял, что нашел ответ: я применю управленческий прием «чумовая пятница» для улаживания конфликта.

На следующий день я сообщил руководителям отдела технического обеспечения продаж и службы технической поддержки, что им предстоит поменяться своими должностями. Я объяснил, что, как и героини Джуди Фостер и Барбары Харрис, они сохранят свой мозг, но получат новые тела. Временно. Их первоначальная реакция ненамного отличалась от реакции персонажей фильма, закричавших от ужаса после обмена.

Однако стоило им неделю «поносить чужую обувь», как оба менеджера поняли, в чем состоит суть проблем, вызывающих конфликты. Они договорились вместе внедрить целый ряд мероприятий, позволявших прекратить военные действия и обеспечить слаженную работу обеих групп. С этого момента и вплоть до дня продажи компании обе группы сотрудничали лучше, чем любые другие отделы, — и все благодаря «Чумовой пятнице», вероятно, наиболее полезному для обучения менеджеров фильму, который когда-либо был снят!

КАК ОСТАТЬСЯ ВЕЛИКОЙ КОМПАНИЕЙ

СЕО лучше всех знают, что невозможно создать компанию мирового уровня, не имея команды мирового уровня. Но как узнать, соответствует ли топ-менеджер мировым стандартам управления? Более того, если он соответствовал мировым стандартам в момент приглашения на работу, то сохранит ли свой уровень в будущем? Если же нет, то сможет ли выйти на мировой уровень впоследствии?

Все это сложные вопросы, и процесс найма сотрудников их только усложняет. Любой СЕО стремится набирать только лучших в мире сотрудников и старается интенсифицировать процесс рекрутинга для достижения этой цели. Если он говорит «да», то кандидат, конечно же, думает, что сорвал джек-пот. Если бы я делал тату каждый раз, когда слышал заявление СЕО «Я только что нанял лучшего вице-президента в отрасли!», то уже был бы похож на Лила Уэйна*.

Что ж, начнем с широко распространенного заблуждения о том, что любой нанятый топ-менеджер — наверняка суперзвезда менеджмента, хотя он еще не проработал в компании ни одного дня. Но хуже всего то, что и те топ-менеджеры, которые в момент приглашения на работу демонстрировали высший класс, с течением времени уже не так хорошо работают. Если вы спортивный болельщик, то знаете, что атлеты мирового

* Лил Уэйн — американский рэпер. *Прим. ред.*

уровня редко удерживаются на вершине долгое время. Сегодня вы Террелл Оуэнс, чье имя произносят с восторгом, а завтра — просто Террелл Оуэнс. У топ-менеджеров период «расцвета» продолжается куда дольше, чем у атлетов, но зато компании, рынки и технологии меняются в тысячу раз быстрее, чем игра в футбол. В результате топ-менеджер, блистающий в этом году в списке 100 лучших топ-менеджеров стартапов, уже в следующем году может из него вылететь, хотя компания теперь нанимает четыре сотни сотрудников и имеет объем продаж в 100 миллионов долларов.

СТАНДАРТ

Прежде всего следует осознать: только тот факт, что топ-менеджер имеет отличное резюме, прекрасно держится на собеседовании и представил надежные рекомендации, еще не гарантирует его высокоэффективной работы в вашей компании. В этом мире существует два основных вида корпоративной культуры: та, в которой имеет значение то, что ты делаешь, и та, в которой имеет значение только должность, которую ты занимаешь. Вам следует сформировать культуру первого вида, иначе компания рано или поздно погибнет.

Вы можете оценивать ваших сотрудников, исходя из высоких стандартов, но в чем эти стандарты заключаются? Я писал об этом в разделе «Опытные менеджеры» (глава 6). В дополнение перечислю несколько обстоятельств, о которых полезно помнить.

- **Вы не можете знать о человеке все, когда приглашаете его на работу.** Хотя это звучит неловко, но в высшей степени обоснованно менять и повышать ваши стандарты по мере поступления новой информации о деловой практике и особенностях конкуренции в вашей отрасли.
- **Надо стремиться к сбалансированности.** Сразу после прихода нового сотрудника на работу вполне естественно уделять больше времени его обучению и интеграции в коллектив. Тем не менее, если оказывается, что вам приходится выполнять его функции столько же времени, сколько и до его прихода, то его квалификация не соответствует выдвигаемым требованиям.

- **Как СЕО вы можете сделать относительно немного для развития вновь нанятого топ-менеджера.** Один из наиболее морально тяжелых уроков в моей карьере после прихода на должность СЕО состоял в том, что не в моих силах было заставить своих подчиненных совершенствоваться. Требования к кандидатам на эти должности включали готовность к выполнению служебных обязанностей на 99%. В отличие от тех времен, когда я работал функциональным или старшим менеджером, времени на «огранку» подающих надежды кандидатов у меня просто не было. Это можно и нужно делать на всех уровнях организационной иерархии, кроме уровня топ-менеджеров. Тот, кому нужно много времени на обучение, не удовлетворяет требованиям к претенденту на должность топ-менеджера.

Возможна такая ситуация, когда стандарты требований к топ-менеджерам устанавливаются исходя из будущих потребностей компании. В разделе «Ловушка будущего роста» (глава 6) я уже писал о том, что оценивать топ-менеджеров, исходя из представлений об их работе, скажем, через два года, — это неправильно и непродуктивно. Перейти мост можно, лишь подойдя к нему вплотную. Оценивайте топ-менеджеров исходя из того, как они работают здесь и сейчас.

ОЖИДАНИЯ И ЛОЯЛЬНОСТЬ

Если у вас есть эффективный и лояльный компании топ-менеджер, то как вы собираетесь сообщить ему о его несоответствии требованиям этапа быстрого роста компании? Как вы ему скажете, что, несмотря на огромные усилия и отличные результаты, которые он показывает сейчас, через год ему придется уйти, если он не сможет справиться с проблемами на этапе быстрого роста?

Когда я проводил собеседования с топ-менеджерами, то обычно говорил им: «Вы отлично справляетесь со своими обязанностями в нынешней должности, но в соответствии с планом развития компании в следующем году в это же время у нас будет работать в два раза больше сотрудников, чем сейчас. Таким образом, у вас будет новая, отличающаяся от нынешней работа, и я стану оценивать ваши результаты исходя из новых требований.

Если вас это успокоит, то же самое можно сказать обо всех сотрудниках компании, в том числе и обо мне».

Очень важно подчеркнуть топ-менеджеру, что после увеличения численности персонала в два раза содержание его работы принципиально изменится. Это означает, что те методы и процедуры, которые обеспечивали ему успех в прошлом, совсем не обязательно принесут успех и в будущем. По сути дела, топ-менеджеры терпят неудачу в новых условиях в первую очередь потому, что пытаются действовать по-старому, вместо того чтобы осваивать новое содержание и методы работы.

Но как быть с лояльностью по отношению к команде, которая помогла вам добиться нынешних успехов? Если нынешняя управленческая команда вместе с вами в десять раз увеличила обороты компании, сможете ли вы уволить этих людей, если они вдруг отстанут от потребностей завтрашнего дня? Ответ состоит в том, что вы должны в первую очередь проявлять лояльность по отношению к своим рядовым сотрудникам, то есть подчиненным топ-менеджеров: программистам, маркетологам, агентам по сбыту, финансистам и сотрудникам отдела персонала, которые честно выполняют свою работу. Вы должны обеспечить им управленческую команду мирового уровня. И это самое главное.

ДОЛЖНЫ ЛИ ВЫ ПРОДАТЬ КОМПАНИЮ?

Одно из самых трудных решений для CEO за всю его карьеру — решение продать свою компанию. Логически рассуждая, принять решение о том, что выгоднее в долгосрочной перспективе — продать компанию сейчас или обеспечить ее самостоятельное существование, — можно лишь на основе анализа множества разнообразных факторов, о большинстве которых не хватает информации. А если вы еще и основатель компании, то логические обоснования необходимости продажи — далеко не самое для вас сложное.

Задача решается гораздо проще, если не включает эмоциональной составляющей. Но продажа вашей компании — это всегда эмоциональное и глубоко личное событие.

ВИДЫ ПОГЛОЩЕНИЙ

Чтобы дальше говорить об этой проблеме, полезно выделить три вида технологий поглощения компаний.

- **Талант и/или технологии**, когда компания приобретаетя исключительно по причине владения привлекательными технологиями и/или ради ее персонала. Суммы в таких сделках, как правило, варьируют от 5 до 50 миллионов долларов.

- **Продукт**, когда компания приобретается ради получения прав собственности на ее продукты, но не на ее бизнес в целом. Поглощающая компания предполагает продавать продукт практически в том же виде, «как сейчас», но преимущественно через свои сбытовые и маркетинговые каналы. Суммы таких сделок колеблются от 25 до 250 миллионов долларов.
- **Бизнес**, когда компанию приобретают ради ее существующего бизнеса, в том числе продаж, прибыли и сети потребителей. Поглощающая компания видит ценность в операционной деятельности компании (продукт, продажи и маркетинг), а не только в персонале, технологиях или продукте. Такие сделки, как правило, анализируются (по крайней мере, отчасти) с точки зрения их финансовых показателей, а их суммы достигают очень значительных величин (например, Microsoft предложила за Yahoo более 30 миллиардов долларов).

Мой анализ ситуации в наибольшей степени применим к поглощениям ради *бизнеса* компании, но имеет некоторое отношение и к поглощениям ради продукта. Если вы продаете людей или технологии, то все изложенное далее будет для вас бесполезно.

ЛОГИКА

Анализируя вопрос, стоит ли продавать компанию, можно ориентироваться на старое доброе правило о том, что если а) вы рано вышли на очень большой по объему рынок; б) у вас есть хорошие шансы на то, чтобы стать № 1 на этом рынке. В этих случаях лучше продолжать функционировать самостоятельно. Причина состоит в том, что никто не сможет заплатить вам реальную стоимость вашей компании, поскольку никто не решится расстаться с такой суммой авансом ради будущих успехов. В качестве доступного для понимания примера приведем Google. В самом начале существования этой компании ее руководство, как говорят, получало много предложений о продаже, причем предлагались суммы свыше миллиарда долларов. Это считалось очень привлекательными предложениями на тот момент времени, а впоследствии предлагавшиеся суммы многократно

возросли. Однако если учесть объем соответствующего рынка, то продавать компанию не имело смысла. По сути, продавать Google не имело смысла никому и ни по какой цене, которую могли реально предложить. Почему? Потому что рынок, на котором оперировала компания, превышал по объему все рынки, где были потенциальные покупатели, и к тому же Google создала практически безупречный продукт, обеспечивший компании бесспорное лидерство.

Совсем по-другому выглядела ситуация с продажей Pointcast, которое стало одним из первых интернет-приложений, получивших широкую популярность. Оно стало хитом Кремниевой долины и вообще высокотехнологичной отрасли. Компания получала предложения о продаже на миллиарды долларов, но отклонила их. Затем в их продукте выявились недостатки архитектуры, и потребители стали от него отказываться. Буквально за одну ночь их рынок рухнул, и восстановить положение компании не удалось. В итоге компанию продали за очень небольшую сумму.

Таким образом, вы должны сформировать свое суждение по следующим вопросам: а) действительно ли этот рынок намного больше (более чем на порядок), чем тот, на котором вы оперировали ранее? б) собирается ли ваша компания стать № 1 на этом рынке? Если ответ хотя бы на один из этих двух вопросов отрицательный, то стоит изучить внимательнее вариант продажи. Если на оба вопроса вы ответили положительно, то продажа компании будет означать для вас продажу себя и своих сотрудников в придачу.

К сожалению, на эти вопросы не так легко ответить, как кажется. Чтобы получить правильный ответ, необходимо также ответить на вопрос: «Каковы особенности нашего рынка и кто на нем наш главный конкурент?» Например, Google работала на рынке интернет-поисковиков или на рынке браузеров? Оглядываясь, можно утверждать, что это был скорее рынок интернет-поисковиков, но большинство людей полагает, что в тот момент это был рынок браузеров. Yahoo была их ближайшим конкурентом на рынке браузеров, но значительно отставала на рынке поисковиков. Если бы Google действительно оперировала на рынке браузеров, то, возможно, стоило бы продать компанию. Pointcast считала, что их рынок гораздо больше, чем это оказалось в действительности. Интересно отметить, что благодаря низкому качеству продукта Pointcast обрушила свой собственный рынок.

Теперь рассмотрим пример с Opsware. Почему я продал свою компанию? Еще один хороший вопрос — почему я не сделал этого намного раньше?

В Opsware мы начали осваивать рынок автоматизированных приложений для серверов. Когда мы получили первые запросы о возможности продажи и предложения, у нас было менее 50 потребителей. Я считал, что их потенциальная численность составляет около 10 тысяч и поэтому у нас есть неплохие шансы стать компанией № 1 на рынке автоматизированных серверных приложений. В дополнение к этому мы сможем выйти на рынок сетевых приложений и программ для хранения баз данных (автоматизированные приложения для баз данных) быстрее, чем наши непосредственные конкуренты, и, соответственно, захватить эти рынки тоже. Таким образом, предположив, что мы сможем захватить примерно 30% рынка, покупатель компании, чтобы выкупить наш будущий потенциал, должен был заплатить за нее в 60 раз больше, чем сумму, определяющуюся рыночной стоимостью. Неудивительно, что никто из возможных покупателей не захотел платить такую сумму.

Когда количество покупателей достигло нескольких сотен и мы расширили свою деятельность в области автоматизированного программного обеспечения для хранилищ данных, компания по-прежнему оставалась № 1 на целевом рынке. Наша потенциальная стоимость все так же превышала сумму, предлагающуюся за продажу компании. К этому моменту Opsware и наш основной конкурент BladeLogic превратились в глобальные компании — сотрудники, рассеянные по многим странам мира, профессиональные услуги и тому подобное. Это было прекрасно, поскольку означало, что какая-нибудь большая компания может заинтересоваться приобретением одной из наших компаний, и такое приобретение имеет шансы завершиться успешной интеграцией. Известно, что крупные компании часто терпят неудачу, покупая совсем маленькие фирмы, поскольку в составе важной интеллектуальной собственности слишком большую часть составляет методология продаж, а крупная компания не может ее воспроизвести.

К этому моменту стало ясно, что ВМС собирается купить либо Opsware, либо BladeLogic. В результате анализ возможности для Opsware стать № 1 на рынке требовал следующих уточнений.

1. Мы собирались стать компанией № 1 на рынке управления системами и сетями, а не на рынке автоматизированного программного обеспечения для хранилищ данных, поскольку последний, аналогично рынку офисных текстовых приложений, будет поглощен более обширным рынком.
2. Чтобы стать № 1, нам необходимо было выиграть конкурентную борьбу и у BMC, и у BladeLogic одновременно, а это значительно труднее, чем выиграть у каждой компании по отдельности.

Наконец, наш рынок сам по себе трансформировался благодаря глобальному технологическому сдвигу — виртуализации. Виртуализация означала, что придется модифицировать наши продукты, а следовательно, что предстоит вступить в борьбу в области исследований и разработок, чтобы создать лучшие системы управления виртуальной средой. Отсюда, в свою очередь, следовало, что о прибыли можно забыть очень надолго.

Все это вместе взятое подталкивало к мысли, что следует хотя бы рассмотреть возможность продажи компании, а для этого изучить закономерности слияний и поглощений и интересы компаний в подобных сделках.

В процессе изучения мы получили в той или иной форме предложения о продаже от одиннадцати компаний. Это говорило о том, что рыночная цена на Opsware приближается к локальному максимуму. Иными словами, основная часть потенциальных покупателей убеждена, что наш рынок очень важен, и вряд ли можно рассчитывать на существенное повышение предлагаемой цены в результате осознания этого факта. В итоге после тщательного анализа и длительных душевных мучений я понял, что текущий пик рыночной цены компании — это максимум, на который мы можем надеяться в ближайшие три или пять лет, и продал свою фирму компании Hewlett-Packard за 1,65 миллиарда долларов. Надеюсь, что это было правильное решение.

ЭМОЦИИ

Самое забавное в анализе эмоциональной составляющей сделки по продаже компании заключается в том, что это не столько эмоции, сколько шизофрения.

Как вы можете продать свое детище после того, как сами принимали на работу каждого сотрудника и пытались увлечь его великолепной перспективой преуспевающей, самостоятельной компании? Как можно продать свою мечту?

Как вы можете отказаться от полной финансовой самостоятельности для себя и всех членов вашей тесной семьи? Разве вы пошли в бизнес не для того, чтобы зарабатывать деньги? Но сколько денег нужно одному человеку?

Каким образом можно примирить доктора «продолжай-свое-дело» и мистера «продай-компанию». Понятно, что они непримиримы, но проблема состоит в том, чтобы попытаться не слушать их обоих.

Приведем несколько рекомендаций, как справиться с эмоциями.

- **Установите себе заработную плату.** Большинство венчурных инвесторов, как и предприниматели, полностью погруженные в свой бизнес, вкладывают в него все свои средства и остаются с очень небольшими деньгами, если вдруг бизнес разоряется. По этой причине они предпочитают устанавливать CEO-основателю очень низкую зарплату. В целом это неплохая идея, поскольку искушение бросить все и уйти, когда дела идут совсем плохо, бывает очень сильно, и тесная зависимость доходов от результатов компании побуждает CEO к продолжению борьбы. Однако как только компания начинает превращаться из идеи в организационную структуру, имеет смысл установить конкурентную заработную плату CEO. В частности, если компания ведет привлекательный бизнес и становится желанным объектом для поглощения (как в вышеописанной ситуации), следует установить CEO такую заработную плату, чтобы решение продолжать деятельность или продать компанию не оказывало прямого влияния на его личное имущественное положение. Тогда он не будет рассуждать примерно так: «Не думаю, что целесообразно продавать компанию сейчас, но я живу в апартаментах площадью 800 квадратных метров с женой и двумя детьми и вынужден выбирать — или продажа компании, или развод.- **Будьте откровенны с сотрудниками.** Каждый CEO стартапа слышит от сотрудников один и тот же вопрос: «Вы продаете компанию?»

Это очень трудный вопрос. Если CEO уклонится от ответа, то сотрудники будут думать, что компания наверняка продается. Если CEO скажет: «Продам по разумной цене», то сотрудники будут гадать, какую цену он считает разумной, а кто-то может прямо об этом спросить. Если стоимость компании когда-либо достигнет этого уровня, то сотрудники решат, что теперь она будет продана. Если CEO отделяется дежурной фразой «Компания не продается», то, если она все-таки будет продана, сотрудники почувствуют себя обманутыми. Что еще важнее, и сам CEO будет чувствовать себя предателем по отношению к сотрудникам, и это повлияет на процесс принятия решения. Единственный способ избежать всех этих ловушек состоит в том, чтобы объяснить сотрудникам методику анализа целесообразности продажи компании, изложенную в предыдущем разделе. Если компания разрабатывает продукт, соответствующий потребностям рынка, и при этом объем рынка очень значителен, а компания имеет хорошие шансы занять на нем лидирующую позицию, то ей лучше оставаться независимой. Если нет, то лучше ее продать. Это единственный способ рассказать об интересах инвесторов так, чтоб они не входили в противоречие с интересами сотрудников, и при этом остаться честным.

НЕСКОЛЬКО СЛОВ В ЗАВЕРШЕНИЕ

Столкнувшись с необходимостью принять решение о продаже компании, не надейтесь, что оно будет легким. Тем не менее, если вы сможете интеллектуально и эмоционально подготовить себя к его принятию, это очень поможет сделать правильный выбор.