

**4** вересня 2012 року, через 109 днів після того, як компанія Facebook постала перед сповненою очікувань громадськістю з другим за розмірами первинним публічним розміщенням (IPO) в історії США, ціна закриття її акцій становила 17,73 долара. Це на 53 % (і понад 50 мільярдів доларів ринкової вартості компанії) нижче за обнадійливий старт.

Вирішувалася доля не лише акціонерного товариства, але й соціальних мерсж (див. діаграму 1-1).

Вирішувалася доля Марка Цукерберга, вундеркінда, якого увіковічив у оскароносному сценарії Аарон Соркін і для якого «мільйон – це не круто».

Вирішувалася доля найважливішого Цукербергового бізнес-партнера Шерил Сандберг, її блискучої репутації в уряді й бізнесі та пристрасної боротьби за рівність, іще не описаної в бестселері, але вже проголошеної на TED-конференціях.

Здавалося, вирішувалася доля й самого концепту новітньої Кремнієвої долини, який уже не стосувався ані кремнію, ані долини, де його видобувають, – корпоративні автобуси тепер доправляють молодих програмістів, які успадкували цю землю, до їхнього улюбленого Сан-Франциско і назад.

Годі було чекати порятунку. Важко не зважати на супутні факти: економіка в цілому відновлювалася, й акції поважних технологічних компаній, таких як Google, Apple, ба навіть самої фондової біржі NASDAQ, за той самий проміжок часу вирости на 10 %.

Так, компанія виразно й самотньо занепадала, і здавалося, що 17,73 долара – це ще не дно. BMO Capital установила оціночну вартість її акції на рівні 15 доларів, передбачаючи, що Facebook упевнено прямує до безславного знецінення своїх акцій на три чверті порівняно з ціною при виході на IPO. Впливо-

ва аналітична компанія eMarketer дала річний прогноз прибутку, нижчий від очікуваного. Через місяць, у жовтні 2012 року, великі акціонери компанії вже могли торгувати своїми частками, 1,2 мільярда акцій «розморозили», і приголомшлива пропозиція заповонила ринок, обваливши й так невисокий попит.

Facebook більше нагадувала уламки колись могутніх технологічних красенів Groupon, Zynga та MySpace.

«Facebook задумували не як компанію», – зазначено в матеріалах, наданих партнерам для кращого розуміння її унікальної культури. «Може, вона зрештою й перетвориться на некомпанію», – міркували диванні експерти, масово обговорюючи занепад.

## **Простору для маневрів немає?**

Зниження ціни акцій на 53 % сприйняли набагато драматичніше, ніж просто як їх здешевлення вдвічі, передусім тому, що лише три технологічні компанії, які обслуговують споживачів, оговталися від настільки масштабного падіння, досягли успіху й примножили колишню славу. Це технологічна аристократія – Apple, Google та Amazon зі своїми уславленими генеральними директорами: Стівом Джобсом, Ларрі Пейджем та Джеффом Безосом. Утім, станом на 4 вересня 2012 року більшість оглядачів вважали (коли перефразувати одіозну репліку Ллойда Бентсена на дебатах), що Цукерберг – не Стів Джобс. Не Ларрі Пейдж. І не Джефф Безос.

Прилюдно всі радо проситимуть вас не плутати ціну акцій із ринковою вартістю активів компанії. Ніхто не розповідає, що падіння акцій на біржі зазвичай запускають колообіг негативного сприйняття компанії ззовні й пригнічення настроїв та продуктив-

ності всередині неї. Саме падіннями зазвичай зручно виправдовувати відступ нових і потенційних клієнтів. Після них зазвичай значно складніше залучати талановитих працівників, особливо на такому непристойно конкурентному ринку, як Кремнієва долина. І наостанок – зазвичай падіння порушують внутрішню динаміку, змушуючи менеджмент дошукуватися причин.

Ще гірше те, що керівництво Facebook – Цукерберг, Сандберг та інші (наприклад, шанований фінансовий директор Девід Еберсманн) – нібито правильно підготувалося до IPO. Дев'ятсот мільйонів користувачів щомісяця. Прибутковий бізнес. Ажіотаж потенційних покупців навколо презентацій IPO. Найвища у США оцінка ринкової вартості при виході на IPO.

Зараз зрозуміло, що тоді здавалося, ніби компанія в безвідходному становищі. Здавалося, це кінець усього – або ж початок тривалого забуття, схожого на пережите компаніями HP та Yahoo. В очах таких інноваторів, як Цукерберг, забуття набагато гірше. І за 109 днів він жодного разу не з'явився на публіці, щоби спростувати людські оцінки.

### **Це історія про те, як Facebook дійшла до межі, історія її дивовижного повернення й перспектив:**

- Розділ 2 показує, як уся історія Facebook починається з Марка Цукерберга.
- Розділи 3–12 містять 10 уроків еволюції Facebook: як компанія відновилася після провального IPO та перетворилася з пересічного гравця на головний рушій найзначнішої за шість десятиліть зміни у медіаспоживанні – безпрецедентного розквіту мобільних пристроїв.
- Розділи 13–16 аналізують великі кроки, які компанія Facebook має намір зробити в майбутньому, і відпові-

дають, що станеться, коли вона задовольнить усі свої амбіції.

Розділи 17-18 детально розбирають, яким чином провал став складовою успіху Facebook, і показують, що навіть Facebook може зрештою втратити своє панівне становище.