S POTÍŽEMI

PROBLÉMY NEMAJÍ

JE JEDNA

UNIVERZÁLNÍ ŘEŠENÍ

POTÍŽ

BEN HOROWITZ

S POTÍŽEMI JE JEDNA POTÍŽ

Copyright © 2014 Ben Horowitz

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu nakladatele.

Translation © Zdeněk Haštaba, 2019
Obálka © Adéla Korbelářová, 2019
© DOBROVSKÝ s.r.o., 2019

ISBN 978-80-7642-228-5 (pdf)

S POTÍŽEMI

PROBLÉMY NEMAJÍ

JE JEDNA

UNIVERZÁLNÍ ŘEŠENÍ

POTÍŽ

BEN HOROWITZ

VIA

Věnováno Felicii, Sophii, Mariah a Boocher,
mi familia*, za podporu v dobách, kdy jsem se učil všechno,*
co zde popisuji.

100 % mého podílu na zisku z této knihy
jde prostřednictvím American Jewish World Service
na pomoc ženám v rozvojových zemích, na pomoc
v jejich boji za základní lidská práva.

Ony čelí opravdovým potížím.

OBSAH

ÚVOD **11**

KAPITOLA 1
OD KOMUNISTY K RIZIKOVÉMU INVESTOROVI **15**

KAPITOLA 2
JÁ TO PŘEŽIJU **35**

KAPITOLA 3
TENTOKRÁT S CITEM **61**

KAPITOLA 4
KDYŽ SE VŠECHNO HROUTÍ **83**
Boj 86
Výkonní ředitelé by měli říkat věci tak, jak jsou 90
Správný způsob, jak propouštět lidi 94
Příprava na propuštění vedoucích pracovníků 99
Přeřazení věrného přítele 108
Lži neúspěšných 112
Třešničky na dortu 115
Všem je to jedno 118

KAPITOLA 5
POSTAREJTE SE O LIDI, PRODUKTY A ZISKY – PRÁVĚ V TOMHLE POŘADÍ **121**
Dobré místo pro práci 128

Proč musí startupy školit své lidi 134
Dobrý produktový manažer,
špatný produktový manažer 141
Je v pořádku najímat lidi z přítelovy společnosti? 144
Proč je složité přitáhnout výkonné
zaměstnance z velkých firem do malých 149
Zaměstnávání vedoucích pracovníků:
jak to udělat dobře, když jsem to předtím
nikdy nedělal? 154
Když zaměstnanci chybně
interpretují manažery 161
Dluh managementu 165
Zajištění kvality manažerů 170

KAPITOLA 6
ŘEŠTE AKTUÁLNÍ PROBLÉMY 175
Jak ve firmě minimalizovat politikaření 179
Správné ambice 187
Funkce a povýšení 191
Když se z inteligentních lidí stanou
špatní zaměstnanci 198
Starší lidé 203
Individuální pohovory z očí do očí 208
Naprogramování firemní kultury 211
Odhalení tajemství růstu firmy do světových rozměrů 217
Úskalí předčasného odhadu růstu 225

KAPITOLA 7
JAK ŘÍDIT FIRMU, I KDYŽ NEZNÁTE SMĚR 229
Největší oříšek pro CEO 233
Hranice mezi strachem a odvahou 241

Jedničky a dvojky 246
Následujte lídra 251
Mírový CEO / válečný CEO 256
Jak se stát CEO 261
Jak hodnotit CEO 268

KAPITOLA 8
NEJDŮLEŽITĚJŠÍ PRAVIDLO PODNIKÁNÍ: ŽÁDNÁ PRAVIDLA NEEXISTUJÍ **277**
Řešení paradoxu odpovědnosti oproti tvořivosti 282
Metoda pátku třináctého 286
Zůstat na vrcholu 288
Mám prodat firmu? 291

KAPITOLA 9
KONEC ZAČÁTKU **299**

POSLEDNÍ LEKCE **309**

PODĚKOVÁNÍ **317**

ZDROJE CITACÍ **321**

O AUTOROVI **327**

ÚVOD

„Tohle je hošánku skutečnej svět, škola skončila.
Ukradli ti sny, jen nevíš, kdo to udělal."

Kanye West, *Gorgeous*

Vždycky, když čtu nějakou knihu o managementu nebo o svépomoci, tak se přistihnu, jak si říkám: „To je fajn, ale nejde to k jádru věci." Není těžké stanovit si velkolepý, monstrózní a odvážný cíl. Potíž je propustit lidi, když toho cíle nedosáhneš. Není těžké si najmout šikovné lidi. Ale potíž je, když si tito „dokonalí lidé" usmyslí, že mají na něco nárok, a začnou požadovat nesmysly. Obtížné není sestavení organizační struktury. Ale potíž je donutit lidi, aby v rámci organizace, kterou jste právě založili, komunikovali. Snít o něčem velkém není nic složitého. Ale probudit se zalitý studeným potem uprostřed noci, když se sen stane noční můrou, to už je pořádná potíž.

Problém těchto knih spočívá v tom, že se pokouší nabídnout recept na řešení těžkých úkolů, na které žádné recepty neexistují. Na opravdu složité a dynamické situace žádné univerzální recepty nezabírají. Neexistuje žádný recept na vybudování high-tech společnosti ani na napsání řady hitů, jak hrát na pozici kvarterbeka v NFL, jak se stát prezidentem ani jak motivovat tým,

když se podnikání blíží ke krachu. To je ta potíž s potížemi, na jejichž řešení neexistuje žádný vzorec.

Avšak existují zkušenosti i rady, které nám mohou s potížemi pomoci.

Nebudu se v této knize snažit pro ně sestavit nějaký vzorec. Místo toho uvádím svůj příběh a potíže, kterým jsem čelil. Jako podnikatel, výkonný ředitel (CEO) a dnes rizikový investor stále tato těžce získaná ponaučení, kterých se mi dostalo, považuji za velký přínos – zejména když pracuji s novou generací zakladatelů firem – výkonných ředitelů – CEO. Budování firmy s sebou nevyhnutelně nese průšvihy a těžké chvíle. Znám to, dělal jsem to a byl jsem při tom. Okolnosti se mohou lišit, ale hlubší vzorce a ponaučení stále rezonují.

V poslední době jsem tato ponaučení shrnul v řadě blogů, které četly miliony lidí. A mnoho z nich se na mne obracelo s dotazem na skutečný příběh skrývající se za nimi. Ten jsem poprvé popsal v této knize společně s příslušnými ponaučeními z blogu. Inspiraci jsem také našel u přátel, poradců a rodiny, všichni mi v průběhu mé kariéry pomáhali a s nimi hip-hop a rap. Protože hip-hopoví umělci chtějí dosáhnout slávy a úspěchu a považují se za podnikatele, mnoho jejich témat, kterými se zabývají, jako konkurence, vydělávání peněz, nepochopení – přináší bližší pohled na potíže. Sdílím tady své zkušenosti v naději, že těm, kteří zápasí s budováním něčeho z ničeho, přináším inspiraci a záchytné body.

S POTÍŽEMI JE JEDNA POTÍŽ

KAPITOLA 1

OD KOMUNISTY K RIZIKOVÉMU INVESTOROVI

„Je tu všechno, má žena, děti, život, který žiju přes noc, patřil jsem mu, bylo to správný, ale měl jsem svý vzestupy a pády, dobrý i špatný dny, otravný věci i soužení, moje srdce i koule!"

DMX, *Who We Be*

Jednou jsem doma pořádal velké grilování a pozval stovku nejbližších přátel. Grilování pořádám se švagrem Cartheuem už několik let a svým uměním v tomto směru jsem si u svých afroamerických přátel vysloužil přezdívku Jackie Robinson Barbecue. Tím jsem překonal bariéru barvy pleti.

Během grilování se rozhovor stočil ke skvělému rapperovi Nasovi. Můj kamarád Tristan Walker, mladý afroamerický podnikatel hrdě poznamenal, že Nas pocházel z jeho vlastního projektu Queensbridge v New Yorku – jednoho z největších sociálních projektů bydlení ve Spojených státech. Můj třiasedmdesátiletý židovský otec prohodil: „Já jsem v Queensbridge byl." Tristan, přesvědčen o tom, že se můj bílý otec nikdy do Queensbridge nemohl dostat, řekl: „Určitě máte na mysli *Queens*. Queensbridge je projekt sociálního bydlení a je to mimořádně

drsná čtvrť.“ Ale můj otec trval na svém: „Ne, bylo to Queensbridge.“

Upozornil jsem Tristana na to, že otec vyrostl v Queens, takže se snad nemůže mýlit. Potom jsem se zeptal: „Tati, co jsi v Queensbridge dělal?“ Odpověděl: „Když mi bylo jedenáct, rozdával jsem komunistickou literaturu a pamatuji si to velmi dobře, protože matka byla nešťastná z toho, že mě komunistická strana zařadila do svých projektů. Myslela si, že to pro tak malé dítě bylo nebezpečné.“

Moji prarodiče byli organizovanými komunisty. Jako aktivní člen komunistické strany ztratil děda Phil Horowitz během mccarthismu práci učitele. Otec vyrostl v rudých plenkách a dospíval naočkován levičáckými ideologiemi. V roce 1968 se s rodinou přestěhoval do Berkeley v Kalifornii a stal se redaktorem časopisu Nové levice – *Ramparts* (Opevnění).

Díky těmto okolnostem jsem vyrůstal ve městě, kterému jeho obyvatelé láskyplně přezdívali Lidová republika Berkeley. Jako dítě jsem byl neuvěřitelně ostýchavý a bál jsem se dospělých. Když mne matka poprvé odvedla mezi děti do mateřské školy, začal jsem brečet. Učitelka řekla matce, ať klidně odejde, že děti ve škole běžně pláčou. Ale když se Elissa Horowitz za tři hodiny vrátila, byl jsem celý mokrý a pořád jsem brečel. Učitelka jí vysvětlila, že jsem nepřestal brečet, a proto jsem měl mokré oblečení. V ten samý den mne ze školy vyhodili. Kdyby matka nebyla ten nejtrpělivější člověk na světě, tak jsem možná nikdy nechodil ani do školy. Když jí pro mne všichni známí doporučovali psychiatrickou léčbu, byla trpělivá a ochotná počkat, až se spřátelím se světem, bez ohledu na to, jak dlouho to bude trvat.

Když mi bylo pět, odstěhovali jsme se z 2+1 na Glen Avenue, které se pro šest lidí stalo příliš těsným, do většího bytu na Bonita Avenue. Na Bonita Ave bydlela střední třída Berkeley, což je něco trochu jiného než většina čtvrtí střední třídy v ostatních městech. Ten dům byla sbírka hippies, bláznů, lidí z nižších tříd, kteří tvrdě pracovali, aby se dostali nahoru, a lidí z horních vrstev klesajících níž, protože brali příliš mnoho drog. Jednoho dne Roger (to není jeho pravé jméno), jeden z přátel mého staršího bratra Jonathana, ukázal na mladého černocha, který jezdil červeným kombíkem. A Roger mne zděsil, řekl mi: „Jdi na ulici a řekni tomu maníkovi, ať ti dá svý auto, a když bude něco říkat, tak mu plivni do tváře a řekni mu negře."

Musím tu objasnit pár věcí. Tak zaprvé, bydleli jsme v Berkeley a tohle nebyl běžný výraz. Vlastně já jsem slovo *negr* nikdy předtím neslyšel a neměl jsem představu, co znamená, ale i tak jsem odhadl, že to asi nebude kompliment. Zadruhé, Roger nebyl žádný rasista, a ani nevyrůstal ve špatné rodině. Jeho otec byl profesorem na Berkeleyské univerzitě a oba rodiče byli jedni z nejmilejších lidí na světě, jenže později jsme zjistili, že Roger trpěl schizofrenií a jeho temná stránka chtěla vidět boj. Rogerův příkaz mne stavěl do obtížné situace. Bál jsem se ho. Myslel jsem si, že když ho neposlechnu, tak mi hrozně natluče. Na druhé straně jsem se zase bál říct si o kombíka. Ksakru, bál jsem se všeho, ale měl jsem z Rogera takový strach, že jsem se vydal směrem k tomu chlapci. Byl ode mne necelých třicet metrů, ale mně to připadalo jako třicet mil. Když jsem k němu došel, sotva jsem se dokázal hýbat. Nevěděl jsem, co mám říkat, a tak jsem otevřel pusu a začal: „Můžu se svézt za volantem v tvým kombíku?" vylezlo ze mne. Joel Clark

jr. odpověděl: „Jasně.“ Když jsem se otočil na Rogera, co s tím bude dělat, byl pryč. Jeho světlejší stránka zjevně zvítězila a vydal se za něčím jiným. Hrál jsem si s Joelem celý den a od té doby jsme nejlepšími přáteli. O osmnáct let později mi byl za svědka na svatbě.

Až do této chvíle jsem o tom nikomu nevyprávěl, ale tato zkušenost zformovala můj život. Naučilo mne to, že mít strach neznamená být zbabělý. *Záleželo* mi na tom, jestli budu hrdina, nebo zbabělec. Často jsem se k tomu zážitku vracel a uvědomil jsem si, že kdybych se zachoval podle Rogera, tak bych nikdy nepoznal svého nejlepšího přítele.

Tato zkušenost mě také naučila, abych neposuzoval věci podle toho, jak se jeví. Dokud člověk nevynaloží úsilí na to, aby někoho nebo něco poznal, tak neví nic. Řídit se běžně přijímanými názory a spoléhat se na jednoduchá řešení může být horší než nevědět vůbec nic.

NA TO TI SERE PES

Mnoho let jsem tvrdě pracoval na tom, abych se nenechal ovlivnit prvními dojmy a slepě nenásledoval konvenční názory. Od premianta dospívajícího ve městě, které nevlídně hledělo na fotbal (americký fotbal – pozn. překl.)jako na příliš militaristický sport, nikdo nečekal, že se stane členem fotbalového týmu na střední škole v Berkeley, ale přesně to jsem udělal. Byl to pro mne velký krok. Nikdy jsem nehrál v žádných žákovských fotbalových týmech, takže to bylo moje první setkání se sportem. Avšak moje první zkušenosti, jak zvládat obavy, mi hrozně pomohly. Fotbal na americké střední je ze 75 % o tom, jak překonat strach.

Nikdy nezapomenu na první setkání týmu s hlavním trenérem Chicem Mendozou. Byl to ostřílený tvrdý chlapík, který hrál fotbal na Texaské křesťanské univerzitě za silný tým Horned Frogs. Trenér Mendoza zahájil svůj úvodní proslov: „Někteří z vás sem přišli a nemyslí to vážně. Přijdete sem a začnete se tady motat, kecat hovadiny, pomlouvat jeden druhýho, nedělat nic pořádně a chcete jen dělat dojem a dobře vypadat v těch fotbalových hadrech. Jestli jo, tak na to vám sere pes." A pokračoval dál o tom, co je pro něj nepřijatelné. „Chodíš pozdě na trénink? Na to ti sere pes. Nechceš skórovat? Na to ti sere pes. Chceš se akorát producírovat po trávě? Na to ti sere pes. Říkáš mi Chico? Na to ti sere pes."

Byla to ta nejsilnější a nejpovedenější řeč, kterou jsem kdy slyšel. Miloval jsem to. Nemohl jsem se dočkat, až to doma řeknu matce. Byla zděšená, ale mně se to přesto moc líbilo. Ve zpětném pohledu to byla moje první lekce vedení. Bývalý ministr zahraničí Colin Powell tvrdí, že vedení je schopnost přinutit druhé, aby vás následovali i třeba jen ze zvědavosti. Takže mne samozřejmě vždy zajímalo, co nového z Mendozy vyleze.

Ve fotbalovém týmu jsem byl jediný kluk z matematické třídy, takže jsem se se spoluhráči při vyučování moc neviděl. To vedlo nakonec k tomu, že jsem procházel různými společenskými kruhy a potloukal se s všelijakými zjevy. A mě fascinovalo, jak tyto odlišné perspektivy zcela změnily smysl jakékoliv významnější světové události. Například když vyšlo album *Hard Times* od Run D.M.C. s charakteristickým basovým bubnem, tak v našem fotbalovém týmu vyvolalo úplné zemětřesení, zatímco v naší třídě matematiků ani

vlnku. Iniciativu Strategické Obrany Ronalda Reagana považovali vzhledem k jejím diskutabilním technickým základům mladí vědci za ohavnost, ale ve fotbalovém týmu to nikoho nezajímalo.

Nahlížení na svět různými prizmaty mne naučilo oddělovat skutečnost od vnímání. Tato schopnost mi později, když jsem se stal podnikatelem a výkonným ředitelem, velmi pomohla. Ve zvlášť zoufalých situacích, kdy se zdálo, že mi „fakta" diktují určité výsledky, jsem se naučil vyhledávat alternativní příběhy a vysvětlení pocházející z radikálně odlišných perspektiv, abych si zformoval své vyhlídky. Prostá existence alternativního a hodnověrného scénáře bývá často vším, čeho je třeba k udržení naděje mezi ustaranými zaměstnanci.

SCHŮZKA NASLEPO

V létě 1986 jsem ukončil druhý ročník na Kolumbijské univerzitě a bydlel jsem u otce, který v té době žil v Los Angeles. Můj přítel a spoluhráč z fotbalového týmu Claude Shaw mi domluvil schůzku naslepo. S Claudem jsme se připravovali na dvojité rande s jeho dívkou Jackie Williams a mojí partnerkou Felicií Wiley a na přípravě večeře jsme si dali opravdu záležet. Celý den jsme pečlivě plánovali a vařili a celá večeře, včetně dokonale nazdobených bifteků, byla hotová v 7 večer – přesně v hodinu schůzky. Ale nikdo nepřišel. Uběhla hodina, ale nijak jsme se neznepokojovali. Jackie byla známá svou nedochvilností, takže jsme si nedělali žádné starosti. Po dvou hodinách Claude zavolal, aby zjistil co a jak. Šokovaně jsem naslouchal, když jsem se díval na

námi připravené a nyní studené gurmánské pochoutky. Má partnerka Felicia se rozhodla, že je „moc unavená" se strojit na nějaké rande. Páni, jak nepřístojné!

Řekl jsem Claudovi, aby mi podal telefon. Představil jsem se: „Ahoj, já jsem Ben, tvůj partner naslepo."

Felicia: „Je mi líto, ale jsem unavená a už je pozdě."
Já: „Ano je pozdě, ale protože ty *ses opozdila*."
Felicia: „Já vím, ale jsem prostě unavená na to, abych k vám šla."

V této chvíli jsem se rozhodl zapůsobit na její smysl pro empatii.

Já: „Dobře, já tvoji situaci chápu, ale tos nám měla říct předtím, než jsme strávili celý den přípravou večeře. A v této chvíli cokoliv jiného než skočit do auta a přijet sem co nejdřív, by bylo nezdvořilé a zanechalo by to nepříjemný dojem."

Kdyby byla úplně sobecká (a vypadalo to, že ano), tak by moje žádost neměla žádný vliv a bylo by lepší schůzku oželet. Na druhé straně, pokud nechtěla vyrazit, tak jak byla, tak v tom něco mohlo být.

Felicia: „OK, zastavím se."

Za hodinu a půl přijela v bílých šortkách a víc jí to ani slušet nemohlo. Se všemi starostmi a přípravami na rande jsem úplně zapomněl na rvačku den předtím. Během neplánované partie basketu v San Fernando Valley vymakaný maník v maskáčích, vysoký téměř 190 cm a pravděpodobně člen nějakého univerzitního bratrstva, napálil míčem mého bratra. Jonathan byl muzikant, nosil dlouhé vlasy a vážil tehdy okolo 70 kg. Oproti tomu já jsem byl zvyklý na fotbal a rvačky a vždy připraven zasáhnout. Posoudil jsem situaci na základě prvního

dojmu a dotyčného kluka jsem napadl. Strhla se rvačka. Zasadil jsem mu několik dobře mířených ran, ale dostal jsem pravým hákem pod levé oko, což zanechalo velký monokl. Možná, že mnou napadený hráč chtěl mého bratra spíš jen faulovat než ho zbít, ale to je cena za to, že nebylo dost času na správný odhad situace. To už se nikdy nedozvím.

Ať už byl pro to jakýkoliv důvod, když jsem otevřel, abych pozdravil naše partnerky, tak se Feliciiny nádherné zelené oči okamžitě zaměřily na monokl pod okem. Její první dojem, jak mi později prozradila, byl: „Tenhle týpek bude asi nějakej kriminálník. Udělala jsem velkou chybu, že jsem sem šla."

Naštěstí ani jeden z nás nedal na první dojem. Jsme šťastně svoji téměř 25 let a máme tři báječné děti.

SILICON VALLEY

Během jednoho léta na univerzitě jsem získal práci jako inženýr ve společnosti jménem Silicon Graphics (SGI). Ta zkušenost mne ohromila. Firma vynalezla moderní počítačovou grafiku a dodávala na trh zcela novou řadu aplikací, od triků pro film *Terminátor 2* po vynikající letecké simulátory. Všichni tam byli tak chytří. Ty věci, které dělali, byly fakt odvaz. Přál jsem si pracovat pro firmu Silicon Graphics celý život.

Po dokončení univerzity a školy počítačových věd jsem šel pracovat do SGI. Splnil se mi tak sen a tu práci jsem miloval. Po roce práce pro SGI jsem se setkal s Roselií Buonauro, bývalou ředitelkou marketingu SGI, která pracovala na novém startupu. Roselie se o mně dozvěděla od své dcery, která také pracovala

v SGI. Tvrdě na mne tlačila, abych šel k ní. Nakonec mne zlomila a já šel pracovat pro ni do NetLabs.

Nástup do NetLabs se proměnil v noční můru. Firmu vedl Andre Schwager, bývalý výkonný ředitel u Hewlett-Packard a navíc Roseliin manžel. Andre a Roselie byli jako „profesionální manažerský tým" přivedeni do firmy rizikovými investory. Naneštěstí o výrobcích nebo technologiích nevěděli téměř nic a honili tak firmu od čerta k ďáblu. To bylo poprvé, kdy jsem si uvědomil, jak je důležité, aby své firmy řídili jejich zakladatelé.

A aby toho nebylo málo, zjistili u mé druhé dcery Mariah autismus, a tím se moje práce pro startup stala velkou zátěží, protože jsem potřeboval trávit více času doma.

Jednou k nám za horkého slunečného dne přišel na návštěvu otec. Nemohli jsme si dovolit klimatizaci a všechny tři děti plakaly, když jsme si s otcem sedli a bylo 41 °C.

Otec se na mne otočil a řekl: „Synku, víš, co je levné?"

Protože jsem neměl naprosto žádnou představu, kam tím míří, odpověděl jsem: „Ne, co?"

„Květiny. Květiny jsou opravdu velmi levné. Ale víš, co je drahé?" zeptal se.

Opět jsem odpověděl: „Ne, nevím co?"

Odpověděl: „Rozvod."

Něco na tom vtípku, který vlastně vtipem nebyl, mě přimělo si uvědomit, že mi utíká čas. Až do té chvíle jsem ve skutečnosti neudělal žádné závažné rozhodnutí. Prostě jsem si myslel, že vše stíhám a můžu dělat v životě obojí, co si přeji, najednou. Ale tento žert mi najednou otevřel oči a já si uvědomil, že když budu takhle dál pokračovat, tak můžu přijít o rodinu. Tím, že budu dělat všechno, tak se mi nepovedou ty nejdůležitější věci. To bylo poprvé, kdy jsem se přinutil podívat se na svět

skrze priority, které nebyly čistě moje. Myslel jsem, že se mohu věnovat soustavnému budování kariéry, všem svým zájmům a budovat rodinný život. Ale mnohem významnější bylo, že jsem vždycky nejvíc myslel na sebe. Když jste součástí rodiny nebo skupiny, tak vás tento způsob uvažování může přivést do problémů. Sám o sobě jsem měl představu, že jsem dobrý a nesobecký člověk, ale moje chování o mně vypovídalo jinak. Musel jsem dospět z chlapce v muže. Prostě to důležité postavit na první místo. Musel jsem myslet nejdříve na lidi, které jsem měl nejradši, a teprve až potom na sebe.

Rozhodl jsem se, že hned druhý den odejdu z NetLabs. Našel jsem si práci u Lotus Development, která mi umožnila napravit náš domácí život. Přestal jsem myslet na sebe a soustředil se na to, co je nejlepší pro mou rodinu. Stával se ze mne člověk, jakým jsem si přál být.

NETSCAPE

Jednou mi v práci u Lotus ukázal jeden ze spolupracovníků nový produkt s názvem Mosaic, který vyvinuli nějací studenti na Univerzitě Illinois. Mosaic byl v podstatě grafické rozhraní pro internet – technologií původně určenou pouze pro vědce a výzkumníky. Mě to okouzlilo. Byla to jasná budoucnost a práce na čemkoliv, co nesouviselo s internetem, byla jen ztráta času.

Za pár měsíců jsem četl o firmě s názvem Netscape, kterou založil bývalý zakladatel Silicon Valley Jim Clark společně s otcem Mosaic Marcem Andreessenem. Okamžitě jsem se rozhodl, že se tam půjdu ucházet o práci. Zavolal jsem příteli, který u Netscape pracoval,

a požádal ho, jestli by mi mohl zařídit pracovní pohovor v jejich firmě. Vyhověl mi a já se vydal na novou cestu.

Během prvních pohovorů jsem se setkal se všemi členy týmu produktového managementu. Myslel jsem si, že schůzky probíhají dobře, ale když jsem přijel domů, našel jsem Felicii v slzách. Náborář Netscape mi volal, aby mi dál pár tipů, a Felicia zvedla telefon. (To byla doba ještě před invazí všudypřítomných mobilů.) Náborář ji informoval, že není pravděpodobné, že bych tu práci získal, protože tato skupina hledala kandidáty s tituly, MBA ze Stanfordu nebo Harvardu. Felicia navrhla, že bych se mohl vrátit ke studiu. Ale vzhledem k našim třem dětem věděla, že to není reálné, a proto ty slzy. Vysvětlil jsem jí, že náboráři nejsou náboroví manažeři a že by mně mohli i přes nedostatek mého obchodního vzdělání pouvažovat.

Následující den mi zavolal zpět náborový manažer, aby mi oznámil, že se mám zúčastnit pracovního pohovoru se spoluzakladatelem a technickým ředitelem Marcem Andreessenem. V té době mu bylo dvacet dva let.

Ve zpětném pohledu se jeví jako zcela jasné, že jak internetový prohlížeč, tak i internet byly nevyhnutelné, ale bez Marcovy práce bychom dnes asi žili v jiném světě. V té době si většina lidí myslela, že internet budou využívat jen vědci a výzkumníci. O internetu panovaly představy, jako že je složitý, nejistý a pomalý na to, aby mohl sloužit skutečnému obchodu. Dokonce i po představení Mosaic, prvního prohlížeče na světě, si téměř nikdo nemyslel, že bude internet nějak významný mimo vědeckou komunitu – a už vůbec ne pro nejdůležitější představitele oboru, kteří se zabývali stavbou vlastních alternativ. Jednoznačnými favority na cestě k ovládnutí tzv. informační superdálnice byly

konkurenční patentované programy od největších firem z oboru jako Oracle nebo Microsoft. Jejich příběhy na čas ovládly imaginaci obchodního tisku. To nebylo zas tak nelogické, protože většina firem ani neprovozovala TCP/IP (programový základ pro internet) – a provozovala vlastní síťové protokoly jako AppleTalk, NetBIOS a SNA. A vlastně až v listopadu 1995 Bill Gates napsal knihu *Informační dálnice*, ve které předpověděl informační superdálnici – síť spojující všechny obchody a spotřebitele z celého světa v přátelském obchodním prostředí, která bude logickým nástupcem internetu a ovládne budoucnost. Gates se později ke knize vrátil a změnil odkazy superinformační dálnice na internet, ale to nebyla jeho původní představa.

Důsledky této vlastnické vize nebyly dobré ani pro obchod, ani pro zákazníky. V představách Billa Gatese a Larryho Ellisona by firmy vlastnící superdálnici zpoplatňovaly každou transakci uvalením jistého „poplatku", jak to nazýval v té době technický ředitel Microsoftu Nathan Myhrvold.

Je obtížné zveličit pohyb změn, který vlastnická informační dálnice přinesla. Po Mosaicu dokonce Marc se svým spoluzakladatelem Jimem Clarkem původně plánovali obchodní činnost v distribuci videa, která by běžela v nadstavbě informační superdálnice a nikoliv na internetu. A teprve až když už byli s plánováním daleko, rozhodli se, že vylepšením prohlížeče, aby byl bezpečnější, funkčnější a uživatelsky snáze ovladatelný, mohou udělat z internetu síť budoucnosti. A tak se zrodilo poslání Netscape – poslání, které se slávou dotáhli do konce.

Pracovní pohovor s Marcem byl naprosto odlišný od všech pohovorů, které jsem až dosud absolvoval. Žádné

otázky ohledně mého životopisu, kariérního postupu a pracovních návyků. Místo toho je nahradil matoucími dotazy z historie e-mailu, skupinové spolupráce na vývoji softwaru a všeho, co nás v budoucnu může čekat. V tomto ohledu jsem byl expert, protože jsem strávil několik posledních let prací na významných produktech této kategorie, ale šokovalo mne, kolik toho ví dvaadvacetiletý mladík o historii obchodů s počítači. V průběhu kariéry jsem se setkal s mnoha skutečně chytrými mladými lidmi, ale nikdy s mladým historikem technologií. Markův intelekt a instinkty mne zarazily, ale za Marcovými historickými znalostmi, jeho rozhledem v technologických oborech, jako je replikace, byl pronikavý a věci znalý vhled. Po tomto pracovním pohovoru jsem zavolal bratrovi a řekl mu, že jsem právě absolvoval pohovor s Marcem Andreessenem a že si myslím, že to je asi nechytřejší člověk, se kterým jsem se kdy setkal.

Asi za týden jsem byl přijat. Třásl jsem se vzrušením. O plat a další nabídky jsem se vůbec nestaral. Věděl jsem, že Marc a Netscape změní svět a chtěl jsem být u toho. Nemohl jsem se dočkat, až u nich začnu pracovat.

Hned jak jsem u Netscape nastoupil, jsem dostal na starost produktovou řadu Enterprise Web Server. Tuto řadu tvořily dva produkty – běžný webový server, který se prodával za 1200 dolarů, a bezpečný webový server (zahrnující zcela nový bezpečnostní protokol vynalezený u Netscape a který byl nazván SSL – Secure Sockets Layer – vrstva bezpečných socketů), který byl za 5000 dolarů. V době, kdy jsem přišel do týmu, na webových serverech pracovali dva inženýři: Rob McCool, který vymyslel webový server NCSA, a jeho dvojče Mike McCool.

Když šel Netscape v srpnu 1995 na burzu, rozrostl se náš tým pro webové servery na devět inženýrů. Počáteční nabídka Netscape (IPO) byla historická a zároveň velkolepá. Akcie byly původně ohodnoceny na 14 dolarů, ale na poslední chvíli byla počáteční nabídka zdvojnásobena na 28 dolarů za akcii. Vylétla až na 75 dolarů – téměř rekord v zisku za první den – a uzavřela se na 58 dolarech, což dalo Netscapu hodnotu téměř 3 miliardy dolarů v den IPO. A co víc, tato IPO způsobila v obchodním světě zemětřesení. Jak můj přítel a investiční bankéř Frank Quattrone v té době prohlásil: „Nikdo nechtěl svým vnoučatům říct, že si tyto akcie nechal ujít."

Tento obchod změnil všechno. Microsoft existoval přes svoji IPO více než deset let; my byli na světě šestnáct měsíců. Firmy se začaly dělit na „novou ekonomiku" a „starou ekonomiku". A ta nová vítězila. *New York Times* nazval IPO Netscape „světovým otřesem".

Ale v našem brnění byla trhlina: Microsoft oznámil, že jejich prohlížeč Internet Explorer bude zdarma součástí tehdy přelomového operačního systému Windows 95. To znamenalo pro Netscape velký problém, protože veškerý náš příjem pocházel z prodeje prohlížeče a Microsoft ovládal více než 90 % operačních systémů. Naše odpověď investorům byla: Vyděláme na webových serverech.

Za dva měsíce jsme se pustili do předčasně uvolněné verze nadcházejícího webového serveru od Microsoftu IIS (internetového informačního serveru). Analyzovali jsme IIS a zjistili jsme, že má všechny vlastnosti, které měl náš, včetně bezpečnosti jako v našem prvotřídním produktu, a k tomu byl pětkrát rychlejší. Uff. Spočítal jsem, že nám na vyřešení problémů zbývalo asi pět měsíců do doby, než Microsoft uvolní ISS, nebo se usmažíme ve vlastní šťávě. U firem „staré ekonomiky"

dokončení produktových cyklů trvalo typicky osmnáct měsíců, ale tenhle termín byl výjimečně krátký i pro „novou ekonomiku". Tak jsem šel za vedoucím našeho oddělení Mikem Homerem.

Snad s jedinou výjimkou, kterou byl Marc, byl Mike Homer nejvýznamnější tvořivou silou pro Netscape. A nejdůležitější na něm bylo to, že se zhoršující situací Mike Homer sílil a rostl. Při skutečně brutálních útocích ze strany konkurence většina vedoucích před tiskem utíká. Oproti tomu Mike stál vždy vpředu a uprostřed. Když Microsoft odhalil svoji slavnou strategii „embrace and extend" (vývoj kompatibilního softwaru s konkurenčním produktem nebo zavedení veřejného standardu a přidání vlastností, které konkurenční produkt nepodporuje, což způsobí provozní problémy u zákazníků, kteří se snaží používat běžný standard) – centrální útok na Netscape – Mike bral všechny telefony, někdy dokonce mluvil i se dvěma novináři najednou, v každé ruce do jednoho telefonu. Byl to opravdový bojovník.

Následujících několik měsíců jsme s Mikem strávili vývojem komplexní reakce na hrozbu Microsoftu. Pokud se chystají naše produkty odstranit, tak my připravíme sakra levnou alternativu jako open source proti drahé a placené řadě Microsoft BackOffice. K tomu jsme získali dvě firmy, které nám poskytly konkurenční alternativu k Microsoft Exchange. Potom jsme uzavřeli významnou dohodu s databázovou firmou Informix, která nám umožnila neomezený relační přístup k databázi přes internet v ceně 50 dolarů za výtisk, což bylo doslova stokrát levnější, než si účtoval Microsoft. Jakmile jsme sestavili celý programový balík, Mike ho pojmenoval Netscape SuiteSpot, jako že „sestava" nahrazuje

BackOffice od Microsoftu. Všechno jsme směřovali k hlavnímu uvedení na trh 5. března 1996 v New Yorku.

Potom, asi dva týdny před uvedením na trh, Marc, aniž by cokoliv Mikeovi nebo mně řekl, celou naši strategii zveřejnil v *Computer Reseller News*. Vzteky jsem zčernal. Okamžitě jsem mu poslal krátký e-mail:

Pro: Marca Andreessena
Kopie: Mike Homer
Od: Bena Horowitze
Předmět: Uvedení na trh

Předpokládám, že tedy s uvedením strategie nebudeme čekat až na 5. března.
Ben

Za čtvrt hodiny jsem dostal následující odpověď:

Pro: Bena Horowitze
Kopie: Mike Homer, Jim Barksdale (CEO), Jim Clark (předseda představenstva)
Předmět: Re: Uvedení na trh

Zcela zjevně vůbec nechápeš vážnost situace. Dostanou nás totálně. Náš současný produkt je daleko horší než konkurenční. Celé měsíce jsme s ničím pořádným nepřišli. Kvůli tomu jsme ztratili přes 3 miliardy dolarů kapitálové hodnoty. Teď nám hrozí, že přijdeme o celou firmu a za všechno může management serverového produktu.

Příště si ten pitomej rozhovor udělej sám.
Seru na vás,
Marc

Tento e-mail jsem dostal v ten samý den, kdy se Marc objevil bosý na trůnu na obálce časopisu *Time*. Ta obálka mnou otřásla. V životě jsem se nepoznal s nikým, kdo byl na obálce časopisu *Time*. Potom se mi udělalo nevolno. Vzal jsem domů časopis i elektronickou odpověď, zajímal mne názor Felicie. Bylo mi dvacet devět, měl jsem ženu a tři děti a potřeboval jsem práci. Koukla na e-mail a obálku časopisu a řekla: „Musíš si začít hledat novou práci, teď hned."

Nakonec jsem vyhozen nebyl a za dva roky obrat SuiteSpot vzrostl z nuly na 400 milionů dolarů. A co víc, s Marcem jsme se spřátelili a jsme od té doby přátelé a obchodní partneři.

Lidé se mne často ptají, jak jsme dokázali efektivně pracovat napříč třemi firmami přes osmnáct let. Většina obchodních vztahů se promění v příliš napjaté na to, aby se partneři dokázali tolerovat, nebo zas nedostatečně napjaté, aby byly dostatečně produktivní. Lidé buď jeden druhého doženou do situace, kdy se přestanou mít rádi, nebo se spokojí se vzájemnou zpětnou vazbou a už z obchodního vztahu nedokážou těžit. S Marcem a se mnou to tak funguje i po osmnácti letech – každý den mě rozčílí tím, že najde nějakou chybu v mém uvažování, a já mu dělám to samé. A funguje to.

ZALOŽENÍ FIRMY

Na konci roku 1998 a pod obrovským tlakem ze strany Microsoftu, který plně využíval svého monopolu operačního systému k podpoře produktů zdarma ve všech kategoriích, kde mu Netscape konkuroval, jsme firmu prodali America Online (AOL). Krátkodobě to bylo

velké vítězství pro Microsoft, protože zahnal pro něj největší hrozbu do rukou daleko méně nebezpečného konkurenta.

Nicméně z dlouhodobého hlediska Netscape způsobil nenapravitelné škody na pozici Microsoftu v počítačovém průmyslu: kvůli naší práci opustili vývojáři placenou platformu Win32 API a přešli na internet a standardní rozhraní WWW. Jakmile Microsoft ztratil své páky na vývojáře, bylo jen otázkou času, než přijde o svůj monopol na operační systémy. Přitom Netscape vynalezl mnoho zásadních technologií moderního internetu včetně JavaScript, SSL a souborů cookies.

Jakmile jsme se stali součástí AOL, dostal jsem na starost platformu elektronického obchodování a Marc se stal technickým ředitelem. Po několika měsících nám došlo, že AOL se považuje spíš za mediální firmu než za technologickou. Technologie umožnila mnoho velkolepých mediálních projektů, ale jejich strategie byla mediální a generální ředitel Bob Pittman byl geniálním vedoucím v oboru médií. Mediální firmy se zaměřovaly na velké příběhy, zatímco technologické firmy na to, jak vše dělat lépe. Začali jsme přemýšlet o nových idejích a o založení nové firmy.

Postupně jsme do diskuse přibrali další dva potenciální spoluzakladatele. Dr. Timothy Howes byl spolutvůrce protokolu LDAP (Lightweight Directory Access Protocol), mistrovského zjednodušení jeho problémového předchůdce X.500. Vzali jsme Tima do Netscapu v roce 1996 a společně jsme úspěšně vytvořili z LDAP standard pro internetové adresáře. A až do dnešní doby, pokud se program zajímá o osobní data, tak se k těmto informacím dostane přes LDAP. Čtvrtým členem našeho týmu byl In Sik Rhee, který

spoluzakládal firmu na uživatelské servery Kiva Systems, již ovládl Netscape. Pracoval jako technický ředitel v oddělení e-commerce, které jsem vedl, a hlavně spolupracoval s partnerskými společnostmi, aby dokázaly zvládnout rozsah AOL.

Při probírání nápadů si In Sik stěžoval, že pokaždé, když se snažíme připojit partnera k e-commerce platformě AOL, tak partnerovy stránky spadnou, protože nedokážou zvládnout provozní zatížení. Nasazení softwaru zvládajícího nárůst na miliony uživatelů bylo zcela odlišné od toho, který fungoval pro tisíce. A byl nadmíru komplikovaný.

Hmm, měla by existovat nějaká firma, která to pro ně všechno udělá. A jak jsme rozvíjeli tu myšlenku, tak jsme se dostali ke konceptu počítačového cloudu. Výraz *cloud* (mrak) už předtím používal obor telekomunikací k popisu chytrého cloudu, který zvládal všechny složitosti jako routing, účtování apod., takže kdokoliv mohl ke cloudu připojit prosté zařízení a získal chytré funkce zdarma. Napadlo nás, že stejný koncept je nutný i v oblasti počítačů, takže vývojáři softwaru si nebudou muset dělat starosti s bezpečností, rozsahem a obnovou. A budeme-li budovat nějaký cloud, tak by měl být velký a hlučný, a tak se zrodil Loudcloud. Zajímavé je, že nejtrvalejším pozůstatkem po Loudcloudu je jeho samotný název, protože výraz *cloud* předtím nebyl použit k popisu počítačové platformy.

Založili jsme firmu a vydali se shánět peníze. Psal se rok 1999.

KAPITOLA 2

JÁ TO PŘEŽIJU

„Myslel sis, že se zhroutím ,
myslel sis, že si lehnu a umřu?
Ale ne, ne, já to přežiju."

Gloria Gaynor, *I Will Survive*

Díky úspěchu Netscape znal Marc všechny významné rizikové investory v Silicon Valley, takže jsme nepotřebovali žádná představování. Ale naneštěstí pro nás, Kleiner Perkins, firma, která financovala Netscape, již financovala potenciálně konkurenční firmu. Oslovili jsme všechny ostatní vrcholné finančníky a nakonec jsme se rozhodli pro Andyho Rachleffa z Benchmark Capital.

Kdybych měl Andyho popsat jedním slovem, tak bych řekl *gentleman*. Inteligentní, uhlazený a okouzlující. Andy dokázal brilantně abstraktně myslet, složité strategie dokázal vyjádřit snadno a řízně. Benchmark investuje 15 milionů při předběžném investičním ocenění na 45 milionů dolarů. Dále Marc investuje 6 milionů, tím zvýší kapitálové ohodnocení firmy včetně hotovosti na 66 milionů a bude zaměstnán na plný úvazek jako „předseda představenstva". Tim Howes bude technickým ředitelem a já CEO. Loudcloud byl na světě dva měsíce.

Ohodnocení a objem financování byly znakem tehdejší doby a hlavním úkolem bylo stát se velkou firmou a ovládnout trh předtím, než to udělají podobně dobře financovaní konkurenti. Andy mi řekl: „Bene, přemýšlej o tom, jak bys mohl vést firmu, když by byl kapitál zadarmo."

Za dva měsíce jsme získali dalších 45 milionů dolarů od banky Morgan Stanley ve formě půjček bez dalších závazků a na tři roky bez splátek, takže Andyho otázka byla daleko realističtější, než by si člověk pomyslel. Avšak položit podnikateli dotaz: „Co bys dělal, kdyby byl kapitál zadarmo?" je nebezpečné. To je jako ptát se nějakého tlusťocha: „Co bys dělal, kdyby zmrzlina měla stejnou nutriční hodnotu jako brokolice?" Přemýšlení o této otázce může být velmi nebezpečné.

Přirozeně jsem radu uposlechl a řídil se jí. Rychle jsme vybudovali infrastrukturu našeho cloudu a začali spěšně uzavírat smlouvy se zákazníky. Sedm měsíců od založení jsme měli v kontraktech 10 milionů dolarů. Loudcloud startoval, ale my závodili s časem a konkurencí. To znamenalo najmout nejlepší lidi a poskytnout nejširší nabídku cloudových služeb, a to znamenalo utrácet peníze, spoustu peněz.

Naším devátým zaměstnancem byl náborář, a když jsme měli dvanáct zaměstnanců, tak jsme přijali HR pracovníka. Přijímali jsme třicet zaměstnanců za měsíc a odchytávali nejchytřejší lidi v Silicon Valley. Jeden z našich nově získaných zaměstnanců odešel ze zaměstnání v AOL, aby si užil dva měsíce lezení po horách, ale místo toho se přidal k nám, jiný zase přišel o miliony, když rezignoval na své postavení ve firmě v den její veřejné nabídky. Po dvou měsících jsme měli téměř dvě stě zaměstnanců.