

Dan Lyons

Na odpis

Nešťastné příhody ze startupové bubliny



Host

Dan Lyons

Na odpis

**Nešťastné příhody
ze startupové bubliny**

Dan Lyons



Na odpis

**Nešťastné příhody
ze startupové bubliny**

Brno 2017

Disrupted. My Misadventure in the Start-Up Bubble

Copyright © 2016 by Dan Lyons

Cover photos © Getty Images; © Alamy

Cover design © Christopher Lin

Translation © Tomáš Kačer, 2017

Czech edition © Host — vydavatelství, s. r. o., 2017 (elektronické vydání)

ISBN 978-80-7577-311-1 (Formát PDF)

ISBN 978-80-7577-312-8 (Formát ePub)

ISBN 978-80-7577-313-5 (Formát MobiPocket)

Poznámka autora

Minulou dekádu jsem strávil psaním satir na technologický průmysl: nejprve na blogu, potom v románu a nakonec v televizním seriálu. Ale nic z toho, co jsem si vysnil v oněch fiktivních příbězích, se nedá srovnat s absurditou, s níž jsem se setkal po nástupu do zaměstnání ve skutečné technologické firmě — výrobci softwaru jménem HubSpot. Tato kniha je kronikou mého působení v této společnosti a není to satira. Vše, o čem *Na odpis* je, se skutečně stalo. U některých osob používám jejich pravá jména, ale ve většině případů jsem si vymyslel pseudonymy a přezdívky. Několik současných i bývalých hubspoterů souhlasilo s poskytnutím rozhovoru pro tuto knihu, avšak pouze pod podmínkou, že to zůstane mimo záznam. Několik lidí mělo strach se mnou vůbec mluvit. Vždy jsem měl za to, že se jedná o nepodložené obavy. Ale vzhledem k pozdějšímu vývoji událostí měli tito lidé k obavám možná pádný důvod.

Co se týče terminologie, používám-li termín *Silicon Valley*, neoznačuji jím konkrétní geografickou oblast, tedy šedesát mil dlouhý poloostrov mezi San Franciskem a San José, kde vznikly původní technologické společnosti. Silicon Valley se podobně jako Hollywood nebo Wall Street stalo metaforickým označením celého odvětví, které sídlí v Los Angeles, Seattlu, New Yorku, Bostonu a na bezpočtu dalších míst, mezi nimi také v oblasti Sanfranciského zálivu.

Termín *bublina*, jak jej používám já, odkazuje nejen k ekonomické bublině, během níž vládlo šílenství při oceňování některých technologických startupů, ale také k mentálnímu nastavení lidí pracujících v technologických společnostech, pravověrných ajťáků a nerdů, zkratka lidí, kteří žijí ve své vlastní bublině, překypují sebedůvěrou a sobeckostí, nepřipouštějí kritiku, nechtějí vidět skutečnost a neuvědomují si, jak směšně vypadají před zraky okolního světa.

HubSpot, kde jsem pracoval od dubna 2013 do prosince 2014, byl součástí této bubliny. V listopadu 2014 společnost realizovala IPO, tedy úspěšnou první veřejnou nabídku akcií, a její tržní hodnota nyní činí téměř dvě miliardy dolarů. Avšak tato kniha je o něčem víc než jen o HubSpotu. Je to příběh o tom, jaké to je pokusit se po padesátce objevit své nové já a začít budovat novou kariéru, nadto v odvětví, které je z velké části nepřátelské ke starším zaměstnancům. Je to příběh o tom, jak se proměnila samotná práce a jak firmy, které o sobě tvrdí, že „činí svět lepším místem“, jej ve skutečnosti naopak zhoršují.

Silicon Valley je plné mýtů a neustále zde vznikají nové. Tuto knihu jsem napsal proto, že jsem chtěl poskytnout realističtější pohled na život ve startupové firmě patřící mezi jednorožce, což jsou firmy s hodnotou přesahující miliardu dolarů, a zpochybnit mýtus o hrdinných podnikatelích, který si oblíbila široká veřejnost. Vůdčí osobnosti HubSpotu nebyli hrdinové. Spíše to byla smečka šarlatánských prodejců a marketérů, kteří omílali chytlavou historku o kouzelné, převratné technologii a zbohatli na prodeji podílů ve společnosti, která se nikdy nedostala do zisku.

Jádrem knihy je má vlastní (někdy bolestivá a zahanbující) cesta k sebepoznání, během níž jsem se pokoušel přetransformovat z novináře na profesionálního marketéra v softwarovém startupu. Přál bych si, aby můj příběh poodhalil zákulisí života uvnitř startupu v době, kdy technologický průmysl dočasně přišel o rozum a kdy takřkajíc totéž postihlo i mě.

Obsah

Vítejte v (bez)obsažné továrně	13
Bílý muž uvízlý na mělčině	24
Když kachny kejhají	34
Co je to ten HubSpot?	45
Šťastní!!! Boží!!! Startupová sekta	56
Jak mluví pravý hubspoter	67
Vůdce naší sekty má dost dobrého plyšáka	83
Náš blog musí být mnohem hloupější	89
Exploze kašparů	98
Kapitola, ve které udělám velkou chybu	112
Život v kotelně	120
Ty vole — halloweenská párty!!!	130

Nová práce: zaměstnanci jako dílky ve skládačce	139
Nejlepší kazatel všech dob	157
Seznamte se s novým šéfem	168
Děda Buzz	173
Rituální ponížení coby cesta k nápravě	193
Vzrušení uprostřed frašky	197
Domeček z karet?	206
Go west	212
Brejličky pro idioty	219
Ráčil byste laskavě táhnout z naší firmy do prdele?	229
Inbound a pád na zem	239
Úniková rychlost	258
Kéž bych měl srdce	263
Den, kdy jsem absolvoval	273
Epilog	281
Poděkování	301

**„Kde v půli život náš je se svou poutí,
procházet bylo mi tak temným lesem.“
Dante Alighieri (přel. O. F. Babler)**

**„Bejval jsem v kurzu. Ale potom ho zase
změnili. A ten, ve kterým jsem teď, není
ten správněj. A ten správněj mě děsí.“
Děda Simpson**

Předmluva

Vítejte v (bez)obsažné továrně

Kdybyste točili film o nezaměstnaném, ztrápeném padesátníkovi, který dostane obrovskou šanci začít novou kariéru, úvodní scéna by mohla vypadat asi takto: Je dubnové pondělní ráno, slunečno a chladno. Od řeky Charles v Cambridgi ve státě Massachusetts vane svěží vítr. Muž (má šedivé vlasy nemoderního střihu, na sobě oblekovou košili) zaparkuje se svým Subaru Outback v garáži, mírně zpocenými dlaněmi uchopí svůj praktický batoh na počítač a vydá se směrem ke vstupním dveřím nablýskané, čerstvě renovované historické budovy z červených cihel. Je patnáctého dubna 2013 a ten muž jsem já. Jdu vstříc prvnímu pracovnímu dni v HubSpotu, mému prvnímu zaměstnání v životě jinde než v redakci novin či časopisu.

Kanceláře HubSpotu zabírají několik pater továrny na nábytek z devatenáctého století, přestavěné v souladu se všemi stereotypními představami, jak by mělo vypadat sídlo technologického startupu: jsou zde dřevěné trámy, mléčné sklo, velké atrium, ve vstupní hale visí moderní umělecké dílo. Při cestě výtahem do druhého patra cítím jednak nervozitu a jednak vzrušení. Pořád ještě nemůžu uvěřit tomu, že jsem se k tomuto kroku rozhodl. Před devíti měsíci mě bez velkých cavyků vyhodili z práce v newyorské redakci časopisu *Newsweek*. Děsil jsem se, že si už práci nikdy znovu nenajdu. Teď se ze mě má stát marketér v jednom z nejnašlápnutějších startupů na východním pobřeží. Celé to má ovšem jeden menší háček: o marketingu nevím nic. Ale ani u přijímacích pohovorů, ani

během následného přesvědčování, aby mě přijali, se nezdálo, že by to mohlo představovat nějaký problém.

Uklidňuje mě vědomí, že do HubSpotu mě vzali proto, abych se stal jedním z nich. Cranium, CMO společnosti čili ředitel marketingového oddělení, zveřejnil na blogu HubSpotu post s informací o mém přijetí. Technologické blogy vydaly zprávu o dvaapadesátiletém novináři z *Newsweeku*, který odešel z prostředí médií a začal pracovat pro softwarovou společnost.

Jenže když se v HubSpotu ohlásím na recepci, stane se zvláštní věc: nikdo mě tu nečeká. Recepční Penny, které by člověk klidně uvěřil, že ještě studuje na gymnáziu, nemá tušení, kdo jsem ani proč jsem tady. Hledá mě v počítači a mračí se: nic. To je zvláštní. Nečekal jsem dechovku a lampiony, ale předpokládal jsem, že někdo, asi můj nadřízený, tady na mě první den v nové práci bude čekat.

„Budu pracovat pro Crania,“ říkám Penny.

Cranium je velký, hřmotný chlap s dětskou tváří, kterému táhne na čtyřicet. Na vysoké škole hrál americký fotbal na pozici lajmena a pořád tak vypadá. Na oficiální fotografii managementu HubSpotu má na sobě oxfordskou košili s rozepnutým límečkem a bílé tričko, vypadá jako oplácaný kluk z univerzitního spolku. Oficiálně mě přijal on, ale rozhodli o tom zakladatelé HubSpotu — CEO společnosti Brian Halligan a CTO, ředitel pro technologie, Dharmesh Shah. Halligan a Shah si mě nenašli, to já jsem si našel je. HubSpot jsem objevil přes zprávy o pracovních pozicích na síti LinkedIn, absolvoval jsem dva pohovory a nakonec se setkal s Halliganem a Shahem, kteří mi nabídli práci na pozici „konzultant marketingu“. Byl to neobvyklý, ale potěšitelný název, neboť vypadal pseudoakademicky a dával tušit, že mým úkolem bude působit ve firmě v roli jakési šedé eminence. Popis práce byl vágní, ale myslel jsem si, že budu psát články pro blog HubSpotu, radit ředitelům s mediální strategií, psát proslovy pro CEO a navštěvovat konference coby takový apoštol značky.

Penny někam volá. Nakonec mi sděluje, že Cranium dnes není v práci. Zkontroluji kalendář v telefonu a prolítnu e-maily, abych se ujistil, že jsem se dostavil ve správný den. Všechno napovídá tomu, že ano.

„A co Wingman?“ zkouším. Wingman je Craniova pravá ruka, jednatřicetiletý manažer pro bůhvíco. S Wingmanem jsem se setkal, je celkem příjemný. Sice nevím, co doopravdy dělá, ale v principu je to druhý, zmenšený Cranium. Dokonce i vypadá jako Cranium (má kulatý obličej, krátké vlasy) a obléká se jako on — nosí ležérní „business casual“ stejnokroj sestávající z džínů, sportovního kabátu, oxfordské košile s rozepnutým límečkem a bílého trika.

Penny někam volá. Ani Wingman není k sehnání.

„Asi byste se měl posadit,“ řekne.

Sednu si na oranžový gauč a zvednu oči k veliké televizi s plochou obrazovkou, na které ve smyčce běží popularizační přednášky ze série TED. Oficiální barvou HubSpotu je oranžová a je všude: oranžové stěny, oranžová vzduchotechnika, oranžové stoly. Hubspoteři nosí oranžové boty, oranžová trička i přihlouplé oranžové sluneční brýle. Nosí u sebe oranžové sešity a píšou si do nich oranžovými pery. Na notebooky si lepí oranžové samolepky. Logo HubSpotu je oranžový kroužek, ze kterého vyčnívají tři ručky a na konci každé z nich je kolečko. Někdy kroužek ve slově *HubSpot* nahrazuje písmeno *O*. Nemám představu, co by ten kroužek měl sdělovat, a ani nevím, jestli už někoho napadlo, že ony tři ručičky se zduřelými konci vypadají jako tři malé oranžové penisy. Tihle oranžoví vocasi jsou úplně všude, například na mikínách, čepicích i dalších součástech oblečení a doplňků v barvách HubSpotu, vystavených kousek ode mě, které si může kdokoli koupit buď osobně, nebo přes firemní online obchod — HubShop.

Dál čekám na gauči. Je pondělí, devět hodin ráno a hubspoteři proudí do práce. Mnoho z nich má na sobě firemní oblečení, jako by patřili do nějakého sportovního týmu. Je jim většinou něco přes dvacet. Oděv chlapců je laděn do

stylu volnočasového (kraťasy a nazouváky, volně oblečené oxfordské košile, baseballové čepice otočené kšiltem dozadu), děvčata naopak pěstují vzhled, jenž jeden můj přítel nazývá „studentkou univerzity v Nové Anglii na rande“ — tedy džíny, bagančata a svetr.

U recepčního pultu se hlásí nějaká žena. Je v kostýmku — není pochyb, že přišla na pohovor. Penny jí řekne, aby se posadila. Žena si sedá vedle mě, ale pak ji hned vyvolají a pošlou na schůzku. Já stále sedím. A sedím. Penny se na mě podívá: „Pořád hledám,“ oznámí mi. Usměju se a ujistím ji, že se nic neděje. Penny dál někam volá, prohlíží si mě a opět ode mě odvrací zrak, pokouší se přijít na to, co si počít s tímhle šedovlasým chlapem, který se tu zjevil a tvrdí, že tu pracuje.

Po pár telefonátech se konečně dostaví kluk jménem Zack. Omlouvá se za Wingmana s Craniem, že tu dnes nejsou. Rád by mě provedl po pracovišti. Zackovi je něco přes dvacet. Má přátelský úsměv a nagelované vlasy. Připomíná mi stážisty v *Newsweeku*, čerstvé bakaláře, kteří redaktorům pomáhali provádět rešerše. Zřejmě něčí asistent, řeknu si.

V budově spolu s námi sídlí také jedna venture kapitálová společnost a několik dalších menších firem, mezi nimi například Sonos, kde se vyrábí vybavení pro bezdrátové domácí reproduktory. Ale HubSpot pořád roste, rozpíná se, kolonizuje stále větší část budovy. Vývoj na jednom patře, marketing na druhém, na dalším prodej. HubSpot má pět set zaměstnanců a nabírá jako zběsilý. Získal si pověst jednoho z nejlepších zaměstnavatelů v Bostonu a mezi nabízené benefity patří neomezená dovolená a plně hrazené zdravotní pojištění u Blue Cross.

Kanceláře se výrazně podobají Montessori školičce, kterou navštěvovaly mé děti: spousta zářivých základních barev, množství hraček a odpočinková místnost s hamakem a uklidňujícími kresbami palem na stěnách. Trend kanceláře-hřiště začal v Googlu, ale nyní se rozšířil jako virus celým odvětvím. Práce nemůže být jen prací: práce musí být zábava. HubSpot

je rozdělen na několik „čtvrtí“, z nichž každá je pojmenovaná po jedné části Bostonu: North End, South End, Charlestown. V jedné čtvrti se nachází sada hudebních nástrojů pro případ, že by tu někoho ovládla touha pustit se do jam session, což se, jak mě ujistil Zack, doposud nestalo; nástroje se tady jen tak povalují. Každá čtvrt' má svou malou kuchyňku s automatem na espresso a salonky s gauči a popisovatelnými stěnami, kam lidé křídou napsali například „HubSpot = cool“ a motivační sdělení jako: „Dvě uši a jedna ústa máme z toho důvodu, abychom naslouchali dvakrát víc, než mluvíme.“

Obrovská konferenční místnost v přízemí slouží zároveň jako herna s neodmyslitelným stolním fotbálkem, pingpongovým stolem, hrací plochou na shuffleboard a videohrami. Vedle ní je kavárna, která se pyšní průmyslovými chladničkami plnými přepravky s pivy, skříňkami s houskami a cereáliemi a stěnou se sadou skleněných dávkovačů obsahujících směsi oříšků a sladkostí. Říká se jí „stěna sladkostí“ a Zack mi vysvětluje, že hubspoteři jsou na ni obzvlášť hrdí. Tato stěna je jedna z prvních věcí, které uvidí návštěvy. Je to jakýsi symbol kultury, která miluje zábavu a díky níž je HubSpot jedinečný. Je to prostor, ze kterého číší mládí a energie. Jsou tady týmy, které spolu hrají vybíjenou na trampolínách, závodí na motokárách a chodí na laserovou střelnici.

Po chodbách HubSpotu se toulají psi, protože psi se stali nepostradatelnou součástí technologických startupů stejně jako výzdoba z mateřských škol. V poledne, sděluje mi Zack, se v hale v prvním patře schází skupina kámošů a společně cvičí kliky. V horním patře funguje sběrné místo pro oblečení do čistírny. Někdy sem zvou maséry. V prvním patře jsou sprchy určené pro ty, kdo dojíždějí na kole nebo si chodí přes oběd zaběhat, ale také slouží jako kóje na sex, když se páteční „Happy hour“ vymkne z ruky. Později se dozvím (od recepční Penny, která je jako zdroj drbů báječná), že jednou se to zvrhlo tak, že vedení muselo poslat oběžník. „Dělají to lidi z prodeje,“ pokrčí rameny Penny. „Jsou odporní.“

Později se také doslechnu, jak jedno sobotní ráno na pánských záchodcích v přízemí čekalo na uklízečky následující: hromada napůl vypitých piv, obrovská louže zvratku a jedny tanga. Uklízečky nebyly nadšené. Ještě více je však rozrušilo, když jim jednou ráno opilý dvacetiletý kluk z marketingového oddělení HubSpotu z neznámých důvodů zapálil vozík.

Všichni zaměstnanci pracují v obrovských kancelářích open space, jsou natěsnáni jeden vedle druhého jako švadleny v bangladéšských textilních továrnách, jen místo toho, aby se hrbili nad šicími stroji, hrbí se nad notebooky. Občas tu zuří přestřelky z pušek Nerf, při kterých se střílí zpoza obřích plochých monitorů, lidé se vrhají na zem a zalehávají pod stoly. Módní novinkou technologických společností se staly stolky k stání, takže v HubSpotu jsou umístěny všude. Pořádají se mítinky vestoje, a dokonce mítinky za chůze, což znamená, že celá skupinka se jde projít a mítink se odehrává během procházky.

Nikdo nemá svou kancelář, dokonce ani exekutivci. Je na to předpis. Každé tři měsíce všichni změni své místo k sezení — jde o korporátní verzi hry Chodí pešek okolo. HubSpot tomu říká „střídání židlí“ a jeho účelem je prý připomenout si, že všechno se neustále mění. Pokud chcete soukromí, musíte si zarezervovat některou z jednacích místností zastrčených na okraji pracovních prostor. Některé zasedačky se jmenují po hráčích Red Sox a jiné po „slavných marketérech“ — chvíli mi trvá, než tohle vstřebám. Někde jsou namísto skutečných židlí sedací pytle a v takových prostorách se pak lidé válejí s notebooky na klíně.

Jistě, je to úlet a vše tu působí trochu nuceně, jako by se všichni snažili sami sebe ze všech sil přesvědčit o tom, že jejich práce je cool a skvěle se při ní baví. No a co? Je to můj první den. Jsem nadšený, že jsem tady. Podle mě je to paráda. Za posledních pár let jsem navštívil několik desítek takových míst a vždycky jsem chtěl vědět, jaké by asi bylo v některém z nich pracovat.

Během naší obchůzky po budově mi Zack prozradí něco málo o sobě. Stejně jako já je v HubSpotu nováčkem. Nastoupil teprve před měsícem. Má vystudovaného bakaláře z angličtiny a chtěl by psát o sportu. Ale po promoci dospěl k názoru, že žurnalistika je příliš nejisté živobytí, a raději vzal práci v Googlu. Říkám mu, že se rozhodl správně. Noviny bojují o přežití a žurnalisti dostávají vyhazovy jak na běžícím pásu. Ostatně z toho důvodu teď lidi jako já přicházejí na místa jako toto, kde se pokoušejí objevit své „nové já“ prací v PR nebo marketingu. Teoreticky tyhle profese stojí na stejných dovednostech, ve kterých se zdokonalíte při žurnalistické práci, tedy ve schopnosti psát a dodržovat termíny uzávěrky. A upřímně řečeno, když si srovnáte svůj plat s platy, které jsou standardní v amerických korporacích, tak z toho vyjdete jako levná pracovní síla.

Zack se domnívá, že by mohlo být přínosné, kdyby mi vysvětlil organizaci marketingového oddělení. Vejdeme do zasedací místnosti, kde na bílou tabuli začne kreslit jeho strukturu. Zack, jak zjistím později, miluje psaní na tabuli. Na vrchol marketingového oddělení umístí Crania, ředitele marketingu. Pod Craniem jsou Wingman a další tři lidi. Každý z nich má pod sebou tým nebo skupinu týmů. Zack pokračuje a dál vytváří stromovou strukturu, která se neustále rozrůstá, až nakonec zaplní celou tabuli. Máme tu produktový marketing, webový marketing, e-mailový marketing, marketing na sociálních sítích, zákaznický marketing a konverzní marketing. Dále lidi, kteří se zabývají vytvářením poptávky, a ty, kteří pečují o zohledňování požadavků zákazníků. Někteří mají na starosti poslední marketingové trendy jako „sales enablement“, jiní zase „lead nurturing“. Je tady tým, který se jmenuje „trychtýř“, a také skupina s názvem „brand and buzz“, která dohlíží na tým styku s veřejností a organizuje každoroční zákaznickou konferenci.

Nakonec, trochu stranou, je obsahový tým. V něm jsou společně lidé, kteří píšou blog, a další skupina, která píše e-knihy. Tam budu pracovat já.