

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1: ВІД КОМУНІСТА ДО ВЕНЧУРНОГО КАПІТАЛІСТА	11
РОЗДІЛ 2: Я ВИЖИВУ	27
РОЗДІЛ 3: ЦЬОГО РАЗУ З ПОЧУТТЯМ	45
РОЗДІЛ 4: КОЛИ ВСЕ ЛЕТИТЬ ШКЕРЕБЕРТЬ	59
Боротьба.....	62
Керівник має казати правду.....	66
Як звільняти правильно.....	70
Підготовка до звільнення топ-менеджера.....	74
Звільнення хорошого друга.....	81
Побрехеньки невдах.....	84
Свинцеві кулі.....	87
Кого це обходить?.....	89
РОЗДІЛ 5: ПОДБАЙТЕ ПРО ПЕРСОНАЛ, ПРОДУКЦІЮ І ПРИБУТКИ – САМЕ У ТАКІЙ ПОСЛІДОВНОСТІ	91
Хороше місце для роботи.....	97
Чому стартапи повинні навчати персонал?.....	102
Хороший продакт-менеджер, поганий продакт-менеджер.....	107
Чи можна переманювати людей з компанії друга?.....	109
Чому топ-менеджерам з великих компаній складно працювати у стартапах?.....	113
Прийом на роботу топ-менеджера: як найняти хорошого фахівця, якщо ви нічого не тямите у сфері його спеціалізації.....	117
Якщо працівники не розуміють керівника.....	122
Управлінський борг.....	126
Оцінка якісного менеджменту.....	130

зовсім не хотів умисне скривдити мого брата, але я поквапився з оцінкою і ніколи не дізнаюся, як було насправді.

Що б там не було, коли я відчинив двері дівчині, неймовірні зелені очі Феліції відразу зупинилися на синці під моїм оком. Її перше враження (вона зізналася мені за кілька років): «Цей хлопець — бандюк Дарма я сюди прийшла».

На щастя, ніхто з нас не поклався на перше враження. Ми щасливо одружені майже двадцять п'ять років і маємо трійко чудових дітей.

КРЕМНІЄВА ДОЛИНА

На літніх канікулах під час навчання в коледжі я влаштувався інженером у компанію Silicon Graphics (SGI). Цей досвід зірвав мені дах. Компанія спеціалізувалася на сучасній комп'ютерній графіці і випустила низку додатків, починаючи від спецефектів до «Термінатора-2» і закінчуючи дивовижними симуляторами польотів. Там працювали розумники, які створювали по-справжньому круті речі. Я прагнув працювати в Silicon Graphics до кінця життя.

Закінчивши коледж і отримавши диплом з комп'ютерних наук, я повернувся до SGI. Робота у цій компанії була втіленням моїх мрій і я обожнював її. Через рік я зустрів колишнього директора маркетингового відділу цієї компанії, Розелі Буонауро, яка заснувала власну компанію. Розелі чула про мене від своєї доньки, котра також працювала в SGI, і почала переконувати мене перейти працювати до неї. Врешті-решт, їй це вдалося і я почав працювати в компанії Netlabs.

Перехід до Netlabs виявився жахливою помилкою. Компанією керував чоловік Розелі, Андре Шварер, колишній виконавчий директор Hewlett-Packard. Венчурні інвестори найняли Андре і Розелі як «професійну управлінську команду». На жаль, обоє дуже мало знали про продукцію і технології і повсякчас ухвалювали божевільні рішення. Уперше я почав розуміти, наскільки важливою є компетентність людей, котрі стоять на чолі компанії.

І, ніби цих проблем було не досить, моїй другій доньці, Марії, поставили діагноз «аутизм», що зробило працю в стартап⁷ нестерпним випробуванням для моєї родини, позаяк я мусив проводити більше часу вдома.

⁷ **Стартап** — нещодавно створена компанія (можливо, ще не зареєстрована офіційно, але котра серйозно планує стати офіційною), що будує свій бізнес на основі інноваційних технологій, не вийшла на ринок або лише починає на нього виходити і володіє обмеженим набором ресурсів. Особливо часто термін «стартап» вживають, коли йдеться про нові компанії, що працюють у сфері інформаційних технологій.

Одного спекотного дня до нас завітав мій тато. Ми не могли дозволити собі кондиціонер, всі троє дітей плакали через задуху, а ми з батьком стікали потом у сорокаградусну спеку.

Батько повернувся до мене і сказав: «Синку, ти знаєш, що коштує дешево?» Я абсолютно не уявляв, про що йому йдеться. Тому перепитав: «Ні, а що?» — «Квіти. Квіти дуже дешеві. А знаєш, що коштує дорого?» — знову запитав він. І я знову відповів запитанням: «Ні, а що?» Він сказав: «Розлучення».

Щось у цьому жарті, який насправді жартом не був, змусило мене замислитися про те, що я марную час. Досі я не здійснив жодного важливого вибору. Я гадав, що маю необмежений запас енергії і здатен досягнути у цьому житті всього, чого хочу. Але батьків жарт несподівано привів мене до усвідомлення, що, продовжуючи жити у такому темпі, я можу втратити родину. У гонитві за успіхом я міг втратити найважливіше. Уперше я примусив себе переглянути пріоритети, які навіть не були до кінця моїми. Я вважав, що можу водночас будувати кар'єру, мати хобі і бути з родиною. Та найгірше, що я завжди насамперед думав про себе. Але коли маєш родину або очолюєш колектив, таке мислення може спричинитися до проблем, і я вже був у халепі. Я вважав себе непоганою людиною і аж ніяк не егоїстом, але мої вчинки свідчили про інше. Настав час подорослішати і стати чоловіком, розставивши пріоритети: насамперед дбати про людей, які мені небайдужі, а вже потім про себе.

Наступного дня я вирішив звільнитися з Netlabs. Незабаром я знайшов роботу в Lotus Development, яка дозволила мені упорядкувати сімейне життя. Я припинив думати лише про себе і зосередився на тому, що було найкращим для моєї родини. Я почав перетворюватися на людину, якою завжди хотів бути.

NETSCAPE

Якось один співробітник із Lotus показав мені нову програму Mosaic⁸, розроблену кількома студентами Університету штату Іллінойс. Mosaic фактично була графічним інтерфейсом для роботи в Інтернет-мережі — по-

⁸ NCSA Mosaic — перший у світі графічний веб-оглядач, створений задля полегшення доступу користувачів до ресурсів комп'ютерних мереж. Браузер популяризував використання Інтернет-мережі завдяки зручному інтерфейсу та можливості переглядати текстові й графічні об'єкти, відтворювати аудіофайли, робити закладки тощо.

дібні технології донедавна використовували переважно науковці та дослідники. Я був у захваті. Це, вочевидь, була технологія майбутнього, і я, ясна річ, втрачаю час, працюючи над чимось, не пов'язаним з Інтернетом.

Кілька місяців потому я прочитав про компанію під назвою Netscape, створену колишнім засновником Silicon Graphics Джимом Кларком і винахідником Mosaic Марком Андріссеном. Я відразу ж вирішив спробувати влаштуватися туди на роботу. Я зателефонував товаришеві, котрий працював у Netscape, і запитав, чи може він організувати мені співбесіду в компанії. Він пообіцяв допомогти, і я почав реалізувати свій план.

Під час перших співбесід я познайомився з усіма членами управлінської команди. Мені здавалося, що співбесіди минули успішно, та, повернувшись увечері додому, я застав Феліцію в сльозах. Менеджер із персоналу Netscape зателефонував до нас додому, щоб дати кілька вказівок, а Феліція взяла слухавку (це було ще до розповсюдження мобільних телефонів). Менеджер сказав їй, що я навряд чи отримаю роботу, оскільки компанія воліє кандидатів з дипломами МВА Гарвардського або Стенфордського університетів. Феліція припустила, що мені варто повернутися до навчання. Але зважаючи на те, що в нас троє дітей, вона усвідомлювала нереальність цих планів, тому й плакала. Я пояснив, що компанія шукає профільних фахівців, а не управлінців, тому, імовірно, мою кандидатуру таки розглянуть, попри брак бізнес-освіти.

Наступного дня до мене знову зателефонував менеджер з персоналу і повідомив, що вони запрошують мене на співбесіду до співзасновника компанії і технічного директора Марка Андріссена. На той час йому виповнилося лише двадцять два роки.

Зараз легко думати, що винайдення веб-оглядача й Інтернету було лише справою часу, однак без внеску Марка ми, мабуть, жили б у цілком іншому світі. У ті часи більшість людей вважали, що Інтернетом можуть користуватися лише науковці і дослідники. Всесвітню мережу вважали надто таємничою, непевною і повільною для потреб бізнесу. Навіть після презентації Mosaic, першого у світі веб-оглядача, майже ніхто поза межами наукового товариства не вірив, що Інтернет набуде такого значення, а найменше в це вірили лідери найвпливовіших технологічних компаній, що перебували у пошуку власних альтернативних шляхів розвитку. Очевидними фаворитами у гонитві на так званому швидкісному інформаційному хайвеї⁹ були конкурентні технології таких індустріальних гігантів, як Oracle і Microsoft.

⁹ Інформаційний хайвей (інформаційна магістраль, *information superhighway*, *infobahn*) — термін, популярний в 90-ті роки XX століття для позначення цифрових засобів двостороннього зв'язку, здатних пропускати сигнал зі швидкістю у багато разів більшою, ніж модерна онлайн-система того часу.

Їхні історії стали центром уваги ділових видань. Це було очікуваним, адже більшість компаній навіть не користувалися протоколом TCP/IP (базове програмне забезпечення для Інтернету) — натомість уживали такі мережеві протоколи, як AppleTalk, NetBIOS і SNA¹⁰. У жовтні 1995 року Білл Гейтс написав книгу «Шлях у майбутнє» (The Road Ahead)¹¹, в якій про-рокував, що супершвидкісна інформаційна магістраль об'єднає всі підприємства і споживачів у світі віртуальної комерції, логічно виграє перегони з Інтернет-мережею і царюватиме у майбутньому. Згодом Гейтс переглянув свої погляди і змінив думку на користь Інтернету, але спочатку він вважав саме так.

Наслідки цього власницького погляду не сприяли ані розвитку бізнесу, ані споживачам. Мрійники на кшталт Білла Гейтса і Ларрі Еллісона вважали, що корпорації, які володітимуть інформаційними хайвеями, зароблятимуть на «маржі» з інформаційних операцій, як називав це Натан Майр-волд, тодішній головний технолог Microsoft.

Важко переоцінити той поштовх для розвитку мереж, який дали інформаційні магістралі. Навіть після створення Mosaic Марк і його співзасновник Джим Кларк спочатку планували збудувати свій бізнес — продаж відео — через інформаційну магістраль, а не через Інтернет. Лише заглибившись у бізнес-планування, вони вирішили, що вдосконалення браузера з метою зробити його більш безпечним, функціональним і легким у користуванні допоможе їм зробити Інтернет мережею майбутнього. І саме це стало головним, до слова — блискуче втіленим завданням Netscape.

Співбесіда з Марком не нагадувала жодну розмову при влаштуванні на роботу, які я відбував раніше. Його не цікавило ані моє резюме, ані кар'єрні досягнення, ані фаховий досвід. Натомість він влаштував мені запаморочливий екскурс в історію електронної пошти, програмного забезпечення для спільної роботи і перспектив інформаційних технологій у майбутньому. Я знався на темі, позаяк кілька останніх років працював над розробкою провідної продукції в цій сфері, але мене вразило, що двадцятидворічний молодик так добре обізнаний з історією комп'ютерного бізнесу. Я зустрічав чимало розумних молодих людей, але ніколи досі не натрапляв на історика новітніх технологій. Інтелект та інтуїція Марка

¹⁰ Мережевий протокол — набір стандартизованих правил, що визначає принципи взаємодії комп'ютерів у мережі, забезпечує взаємодію програм, мережевих вузлів чи систем і таким чином утворює єдиний простір передачі даних.

¹¹ Зокрема, у книзі Гейтс заявляв, що американський уряд навряд знайде достатньо коштів для будівництва інформаційної магістралі, але з цим напевно впорається приватний капітал. За його словами, фірма Microsoft витрачала на дослідження, пов'язані з інформаційною магістраллю, сотні мільйонів доларів щорічно.

приголомшували, але, поза історичними знаннями, Маркове бачення новітніх технологій, як-от реплікації¹², було влучним і доречним. Після співбесіди я зателефонував до свого брата і розповів, що щойно був на співбесіді у Марка Андріссена, найрозумнішої людини з усіх, кого я знав.

За тиждень я отримав цю роботу. Я був у такому захваті, що навіть не поцікавився умовами праці. Я знав, що Марк і Netscape змінять світ, і так хотів брати у цьому участь, що зазевде дочекався початку роботи.

У Netscape я відповідав за виробничу серію корпоративних веб-серверів. Лінія складалася з двох моделей: стандартного сервера за 1200 доларів, і безпечного сервера (забезпеченого новітнім протоколом безпеки SSL, винайденим Netscape) за 5000 доларів. На той час над веб-серверами працювали два інженери: Роб МакКул, винахідник веб-сервера NCSA¹³, і його брат-близнюк Майк.

Коли у серпні 1995 року Netscape стала акціонерною компанією, в команді розробників веб-серверів працювало вже дев'ятеро інженерів. Первинна публічна пропозиція Netscape (IPO)¹⁴ стала водночас феєричною та історичною подією. Спочатку акції оцінили в 14 доларів за штуку, але в останній момент вирішили подвоїти їхню вартість і продавати по 28 за штуку. Удень ціна злетіла до 75 доларів, а наприкінці торгів акції продавалися по 58 доларів — майже рекорд для першого дня продажів, отже вже у перший день торгів ринкова ціна Netscape сягнула майже 3 млрд доларів. Понад те, вихід на IPO струсував бізнес-середовище. Мій друг та інвестиційний банкір Френк Кваттроне тоді сказав: «Ніхто не хотів зізнаватися онукам, що пропустив такий шанс».

Угода змінила все. Microsoft працювала на ринку понад десятиріччя, перш ніж виставити свої акції на продаж; ми ж існували зазевде шістнадцять місяців. Компанії почали поділяти на підприємства «нової» і «старої економіки». І нова економіка перемагала. Видання New York Times назвало IPO компанії Netscape «світовим потрясінням».

Але в нашій броні з'явилася тріщина: компанія Microsoft оголосила про запуск власного браузера, Internet Explorer, що мав стати безкоштовним додатком до інноваційної операційної системи Windows 95. Це

¹² Реплікація — механізм синхронізації вмісту кількох копій об'єкту (наприклад, базданих) при копіюванні даних з одного джерела до інших і навпаки.

¹³ NCSA HTTPd — один із перших веб-серверів із підтримкою протоколу HTTP/1.0.

¹⁴ Первинна публічна пропозиція (англ. *Initial Public Offering*, IPO) — перший публічний продаж акцій приватної компанії з метою отримання так званого «засновницького прибутку» — різниці між сумою від продажу випущених акцій і капіталом, вкладеним в акціонерне підприємство.