

ДЕН ЛАЙОНС

КРАХ

**МОЯ НЕВДАЧА
У СТАРТАП-БУЛЬБАШЦІ**

*Переклала з англійської
Олександра Асташова*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2018

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Зміст

<i>Передмова</i>	11
<i>Пролог. ЛАСКАВО ПРОШУ НА ФАБРИКУ КОНТЕНТУ</i>	13
<i>Розділ 1. Білий чоловік, що викинувся на берег</i>	24
<i>Розділ 2. Коли качки крякають</i>	34
<i>Розділ 3. Що таке «ГабСпот»?</i>	45
<i>Розділ 4. Культ найчудовішого і найвідпаднішого стартапу!</i>	55
<i>Розділ 5. ГабМова</i>	66
<i>Розділ 6. У лідера культу є крутий плюшевий ведмедик</i>	81
<i>Розділ 7. Треба зробити блог ще тупішим</i>	87
<i>Розділ 8. Вибух дурнів</i>	96
<i>Розділ 9. Я роблю величезну помилку</i>	110
<i>Розділ 10. Життя в котельні</i>	117
<i>Розділ 11. Ура! Вечірка на Геловін!!!</i>	127
<i>Розділ 12. Світ Нової Роботи: люди як іграшки</i>	135
<i>Розділ 13. Рон Борґанді світу технологій</i>	151
<i>Розділ 14. Знайомтеся, новий бос</i>	162
<i>Розділ 15. Галасливий дідусь</i>	167
<i>Розділ 16. Ритуальне приниження — найкраща реабілітація</i>	187
<i>Розділ 17. Безлад в балагані</i>	191

Передмова

За останні десять років з-під мого пера вийшла купа сатири на сферу технологій: спочатку в блозі, потім у романі, а от не так давно ще й на телебаченні. Однак жодна видумана деталь у цих історіях не переплуне ту маячню, з якою я стикнувся в реальній технологічній компанії «Габ-Спот» (HubSpot), виробнику програмного забезпечення. Ця книжка — літопис моєї роботи в цій фірмі, а не сатира. Усі події більш як реальні. Деякі імена я не змінював, але зазвичай вигадував псевдоніми чи прізвиська. Кілька теперішніх і колишніх габспотівців таки погодилися дати інтерв'ю, але за умови, що я не записуватиму їх на диктофон. Хтось узагалі перелякався і відмовився зі мною спілкуватися. Тоді мені ці побоювання здавалися безглуздими, але, як виявилось, усе навпаки. У них були всі причини боятися.

А зараз трохи про термінологію. У моєму розумінні термін «Кремнієва долина» зовсім не географічний. Я не маю на увазі півострів на сто кілометрів між Сан-Франциско і Сан-Хосе, де виникли перші технологічні компанії. Як-от Голівуд чи Вол-стріт, Кремнієва долина стала метафоричною назвою цілої індустрії, що охоплює Лос-Анджелес, Сіетл, Нью-Йорк, Бостон, чимало інших міст і так, у тому числі й територію затоки Сан-Франциско.

Термін «бульбашка» — звісно ж, у моїй інтерпретації — означає не лише економічну бульбашку, у якій вартість деяких

стартапів злетіла до небес, а й менталітет людей, що працюють у технологічних компаніях: щирих поціновувачів і заручників корпоративної думки, які живуть у власній бульбашці, ігнорують альтернативні погляди, сповнені самовпевненістю і турботою про себе коханого, «критиконепробивні», зі щепленням від реальності й без жодної гадки про те, якими їх бачить світ.

«ГабСпот», де я працював із квітня 2013-го по грудень 2014-го, був однією з таких бульбашок. У листопаді 2014-го вони вперше успішно здійснили публічний продаж акцій, і ціна компанії злетіла майже до двох мільярдів. Однак ця книжка не лише про «ГабСпот». Ця історія про те, що означає почати кар'єру з чистого аркуша, коли тобі за п'ятдесят. Та ще й у сфері, де до старших людей ворожо ставляться за замовчуванням. Це історія про те, як змінилися уявлення про престижну роботу і як компанії, які божаться «зробити світ кращим», насправді роблять навпаки.

Міфи і міфотворці процвітають у Кремнієвій долині. Я написав цю книжку, бо хочу намалювати реалістичну картину життя стартапу-єдиногого* і розвіяти популярний міф про героїв серед бізнесменів. Керівники «ГабСпоту» аж ніяк не герої — лиш зграйка шарлатанів, зациклених на продажах і маркетингу, які видумали веселеньку казочку про неймовірні трансформаційні технології, а самі набили кишені на продажах акцій компанії, що навіть прибутку не приносила.

В основі книжки — мій болючий і подеколи принизливий шлях самопізнання. Шлях журналіста, що намагався перетворити себе на профі маркетингу в технологічному стартапі. Сподіваюся, моя історія дасть змогу зазирнути за лаштунки приватного життя стартапу в період, коли вся індустрія технологій з'їхала з глузду — і я, на жаль чи на щастя, зробив те саме.

* Стартап-єдиногого — стартап вартістю понад 1 мільярд доларів, охрещений Ейлін Лі у 2013-му «єдиногогом», щоб показати статистичну рідкісність існування такої компанії.

Пролог

Ласкаво прошу на фабрику контенту

Якби ви знімали фільм про безробітного нудного старигана, який має п'ятдесят із гаком і якому випав неймовірний шанс почати кар'єру з нуля, то перша сцена має бути такою: квітневий ранок понеділка, на вулиці сонячно і трохи прохолодно — з річки Чарльз (та, що в Кембриджі, штат Масачусетс) віє поривчастий вітер. Сивуватий чоловік зі старомодною зачіскою, в рогових окулярах й випрасуваній сорочці, припарковує свій «Субару аутбек», хапає рюкзак із ноутбуком — долоні дещо спітніли — і прямує до входу в блискучу, відреставровану історичну будівлю з червоної цегли. Зараз 15 квітня 2013-го, а цей стариган — я. Починається мій перший день у «ГабСпоті» — і перша робота не в редакції.

«ГабСпот» розмістився на кількох поверхах меблевої фабрики дев'ятнадцятого століття, яку перетворили на тривіально-типову домівку для технологічного стартапу: дерев'яні балки, матове скло, величезний хол і витвори сучасного мистецтва по всьому лобі. Поки їхав на ліфті до третього поверху, одночасно і нерви підводили, і адреналін зашкалював. Частина мене й досі не могла повірити, що я таке провернув. Дев'ять місяців тому мене безцеремонно витурили з нью-йоркського «Ньюзвіку» (Newsweek), і я боявся, що вже ніхто мене на роботу не візьме. І от я тут. Без п'яти хвилин маркетолог найвибуховішого стартапу на східному узбережжі. Лиш одна маленька проблема:

Що таке «ГабСпот»?

На лінкдіні кинули пост: кембриджський стартап зі створення ПЗ розшукує «творця контенту». Стартап називається «ГабСпот» і розташований лиш за десять кілометрів від мого дому у Вінчестері, штат Массачусетс. Однак про компанію я ніколи не чув і жодної гадки не маю, чим вона займається. Трохи покопався на сайті — повно всього про «вхідний маркетинг», про який також уперше чую. Усе, що я зрозумів: вони роблять програмне забезпечення для відділів маркетингу.

Я одразу ж телефоную друзям, що крутяться у венчурних фірмах. Вони кажуть, що «ГабСпот» — це справжня знахідка. Компанія подає великі надії. Зараз вона не така популярна, як «Снепчат» (Snapchat) чи «Інстаграм» (Instagram), але на чолі стоять хлопці з Массачусетського технологічного інституту (МТІ) й успішна ППП вже не за горами. За останні сім років «ГабСпот» отримав інвестицій на суму в 100 мільйонів доларів від найкращих бізнес-корпорацій. Компанія процвітає. «Ці хлопці, — каже мій знайомий з венчурної фірми, — зароблять бісову купу грошей».

Я написав жінці, що запостила вакансію творця контенту на лінкдіні. Виявляється, її звать Шерон, і вона ну дуже хоче зустрітися. Шерон трохи за сорок, вона заміжня й має двох дітлахів. У січні 2013-го ми домовилися пообідати разом у тайському рес-

торані в Кембриджі, куди вона захопила й Вінґмена, який відповідає за команду контенту. Вінґмену десь тридцять, працює в «ГабСпоті» близько двох років, а до цього мав досвід у піар-агенціях. Він каже, що та вакансія не для мене, але в нього є щось набагато краще й цікавіше. Однак Вінґмен переймається тим, чи впишуся я в культуру компанії — за його словами, у «ГабСпоті» це важливо. Вони шукають людей, що легко сходяться з колегами, «з якими хочеться випити пива після роботи». Не певен, що захочу пити з Вінґменом після важкого дня, але він непоганий хлопець. Вочевидь, я також йому сподобався, бо за кілька тижнів мене запросили на зустріч з Креніумом — габспотівським директором із маркетингу.

Креніум — міцний привітний хлопчина, якому добряче за тридцять. Ми влаштувалися в одному з кабінетів «ГабСпоту» за чашечкою кави. З бесіди я зрозумів, що Креніум здобув ступінь магістра ділового адміністрування у Слоунівській бізнес-школі при МТІ й обожнює слово «відпад». Ми трохи говоримо про бізнес-модель «ГабСпоту», про шляхи отримання прибутку, про «клейкість» продукту, тобто як добре компанія може втримати клієнтів від переходу до конкурентів. Мені Креніум сподобався одразу. Я можу легко уявити, як працюю із ним і вчуся на його досвіді. Він пропонує мені посаду «радника з маркетингу» — не знаю, щось на зразок особливого консультанта компанії. Мінус лише в тому, що посада ця не офіційна, як-от директор чи віце-президент, які значаться в штаті. Радник з маркетингу, як я зрозумів, — це не зовсім частина команди, радше гість, тимчасовий працівник, якого тримають на відстані витягнутої руки. Але я не дуже знаюся на корпоративній культурі, щоб зрозуміти нюанси. Як на мене, «радник з маркетингу» звучить круто. Мені подобається.

За кілька днів до співбесіди з Креніумом я почав думати, що «ГабСпот» для мене чудовий варіант. Я працюватиму маркетологом у компанії, що робить ПЗ для маркетологів. Де я краще навчуся маркетингу? Це логічний наступний крок у моїй

На вхід й одразу на вихід

«**В**хідна», яка розпочинається 15 вересня 2014 року в Бостоні, є для «ГабСпоту» грандіозною подією. Це наша версія «Дрімфорс» — осінньої чотириденної оргії в Сан-Франциско від «Сейлсфорсу». Так, порівняно із «Сейлсфорс» ми просто крихітні, але «ГабСпот» хоче накачати м'язи, щоб виглядати солідніше. Цього року навколо шоу метушаться ще більше: ми же тільки-но оприлюднили вихід на ринок. По суті, зараз ми маємо сидіти в «тихому періоді», бо Комісія з цінних паперів і бірж вимагає уникати подій, які можуть штучно підвищити ціну на акції. Геліган не зможе просто вийти на сцену й попрощати всіх купувати акції, але не будемо обманюватися: доречніший час для конференції дібрати складно. «ГабСпот» влаштовує вечірку для десяти тисяч відданих прихильників і клієнтів просто напередодні «дорожнього шоу»*, де Геліган, Шах і банкіри рекламуватимуть себе інвесторам.

«Вхідна» — це демонстрація ринкової активності «ГабСпоту». Ці десять тисяч гостей — саме той тип людей, що купить акції компанії в перший же день торгів, і керівництво це прекрасно усвідомлює. Вони — наші клієнти, наші бізнес-партне-

* Дорожнє шоу — елемент практичної підготовки компанії під час випуску цінних паперів і розміщення ППП; серія зустрічей з потенційними інвесторами та аналітиками у ключових містах світу.

ри, частина нашої культури. Вони як релігійні фанатики компанії, які, на щастя, нічого не знають про інвестування. Вони не вміють читати проспект емісії, не вміють перевіряти звіт про прибутки й балансову відомість. Вони просто люблять Браяна Гелігана і Дхармеша Шаха, а ці хлопці зі сцени запевняють, що компанія процвітає, що ми зростаємо шаленими темпами і що все відпадно.

Креніум знає, що цього року треба розвернутися на повну, тож коштів не жаліє. Він розщедрився на Малкольма Гледвела й Марту Стюарт у ролі ораторів і завербував Гая Кавасаки — письменника і колишнього «духовного лідера» еплогового відділу маркетингу, який зробив собі гучне ім'я. Цього року масштаби такі, що «ГабСпоту» довелося переїхати з конференц-центру «Гайнс» у Бек-Бей до більшого Бостонського виставкового конференц-центру. На відкриття запросили аренбі-співачку Жанель Моне.

«Вхідна» відзначає моє повернення до «ГабСпоту» з «відпустки», але з організацією я допомагав навіть у Лос-Анджелесі. Я домовився з продюсером «Кремнієвої долини» про презентацію серіалу. Керую секцією венчурних капіталістів, куди зміг залучити трьох членів нашої ради директорів. А ще я вмовив голову нью-йоркського піар-агентства виступити й розповісти про хитрощі в роботі з пресою. Її звуть Джулія, ми з нею давно товаришуємо.

За тиждень до конференції Джулія пише, що непокоїться: ніхто з «ГабСпоту» так і не зв'язався з нею щодо поїздки. Вона точно потрібна на заході? Наскільки я пам'ятаю, про це мав потурбуватися Троцький. Думаю, це просто помилка. Напевно, у дівчат, що опікуються логістикою для конференції, просто з голови вилетіло. Я прошу вибачення й кажу Джулії, що про все подбаю.

Відповідають за це Моніка й Айлін. Пишу їм, що Джулії потрібен квиток на літак з Нью-Йорка і бронь готелю.

Моніка відповідає, що ніхто їм про Джулію взагалі не казав.

«Це треба було зробити ще давним-давно», — відповідаю я.

Дівчина пише, що вже запізно щось змінювати. У бостонських готелях уже немає вільних номерів, та й «ГабСпот» взагалі не платить за дорогу гостей на зразок Джулії.

Маячня якась. Я виступав десятки разів і жодного не платив за дорогу. Кімната в готелі й квитки — це найменше, чим можна віддячити за виступ на твоєму заході.

Але це «ГабСпот». У нас все по-іншому. Ми такі круті, що люди платитимуть, аби тільки виступити на нашій неймовірній конференції. Кажу Моніці та Айлін, що так і передам Джулії: їй самій доведеться платити за квитки. Якщо вільних кімнат у готелях не буде, то розміщу її в кімнаті для гостей у себе вдома.

Джулія просто шокована. В імейлі вона каже, що нікуди їхати не збирається, бо «ГабСпот» із глузду з'їхав. Тож бажає нам усього найкращого й успішної конференції.

Моніка та Айлін пересилають усю нашу переписку Спінер і Троцькому. Спінер втручається із заявою, що спробує вирішити проблему Джулії.

Одразу ж підключається Троцький і запевняє, що також зробить усе можливе, але в особистому імейлі пише, що я грубий, агресивний, і мені треба охолоннути. Нібито мої листи глибоко образили Моніку та Айлін. Нібито вони так тяжко гарують над конференцією, а я їх облаяв.

Думаю, оцінка ситуації Троцьким далека від тверезої, але все одно надсилаю Моніці та Айлін улесливий імейл, де вибачаюся за неподобства. Кажу, що розумію, як тяжко вони працюють над заходом, і певен, що разом ми зможемо з усім розібратися.

Я надсилаю копію вибачень Троцькому для ознайомлення, але він просто жбурляє їх мені в обличчя, заявляючи, що цього недостатньо. Жодні вибачення не зможуть виправити того, що я накоїв.

Я питаю його, що ще треба зробити. А нічого.

«Поїзд уже пішов, — пише він. — Ти відштовхнув дівчат. Уже нічого й ніколи не виправиш».