

**NAJ-**  
Prowadzenie  
**TRUD-**  
biznesu,  
**NIEJSZE**  
gdy nie ma  
**W TYM,**  
prostych odpowiedzi  
**CO**  
**BEN HOROWITZ**  
**TRUDNE**

Tytuł oryginału: The Hard Thing About Hard Things:  
Building a Business When There Are No Easy Answers

Tłumaczenie: Arkadiusz Romanek

ISBN: 978-83-283-0991-3

Copyright ©2014 by Ben Horowitz

All rights reserved. No part of this book may be used or reproduced in any manner whatsoever without written permission.

Polish edition copyright © 2016 by Helion S.A.

All rights reserved.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/najtru>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzje.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

	<b>Wprowadzenie</b>	<b>9</b>
<b>ROZDZIAŁ 1.</b>	<b>Od komunisty do inwestora kapitału podwyższonego ryzyka</b>	<b>13</b>
<b>ROZDZIAŁ 2.</b>	<b>Przetrwać!</b>	<b>31</b>
<b>ROZDZIAŁ 3.</b>	<b>Tym razem z uczuciem!</b>	<b>55</b>
<b>ROZDZIAŁ 4.</b>	<b>Gdy wszystko się rozpada</b>	<b>75</b>
	Walka	79
	CEO powinien mówić, jak jest	83
	Właściwy sposób zwalniania ludzi	87
	Przygotowanie do zwolnienia menedżera	92
	Degradacja lojalnego przyjaciela	100
	Kłamstwa powtarzane przez przegranych	104
	Ołowiane kule	107
	Nikogo to nie obchodzi	110
<b>ROZDZIAŁ 5.</b>	<b>Dbaj o swoich ludzi, produkt i zyski — w tej kolejności</b>	<b>113</b>
	Dobre miejsce do pracy	120
	Dlaczego startupy powinny szkolić swoich ludzi?	125
	Czy jest coś złego w zatrudnianiu ludzi z firmy przyjaciela?	134
	Dlaczego tak trudno jest sprawnie wprowadzić wielkie postaci w małej firmie?	139
	Zatrudnianie menedżerów wysokiego szczebla: Jeśli nigdy nie wykonywałeś tej pracy, to jak masz znaleźć kogoś odpowiedniego na to stanowisko?	144

	Kiedy pracownicy niewłaściwie interpretują słowa menedżerów	150
	Dług zarządzania	155
	Zapewnienie zarządzania jakością	160
<b>ROZDZIAŁ 6.</b>	<b>Sprawy bieżące</b>	<b>165</b>
	Jak zmniejszyć intensywność zakulisowych gier w firmie?	170
	Właściwy rodzaj ambicji	178
	Nazwy stanowisk pracy i awans	182
	Gdy inteligentni ludzie stają się złymi pracownikami	188
	Starzy wyjadacze?	193
	Jeden na jeden	199
	Programowanie kultury	202
	Demystyfikacja tajemnicy skalowania	208
	Błąd oczekiwań skali wzrostu	216
<b>ROZDZIAŁ 7.</b>	<b>Jak kierować firmą nawet wtedy, gdy nie wiesz, dokąd zmierzasz?</b>	<b>219</b>
	Najtrudniejsza do opanowania umiejętność CEO	223
	Cienka granica między lękiem a odwagą	231
	Jedynki i Dwójki	236
	Idź za liderem	241
	CEO pokojowy vs. CEO na wojennej ścieżce	246
	Definicje i przykłady	248
	Kreowanie się na CEO	253
	Jak ocenia się dyrektorów wykonawczych?	259
<b>ROZDZIAŁ 8.</b>	<b>Pierwsza zasada przedsiębiorczości brzmi: Nie ma żadnych zasad</b>	<b>267</b>
	Paradoks: odpowiedzialność vs. kreatywność	273
	Technika zarządzania: zakrecony piątek	277
	Przemijająca wielkość?	279
	Czy powinieneś sprzedać firmę?	283
<b>ROZDZIAŁ 9.</b>	<b>Koniec początku</b>	<b>291</b>
<b>DODATEK A</b>	<b>Pytania dotyczące szefa korporacyjnego działu sprzedaży</b>	<b>303</b>
<b>DODATEK B</b>	<b>Pytania dotyczące umiejętności operacyjnych</b>	<b>307</b>
	<b>Podziękowania</b>	<b>311</b>
	<b>Prawa autorskie i reprodukcji</b>	<b>315</b>
	<b>O autorze</b>	<b>319</b>

## ROZDZIAŁ 1.

# Od komunisty do inwestora kapitału podwyższonego ryzyka

„This here is all about  
My wife, my kids, the life that I live  
Through the night, I was his, it was right, but I did  
My ups and downs, my slips, my falls  
My trials and tribulations, my heart, my balls”

(A o to tu chodzi!  
Moja kobieta, moje dzieci, życie, które wiodę  
Przez noc byłem z nim. W porządku, żyję tym  
Moje wzloty i upadki, moje poślizgi, moje wpadki  
Moje wysiłki i wyrzeczenia, moje jaja, moje zmartwienia)  
— DMX, „Who We Be”

**K**tóregoś dnia zorganizowałem domowe przyjęcie z barbecue dla setki dobrych znajomych. Można by powiedzieć: nic niezwykłego. Regularnie organizujemy takie imprezy ze szwagrem. Nieskromnie powiem, że u moich afrykańskich przyjaciół zasłużyłem sobie na przydomek „Jackie Robinson Barbecue”. Owszem, jestem człowiekiem otwartym i bez uprzedzeń. W moim domu chętnie goszczę różnych ludzi, niezależnie od rasy i koloru skóry.

Podczas tamtej konkretnej imprezy rozmowa zeszła na Nasa, uważanego w tamtym towarzystwie za wielkiego rapera. Mój przyjaciel Tristan Walker, młody czarnoskóry Amerykanin i przedsiębiorca, stwierdził wówczas z dumą, że Nas pochodzi z jego okolicy, urodził się bowiem w Queensbridge w Nowym Jorku, w jednym z największych mieszkaniowych projektów komunalnych w Stanach Zjednoczonych. Wtedy do rozmowy wtrącił się mój siedemdziesięcioletni ojciec o żydowskim pochodzeniu.

— Byłem kiedyś w Queensbridge... — zadumał się.

— Chyba raczej w *Queens*. Queensbridge to niebezpieczna dzielnica — zażartował Tristan, przekonany, że mój starszy brat, biały nad białasy, nie powinien w ogóle nawet wiedzieć, gdzie się znajduje Queensbridge.

— Nie. To na pewno było Queensbridge — upierał się ojciec.

Wyjaśniłem Tristanowi, że senior rodu dorastał w Queens, więc akurat w tej sprawie nie mógł się pomylić.

— Tato? A co ty właściwie robiłeś w Queensbridge? — uznałem, że warto poprosić ojca o wyjaśnienia.

— Miałem wtedy może z jedenaście lat. Roznosiłem ulotki drukowane przez komunistów. Dobrze to pamiętam, bo matka bardzo się zdenerwowała, że wysłał mnie akurat tam. Uważała, że taki dzieciak jak ja nie powinien się kręcić w tym podejrzanym miejscu.

Dziadkowie byli zdeklarowanymi komunistami. Mój dziadek Phil Horowitz, aktywny członek partii komunistycznej, stracił pracę w szkole w czasach McCarthy'ego. Można powiedzieć, że ojciec wyssał komunizm z mlekiem matki i dorastał w świecie lewicowej indoktrynacji. W 1968 roku przeprowadził się z rodziną na zachód, do Berkeley w Kalifornii, i zaczął pracować jako redaktor w „Ramparts”, magazynie wydawanym przez Nową Lewicę.

W konsekwencji tej decyzji wychowywałem się w mieście zwanym pieszczotliwie przez jego mieszkańców Republiką Ludową Berkeley. Jako dziecko byłem bardzo nieśmiały i naprawdę bałem się dorosłych. Gdy matka zabrała mnie po raz pierwszy do przedszkola, od razu zacząłem płakać. Opiekunka poradziła mojej rodzicielce, żeby wróciła do domu i nie zważała na lamente. Uspokajała ją, mówiąc, że płacz jest naturalną i powszechną reakcją dzieci przedszkolnych. Jednak gdy Elissa Horowitz wróciła do przedszkola trzy godziny później, moje ubranie przemokło od łez. Usłyszała, że ani na chwilę nie

przestałem płakać i dlatego jestem cały mokry. To był mój pierwszy i ostatni dzień w przedszkolu. Gdyby moja matka nie była najbardziej cierpliwą istotą na świecie, nigdy nie poszedłbym nawet do szkoły. Podczas gdy wszyscy wokół zalecali jej, by rozpoczęła leczenie psychiatryczne dziecka, matka czekała cierpliwie, aż poczuję się pewnie w nowym otoczeniu, bez względu na to, jak długo by to trwało.

Gdy miałem pięć lat, przeprowadziliśmy się z mieszkania z jedną sypialnią na Glen Avenue, które stało się zbyt małe dla sześcioposobowej rodziny, do domu na Bonita Avenue. W nowej dzielnicy dominowali przedstawiciele klasy średniej Berkeley... tyle że wówczas definicja klasy średniej nie była zgodna ze współczesną jej wersją. Naszymi sąsiadami byli hipisi, szaleńcy, ludzie z nizin społecznych, ciężko pracujący, żeby się wybić, oraz staczający się pod wpływem uzależnienia od narkotyków ludzie z wyżyn społecznych. Któregoś dnia odwiedził nas w domu kolega Jonathana, mojego starszego brata. Nazwijmy go Roger. Podczas zabawy Roger wskazał na ulicy czarnoskórego chłopaka, który bawił się czerwonym wózkiem dziecięcym.

— Idź tam i powiedz mu, żeby oddał ci wózek. A jeśli się nie zgodzi, napluj mu w twarz i nazwij go czarnuchem!

Tu Czytelnikowi należy się kilka słów wyjaśnienia. Po pierwsze, mieszkaliśmy w Berkeley, więc mimo wszystko języka użytego przez Rogera nie można nazwać normalnym. Prawdę mówiąc, nigdy wcześniej nawet nie słyszałem słowa „czarnuch” i chociaż nie wiedziałem, co ono oznacza, domyśliłem się, że raczej nie był to komplement. Po drugie, Roger nie był rasistą ani dzieckiem wychowywanym w zdemoralizowanej rodzinie. Jego ojciec, profesor, wykładał w Berkeley. Oboje rodziców Rogera uważałem za najmilszych ludzi na świecie. Później się okazało, że kolega mojego brata po prostu cierpiał na schizofrenię, a w chwilach takich jak ta odzywała się jego ciemna strona i parła do konfliktu.

Zadanie zlecone mi przez Rogera sprawiło, że znalazłem się w trudnej sytuacji. Z jednej strony bardzo się go bałem. Byłem pewien, że jeśli nie wypełnię jego instrukcji, to nie skończy się na zwykłym kukuśniku. Z drugiej strony bałem się też tego chłopaka na ulicy. Miałem zażądać jego wózka. Cholera! Ja się bałem wszystkich i wszystkiego! Strach podpowiadał mi jednak, że lepiej nie zostać tam, gdzie stał Roger, dlatego ruszyłem w stronę nieznanego chłopaka. Dzielilo mnie od niego jakieś trzydzieści jardów, ale miałem wrażenie, że to trzydzieści mil. Gdy znalazłem się już niedaleko, poruszałem się z trudem.

Nie wiedziałem, co powiedzieć, więc tylko otworzyłem usta i... wyszły z nich słowa, których się w ogóle nie spodziewałem:

— Czy mogę pojeździć na twoim wózku?

— Jasne! — odpowiedział Joel Clark Junior.

Gdy odwróciłem się, żeby zobaczyć, co robi Roger, stwierdziłem, że zniknął. Najwyraźniej dobry Roger przejął kontrolę nad jego ciałem i kazał mu się zająć czymś innym. Tego dnia Joel i ja bawiliśmy się razem cały dzień. A z czasem ten czarnoskóry chłopak został moim największym przyjacielem. Osiemnaście lat później poprosiłem go, aby został świadkiem na moim ślubie.

Nigdy dotąd nikomu nie opowiadałem tej historii, mimo że to wydarzenie ukształtowało mój stosunek do świata. Zrozumiałem, że odczuwanie strachu nie oznacza, że jesteś mięczakiem. To, co zrobiłem, naprawdę miało *znaczenie* i to właśnie czyny odróżniają bohatera od tchórze. Często wracałem myślami do tamtego dnia. Wiedziałem, że gdybym zrobił to, co kazał Roger, nigdy nie poznałbym Joela i nie mógłbym liczyć na wielką przyjaźń. To doświadczenie nauczyło mnie także, że nie wolno pozwalać sobie na wydawanie powierzchownych osądów. Dopóki nie podejmiesz świadomego wysiłku, by poznać kogoś naprawdę lub zgłębić temat, tak naprawdę nie wiesz nic. Kompletnie nic. Nie ma skrótów do wiedzy, zwłaszcza wiedzy wyniesionej z własnego doświadczenia. Poleganie na obiegowej opinii i chodzenie na skrótów może być gorsze niż niewiedza.

## Oddaj bluzę!

Przez lata ciężko pracowałem nad tym, aby nie kierować się tylko pierwszym wrażeniem i nie pozwolić sobie na ślepe przywiązanie do konwenansów. Dorastałem w Berkeley, w środowisku akademickim, w którym futbol amerykański traktowało się po macoszemu, jak grę zbyt brutalną. Nikt nie oczekiwał ode mnie, że zostanę graczem drużyny Berkeley High School. A jednak tak się stało. Zrobiłem wówczas ważny krok na drodze do dorosłości. Wcześniej nie miałem okazji grać w żadnej małej lidze, więc to był mój pierwszy kontakt z tego typu rozgrywkami. Niemniej jednak wcześniejsze doświadczenia w radzeniu sobie ze strachem ogromnie pomogły mi i w tym nowym dla mnie otoczeniu. W drużynie szkoły średniej radzenie sobie z lękiem to 75 procent sukcesu.



Nigdy nie zapomnę pierwszego spotkania zespołu z trenerem Chico Mendoza. To był twardy człowiek w starszym wieku, który grał dawniej w niezwykle silnej drużynie Horned Frogs z Texas Christian University. Oto, jak trener Mendoza rozpoczął swoje przemówienie na rozpoczęcie sezonu: „Co poniektórzy przyleźli tu i nie zamierzają się przykładać. Przyczłapali, żeby dać się pstryknąć, pogadać głupoty, wysłuchać gównianego gadania i gówno robić. Chceta dobrze wyglądać w tych cholernych bluzach. Jeśli jesteś jednym z tych dupków, to wiesz co? Oddaj bluzę i spadaj”. Potem przeszedł do wyjaśnienia tego, jakie zachowania uważa za dopuszczalne, a jakie są karygodne: „Spóźniasz się na trening? Oddaj bluzę. Nie chcesz ćwiczyć, żeby stać się lepszym? Oddaj bluzę. Spacerujesz sobie po trawie boiska, zamiast ją gryźć? Wynocha z zajęć! Nazwiesz mnie Chico? Oddaj bluzę, bo nie chcę cię tu widzieć”.

To była najbardziej poruszająca, najbardziej poetycka i jednocześnie najzabawniejsza mowa motywacyjna, jaką kiedykolwiek słyszałem. W każdym razie byłem pod ogromnym wrażeniem naszego trenera. Nie mogłem się doczekać powrotu do domu, bo chciałem jak najszybciej o wszystkim opowiedzieć мамie. Oczywiście ona, wysłuchawszy mnie, wpadła w przerażenie, ale to wcale nie zmieniło mojego nastawienia. Z perspektywy czasu muszę powiedzieć, że była to również moja pierwsza lekcja przywództwa. Były sekretarz stanu Colin Powell stwierdził kiedyś, że przywództwo to umiejętność przekonania kogoś do tego, aby poszedł za tobą, choćby miał uczynić to tylko z ciekawości. Ja na pewno byłem ciekaw, co powie trener Mendoza na kolejnym spotkaniu drużyny.

Byłem jedynym dzieckiem w zespole, które wybrało zaawansowaną ścieżkę akademicką z zakresu programu nauczania matematyki, dlatego nie miałem zbyt wielu okazji spotykać się z kolegami z boiska na zajęciach szkolnych. To jednak wyszło mi na dobre, ponieważ dzięki temu obracałem się w różnych kręgach społecznych i spędzałem czas z chłopakami o bardzo różnych poglądach na świat. Niezmiernie się dziwiłem, jak zmienia się perspektywa i ocena tych samych wydarzeń wraz ze zmianą otoczenia. Na przykład gdy światło dzienne ujrzał album *Hard Times* Run D.M.C. z mocnym, nieustępliwym rytmem basów, wydarzenie to wywołało prawdziwe trzęsienie ziemi w zespole, ale nikt z moich kolegów z klasy nawet się nie zająknął na ten temat. Za to inicjatywa SDI (ang. *Strategic Defense Initiative*), ogłoszona przez

Ronalda Reagana, wywołała prawdziwe poruszenie wśród młodych, oburzonych naukowców ze względu na wątpliwe założenia techniczne, ale żaden z kolegów z drużyny nie wypowiedział na ten temat ani słowa.

Patrzyenie na świat z różnych perspektyw nauczyło mnie odróżniać fakty od percepcji. Ta umiejętność przydała mi się wielokrotnie później, gdy zostałem przedsiębiorcą i dyrektorem wykonawczym. W szczególnie trudnych sytuacjach, gdy „fakty” zdawały się przemawiać za pewnymi z góry zakładanymi rezultatami, szukałem alternatywnych rozwiązań wynikających ze skrajnie różnych perspektyw spojrzenia na dane zagadnienie. Już samo istnienie innego wiarygodnego scenariusza zdarzeń często wystarcza do zachowania wiary w sukces.

## Randka w ciemno

W lecie 1986 roku skończyłem drugi rok nauki w college'u na Columbia University i spędzałem wakacje z ojcem w Los Angeles. Mój przyjaciel i kolega z drużyny Claude Shaw umówił mnie na randkę w ciemno. Claude i ja zaplanowaliśmy właściwie podwójną randkę, w której miały uczestniczyć jego ówczesna dziewczyna Jackie Williams oraz jej koleżanka Felicia Wiley. Specjalnie na ten wieczór przygotowaliśmy bardzo wyrafinowaną kolację. Wszystko starannie zaplanowaliśmy i poświęciliśmy cały dzień na gotowanie. Gwoździem programu miały być cudnie podane steki T-bone, gotowe dokładnie na dziewiętnastą. I na tę właśnie godzinę zaprosiliśmy nasze kobiety. Jednak czas mijał, a one się nie pojawiały. Mimo wszystko, nawet gdy nie doczekaliśmy się ich po godzinie, nie zaniepokoił się specjalnie, Jackie bowiem znana była z tego, że często się spóźnia. Nie ma powodów do robienia rabanu! Jednak gdy minęły dwie godziny, Claude uznał, że powinien zadzwonić, żeby sprawdzić, co się dzieje. Słuchałem zdezorientowany jego rozmowy, wbijając wzrok w talerz z wykwintnym danie — teraz zupełnie zimnym. Okazało się, że moja randka, Felicia, twierdziła, że jest „zbyt zmęczona” na wieczorne wyjście. Wow! Musiała być nieznośna!

Poprosiłem Claude'a, żeby przekazał mi telefon. Przedstawiłem się:

- Cześć, jestem Ben. Twoja randka w ciemno.
- Przykro mi... ale jestem wykończona i jest już późno.
- No tak, jest późno, bo jesteś *spóźniona*.

— Wiem... Naprawdę jestem za bardzo zmęczona, żeby się z tobą spotkać.

W tym momencie postanowiłem odwołać się do poczucia empatii mojej rozmówczynie.

— No cóż... Rozumiem, że nie masz za bardzo ochoty nigdzie już wychodzić. Ale może trzeba było przekazać nam jakąś wiadomość, zanim spędziliśmy cały dzień, przygotowując tę kolację? Teraz wypada jedynie wskoczyć do samochodu i przyjechać. Inne rozwiązania nie tylko będą niegrzeczne, ale też zostawią po sobie niesmak.

Gdyby moja rozmówczynie byłaby nastawiona absolutnie egocentrycznie (a tak się wówczas wydawało), to trafiłbym ze swoimi argumentami jak kulą w płot. I w takiej sytuacji powinienem się cieszyć, że randka nie dojdzie do skutku. Z drugiej strony, jeśli okazałoby się, że dziewczynie nie jest wszystko jedno, jak postrzegają ją inni, jeszcze mogłoby coś z tego być.

— W porządku. Przyjadę.

Półtorej godziny później Felicia pojawiła się pod drzwiami ubrana w białe spodnie. Wyglądała ślicznie. Jak z obrazka. Zaambarasowany gotowaniem i oczekiwaniem na moją randkę, zupełnie zapomniałem o tym, że dzień wcześniej stoczyłem walkę na pięści, po której pozostały ślady na mojej twarzy. Podczas małej gry w kosza w improwizowanych składach na podwórku w San Fernando Valley liczący sobie jakieś sto dziewięćdziesiąt centymetrów wzrostu, dobrze zbudowany chłopak w spodenkach moro, wyglądający na członka uniwersyteckiego bractwa, rzucił piłkę prosto w mojego brata. Jonathan był muzykiem, miał długie włosy i prawdopodobnie ważył zaledwie jakieś siedemdziesiąt kilogramów. Ja za to byłem graczem drużyny futbolu amerykańskiego, przyzwyczajonym do walki. I byłem gotowy do działania. Szybko oceniłem sytuację. Chyba zbyt szybko, bo natychmiast rzuciłem się na tamtego. Pobiliśmy się. Udało mi się trafić go parę razy, ale sam też oberwałem prawym sierpowym tak, że na drugi dzień moje lewe oko nie wyglądało najlepiej. Możliwe, że mój przeciwnik po prostu zdenerwował się z powodu brzydkiego faulu i wcale nie próbował się wyżyć na Jonathanie. Jednak siniak był ceną za to, że nie próbowałem się zastanowić nad okolicznościami zajścia. Nigdy się już nie dowiem, co było powodem wybuchu tamtego chłopaka.

W każdym razie gdy otworzyłem drzwi, żeby powitać nasze dziewczyny, spojrzenie cudownych zielonych oczu Felicii natychmiast spo-

częło na opuchliznie pod moim okiem. Wiecie, jakie było jej pierwsze wrażenie? Przyznała mi się do tego po latach: „Ten facet jest bandytą. Przyjazd tutaj był dużym błędem”.

Na szczęście żadne z nas nie polegało wyłącznie na pierwszym wrażeniu. Dziś mogę powiedzieć, że od prawie dwudziestu pięciu lat jesteśmy z Felicią szczęśliwym małżeństwem i dorobiliśmy się trójki wspaniałych dzieci.

## Dolina Krzemowa

Podczas przerwy wakacyjnej na studiach dostałem pracę w firmie Silicon Graphics (SGI). Z perspektywy czasu mogę powiedzieć, że było to niesamowite doświadczenie, które wpłynęło na całe moje życie. Firma SGI zajmowała się tworzeniem nowoczesnych systemów obróbki grafiki komputerowej i projektowała aplikacje zupełnie nowej klasy, na których powstawały sceny do filmów takich jak *Terminator 2* albo które napędzały niezwykle realistyczne symulatory lotu. Wszyscy pracownicy SGI byli tak strasznie mądrzy! Powstające tam produkty były tak niezmiernie wystrzałowe! Po kilku dniach wiedziałem już, że chcę się tu rozwijać i związać z Silicon Graphics swoją przyszłość.

Po ukończeniu studiów, już jako absolwent informatyki, postarałem się o stałą pracę w tej firmie. To było dla mnie spełnienie marzeń. Jakże bardzo mi się tam podobało! Po roku poznałem jednak byłą szefową marketingu firmy, Roselie Buonauro, która właśnie planowała uzupełnienie ekipy w pewnym startupie. Roselie usłyszała o mnie od swojej córki, która również pracowała dla SGI. Uparła się, żeby mnie do siebie ściągnąć. Po jakimś czasie dałem się jej przekonać i przeszedłem do NetLabs.

Szybko się okazało, że podjąłem naprawdę kiepską decyzję. Firmą zarządzał Andre Schwager, dawniej pracownik Hewlett-Packard, ale — co ważniejsze — również mąż Roselie Buonauro. Andre i Roselie zostali sprowadzeni do NetLabs przez przedstawicieli inwestorów *venture capital*, którzy uznali, że najwyższy czas, aby NetLabs był zarządzany przez „profesjonalny zespół”. Niestety, szefowie firmy nie mieli zbyt wielkiej wiedzy na temat rynku produktów czy technologii i firma co jakiś czas musiała się koncentrować na jakichś dziwnych projektach. To właśnie wtedy uświadomiłem sobie, jak ważne jest, aby to twórcy lub założyciele startupów kierowali swoimi firmami.

Na domiar złego akurat w tamtym czasie u mojej drugiej córki, Mariah, zdiagnozowano autyzm, co sprawiło, że praca przy startupie stała się jeszcze większym obciążeniem dla mojej rodziny. Wiedziałem, że powinienem spędzać więcej czasu w domu.

Któregoś wyjątkowo upalnego dnia odwiedził nas mój ojciec. Nie mogliśmy sobie wówczas pozwolić na klimatyzację. Pamiętam, jakby to było wczoraj, jak pocimy się w czterdziestostopniowym upale i usiłujemy prowadzić konwersację mimo ciągłego płaczu trójki dzieci.

Ojciec zwrócił się do mnie z dziwnym pytaniem:

— Synu, czy wiesz, co jest tanie?

— Nie. Co? — Nie miałem zielonego pojęcia, o co mu chodzi.

— Kwiaty. Kwiaty są naprawdę tanie. A wiesz, co jest drogie?

— Nie wiem...

— Rozwód.

Coś w tym żarcie, który tak naprawdę wcale nie miał być żartem, uświadomiło mi, jak cenny jest czas. Do tej pory nie musiałem dokonywać żadnych naprawdę poważnych wyborów. Wydawało mi się, że mam do swojej dyspozycji nieograniczoną ilość czasu i mogę robić to, na co mam ochotę, i na dodatek robić to wszystko jednocześnie. Jednak uwaga mojego ojca sprawiła, że nagle ołśniło mnie — jeśli nic nie zmienię, to mogę stracić rodzinę. Jeśli będę się angażować we wszystkie projekty, to poniosę klęskę na najważniejszym froncie. To był pierwszy raz, gdy musiałem patrzeć na świat przez pryzmat priorytetów, które nie do końca były moimi priorytetami. Myślałem, że mogę robić karierę, kierować się swoimi zainteresowaniami i dbać o rodzinę. Co ważniejsze, zawsze przede wszystkim myślałem o sobie. Kiedy jednak bierzesz odpowiedzialność za rodzinę lub stajesz się częścią jakiejś grupy, takie myślenie może Cię wpędzić w kłopoty, a ja — chociaż nie zdawałem sobie jeszcze z tego sprawy — znalazłem się właśnie w poważnych tarapatkach. Gdzieś w środku byłem przekonany, że jestem dobrym człowiekiem, a nie egoistą, ale moje działania mówiły co innego. Musiałem przestać być chłopcem i stać się mężczyzną. Musiałem się zająć tym, co najważniejsze. Musiałem się zaopiekować ludźmi, na których zależało mi najbardziej, a później zająć się sprawami, które były ważne tylko dla mnie.

Postanowiłem, że następnego dnia zrezygnuję z pracy w NetLabs. Przeniosłem się do Lotus Development, dzięki czemu mogłem uporządkować sprawy rodzinne. Przestałem myśleć o sobie i skoncen-

trowałem się na sprawach, które były ważne dla mojej rodziny. Stałem się osobą, którą zawsze chciałem być.

## Netscape

Któregoś dnia jeden z moich kolegów z Lotus Development pokazał mi nowy produkt o nazwie Mosaic, który został opracowany przez studentów University of Illinois. Mosaic był właściwie graficznym interfejsem umożliwiającym korzystanie z internetu — technologii wcześniej używanej tylko przez grono naukowców i badaczy. To, co zobaczyłem, wprawiło mnie w zdumienie. Nie miałem żadnych wątpliwości, że właśnie dane mi było zerknąć w przyszłość. Zrozumiałem, że tracę czas, pracując nad rozwiązaniami, które nie wykorzystują potęgi internetu.

Kilka miesięcy później przeczytałem artykuł o firmie noszącej nazwę Netscape, którą współfinansowali dawny założyciel Silicon Graphics Jim Clark i Marc Andreessen, wynalazca interfejsu Mosaic. Natychmiast zdecydowałem, że powinienem zostać jednym z jej pracowników. Zadzwoiłem do znajomego, który pracował w Netscape, i zapytałem go, czy mógłby się postarać dla mnie o zaproszenie na rozmowę w sprawie pracy. Udało się!

Podczas pierwszego spotkania z przedstawicielami firmy poznałem wszystkich członków zespołu zarządzania produktem. Wydawało mi się, że rozmowa poszła całkiem nieźle, ale gdy wróciłem wieczorem do domu, zastałem Felicię we łzach. Okazało się, że w międzyczasie zadzwonił do domu rekruter Netscape chcący udzielić mi kilku wskazówek, a Felicia odebrała telefon. (Tak, to było jeszcze przed erą wszechobecných telefonów komórkowych). Mężczyzna stwierdził, że mam nikłe szanse na zatrudnienie, ponieważ firma szukała kandydatów z dyplomem MBA z Harvardu lub Stanford. Felicia zasugerowała, że może powinienem wrócić na studia. Dobrze wiedziała, że ze względu na to, iż mieliśmy trójkę dzieci, ukończenie studiów podyplomowych było mało prawdopodobne. Dlatego płakała. Przekonywałem ją, że rekruterzy to nie menedżerowie i że mogę zdobyć tę pracę mimo braku oczekiwanych kwalifikacji w zakresie edukacji biznesowej.

Następnego dnia zadzwonił menedżer działu rekrutacji, by zaprosić mnie na spotkanie ze współzałożycielem firmy Markiem Andreessenem, CTO Netscape. Marc miał wówczas zaledwie dwadzieścia dwa lata.

Z perspektywy czasu łatwo mówić, że zarówno przeglądarka internetowa, jak i internet były technologiami przyszłości skazanymi na sukces, ale bez pracy Marca prawdopodobnie żylibyśmy dziś w zupełnie innym świecie. W tamtych czasach większość ludzi wierzyła, że internet jest przydatny tylko dla przedstawicieli środowisk naukowych. Uważano go za zjawisko zbyt ezoteryczne, zbyt niepewne i zbyt wolne, żeby można było myśleć o wykorzystaniu go w biznesie. Nawet po pojawieniu się pierwszej na świecie przeglądarki internetowej Mosaic prawie nikt nie sądził, że internet zrzuci odium niedostępności i elitarności. A już na pewno nie wierzyli w to ludzie z branży technologicznej, którzy zajmowali się właśnie tworzeniem rozwiązania alternatywnego, które miało trafić pod strzechy. Wiodącą rolę w tym wyścigu odgrywały wielkie, rywalizujące ze sobą firmy, takie jak Oracle i Microsoft, wykorzystujące własne opatentowane technologie. To właśnie korporacje skupiały na swoich działaniach największe zainteresowanie przedstawicieli mediów. I nie byłoby w tym nic nielogicznego, jako że większość firm nie korzystała nawet z protokołu TCP/IP (będącego fundamentem komunikacyjnym internetu), ale tworzyła własne protokoły sieciowe, takie jak AppleTalk, NetBIOS i SNA. Jeszcze w listopadzie 1995 roku Bill Gates napisał książkę pod tytułem *The Road Ahead*, w której przewidywał, że tak zwana *Information Superhighway* — sieć łącząca firmy i konsumentów na świecie, wspomagająca łatwą i szybką wymianę dóbr handlowych — będzie logicznym następcą internetu. To właśnie do niej miała należeć przyszłość. Gates po jakimś czasie kazał współautorowi zmodyfikować książkę i zmienić wszystkie odnośniki do owej „superautostrady informacyjnej” na „internet”, ale nie ma wątpliwości, że pierwsza wersja książki — i jego oryginalna wizja — wyglądała zupełnie inaczej.

Konsekwencje tej wizji dla biznesu i konsumentów — gdyby stała się ona rzeczywistością — wcale nie miały przynieść samych korzyści. W umysłach wizjonerów takich jak Bill Gates i Larry Ellison korporacje, które kontrolowałyby superautostradę informacyjną, mogłyby opodatkować każdą transakcję, pobierając coś w rodzaju myta (Nathan Myhrvold, ówczesny szef działu technologii Microsoftu, użył w tym kontekście terminu *vigoroush*).

Koncepcja superautostrady informacyjnej stała się magicznym źródłem mocy, stymulowała wiele umysłów do dalszych prac. Nawet po powstaniu przeglądarki Mosaic Marc i jego główny inwestor Jim Clark

pierwotnie planowali stworzenie firmy zajmującej się dystrybucją materiałów wideo, która miała korzystać właśnie z pasma transferu infostrady, a nie internetu. Dopiero na etapie zaawansowanego planowania i szukania sposobów na poprawę działania przeglądarki — uczynienia z niej narzędzia bezpieczniejszego, bardziej funkcjonalnego i łatwiejszego w użyciu — zaczęto rozważać wykorzystanie internetu jako medium przyszłości. I to właśnie stało się misją Netscape.

Rozmowa o pracę z Markiem nie przypominała żadnej innej rozmowy kwalifikacyjnej. Mój rozmówca nie pytał o życiorys, karierę czy nawyki w pracy. Zamiast tego długo rozmawialiśmy o historii poczty elektronicznej, oprogramowaniu ułatwiającym współpracę w firmach oraz o tym, co niesie przyszłość. Mogę powiedzieć, że wówczas byłem w tym temacie prawdziwym ekspertem, bo przecież spędziłem kilka ostatnich lat, pracując dla czołowych dostawców tego typu usług, ale muszę przyznać, że zaskoczyła mnie duża wiedza tego dwudziestodwulatka, który świetnie się orientował w historii branży komputerowej. W swoim życiu spotkałem wielu bardzo inteligentnych ludzi, ale nigdy nie miałem przyjemności rozmawiać z tak młodym historykiem profesjonalistą, tak dobrze znającym się na najnowszych technologiach. Byłem pod wielkim wrażeniem intelektu i instynktu Marca, ale poza wiedzą historyczną ujęły mnie także jego trafne oceny najnowszych rozwiązań, takich jak replikacja. Zaraz po zakończeniu rozmowy kwalifikacyjnej zadzwoniłem do brata i powiedziałem mu, że właśnie spotkałem z Markiem Andreessenem i uważam go za najmdirzejszą osobę, jaką dane mi było spotkać.

Tydzień później dowiedziałem się, że dostałem tę pracę! Byłem niezwykle przejęty. I tak naprawdę nie obchodziły mnie nawet warunki oferty. Wiedziałem, że Marc i Netscape zmienią świat, a ja chcę być częścią zespołu. Nie mogłem się doczekać pierwszego dnia w nowej pracy!

W Netscape powierzono mi odpowiedzialność za projekt Enterprise Web Server. Mieliśmy w swojej ofercie dwa produkty: standardowy serwer internetowy za 1200 dolarów i serwer bezpieczny, korzystający z najnowszego protokołu zabezpieczeń opracowanego w Netscape i nazywanego SSL (ang. *Secure Sockets Layer*) za 5000 dolarów. Gdy pojawiłem się w firmie, nad produktami serwerowymi pracowało dwóch inżynierów: Rob McCool, który wymyślił serwer NCSA, i jego brat bliźniak Mike McCool.



Do czasu wejścia Netscape na giełdę w sierpniu 1995 roku zespół produktowy do spraw serwerów sieciowych urósł chyba do dziewięciu osób. Debiut giełdowy Netscape był wydarzeniem spektakularnym i historycznym. Akcje pierwotnie zamierzano sprzedawać po 14 dolarów, ale w ostatniej chwili zmieniono decyzję i podwojono cenę do 28 dolarów za akcję. W pierwszym dniu notowań wyceniano je maksymalnie na 75 dolarów. Pierwsza wycena Netscape na rynku zbliżyła się do rekordu notowań i pod koniec tego dnia za jedną akcję płacono 58 dolarów. W efekcie wartość firmy w dniu debiutu giełdowego oszacowano na 3 miliardy dolarów. Co więcej, IPO Netscape wywołało prawdziwe trzęsienie ziemi w świecie biznesu. Jak powiedział mój przyjaciel i bankier Frank Quattrone: „Nikt nie chciał się przyznać swoim wnukom, że przegapił tak wiekopomne wydarzenie”.

Debiut giełdowy Netscape zmienił wszystko. Zanim Microsoft zdecydował się na wejście na giełdę, minęło ponad dziesięć lat. Netscape był firmą, która liczyła sobie raptem szesnaście miesięcy. Odtąd zaczęto kategoryzować firmy, dzieląc je na przedstawicieli „nowej” lub „starej” gospodarki. I te pierwsze zaczynały wygrywać. „New York Times” nazwał debiut giełdowy Netscape wydarzeniem, które „zatrzęsło światem”.

Niemniej jednak nie wszystko wyglądało tak pięknie, jak mogłoby się wydawać. Microsoft ogłosił, że jego przeglądarka — Internet Explorer — będzie oferowana za darmo klientom razem z najnowszym, przełomowym systemem operacyjnym Windows 95. Stanowiło to dla nas ogromny problem, ponieważ niemal wszystkie nasze przychody brały się ze sprzedaży przeglądarki, a Microsoft kontrolował ponad 90 procent rynku systemów operacyjnych. Nasza odpowiedź dla inwestorów brzmiała: „Chcemy zarabiać na serwerach internetowych”.

Dwa miesiące później mogliśmy przetestować pierwszą wersję serwera internetowego Microsoftu znanego pod skrótem IIS (ang. *Internet Information Server*). Rozłożyliśmy produkt konkurencji na części pierwsze i stwierdziliśmy, że został wyposażony we wszystkie funkcje, które miały nasze serwery — w tym opcje bezpieczeństwa oferowane u nas w droższym pakiecie i w produktach wyższej klasy — a przy tym działał pięć razy szybciej. Nie było nam do śmiechu, o nie... Zrozumiałem wtedy, że na rozwiązanie problemu mamy około pięciu miesięcy, zanim Microsoft udostępni IIS szerszemu gronu odbiorców. A jeśli nic nie uda nam się wymyślić, to możemy pakować

walizki. W firmach starej gospodarki cykl produkcyjny zazwyczaj wynosił osiemnaście miesięcy, dlatego mieliśmy naprawdę bardzo mało czasu, nawet w kategoriach nowej gospodarki. Musiałem się spotkać z szefem departamentu Mikiem Homerem.

Mike Homer był (jeśli nie liczyć Marca) najbardziej znaczącą postacią kreatywną, decydującą o przyszłości Netscape. Co więcej, im gorzej wyglądała sytuacja, tym silniejszy stawał się Mike. W przypadku szczególnie brutalnych ataków konkurencji większość kadry kierowniczej raczej unikała mediów. Za to Mike zawsze się pojawiał wtedy na pierwszej linii frontu. Kiedy Microsoft wprowadził w życie swoją słynną strategię *embrace and extend* — w praktyce kompleksowy zbiór produktów mający na celu zniszczenie Netscape — Mike znów odbierał niemal wszystkie telefony z trudnymi pytaniami, a czasami nawet rozmawiał z dwoma dziennikarzami naraz z telefonem w każdej ręce. Był wielkim wojownikiem!

Spędziliśmy z Mikiem następnych kilka miesięcy, opracowując kompleksową odpowiedź na zagrożenie ze strony Microsoftu. Jeśli mają zamiar wypowiedzieć nam wojnę, to zaoferujemy za bezcen otwarte rozwiązanie alternatywne dla bardzo drogiej, objętej restrykcjami linii produktów Microsoft BackOffice. Aby zrealizować nasz plan, potrzebowaliśmy dwóch firm, które zapewniłyby nam przewagę konkurencyjną nad Microsoft Exchange. Następnie podpisaliśmy przełomową umowę z kluczową w naszych planach firmą Informix, zapewniającą Nielimitowany dostęp do relacyjnych baz danych za pośrednictwem sieci globalnej, i wyceniliśmy usługę na 50 dolarów. Taki pakiet kosztował klientów dosłownie setki razy mniej niż to, co miał im do zaproponowania Microsoft. Mike nazwał pakiet Netscape SuiteSpot, żeby uzmysłowić klientom, że dostają do dyspozycji cały „apartament” w odróżnieniu od „kanciapy na zapleczu” oferowanej przez Microsoft<sup>1</sup>. Wszystko było gotowe na wielką premierę, która miała się odbyć 5 marca 1996 roku w Nowym Jorku.

I wtedy, zaledwie dwa tygodnie przed premierą, Marc, nie uprzedzając ani Mike’a, ani mnie, ujawnił całą strategię w rozmowie z reporterem „Computer Reseller News”. Byłem wściekły. Natychmiast wysłałem do niego krótki e-mail:

---

<sup>1</sup> Gra słów: *suite* (apartament) i *back-office* (pomieszczenie na zapleczu) — *przyp. tłum.*

DO: Marc Andreessen  
CC: Mike Homer  
OD: Ben Horowitz  
TEMAT: Premiera  
Wygląda na to, że nie będziemy czekać do 5 marca z przedstawieniem strategii mediom.

Ben

Po piętnastu minutach otrzymałem następującą odpowiedź:

DO: Ben Horowitz  
CC: Mike Homer, Jim Barksdale (CEO), Jim Clark (prezes)  
OD: Marc Andreessen  
TEMAT: Re: Premiera  
Najwyraźniej nie rozumiesz powagi sytuacji. Toniemy. Oferowany przez nas obecnie produkt jest zdecydowanie gorszy od produktu konkurencji. Od miesiąca nie mieliśmy nic do powiedzenia. W rezultacie straciliśmy ponad 3 miliardy dolarów w kapitalizacji rynkowej. Grozi nam utrata całej firmy i to wszystko wina osób zarządzających linią produktów serwerowych.  
Trzeba było samemu przeprowadzić tę rozmowę.  
Pieprz się.

Marc

Otrzymałem ten list tego samego dnia, gdy Marc pojawił się boso i w koronie na głowie na okładce magazynu „Time”. Gdy zobaczyłem okładkę po raz pierwszy, byłem zachwycony. Nigdy wcześniej nie znałem człowieka, którego przedstawiono na okładce tego magazynu. Wieczorem tego samego dnia zrobiło mi się niedobrze. Wydrukowałem e-mail, chwyciłem „Time” w rękę i poszedłem zapytać Felicię, co o tym myśli. Byłem bardzo zaniepokojony. Miałem dwadzieścia dziewięć lat, żonę i troje dzieci. No i potrzebowałem pracy. Felicia przeczytała list i zerknęła na okładkę magazynu, a potem powiedziała: „Powinieneś natychmiast zacząć szukać pracy”.

Ostatecznie nie wyleciałem z pracy, a w ciągu dwóch lat SuiteSpot zaczął przynosić dochody, które osiągnęły poziom 400 milionów dolarów rocznie. Co naprawdę zadziwiające, Marc i ja zostaliśmy nawet przyjaciółmi! I przyjaźnimy się do dziś. A nawet prowadzimy wspólne interesy.

Ludzie często pytają, jak to możliwe, że w ciągu osiemnastu lat pracowałem zaledwie w trzech firmach. Po jakimś czasie w większości

relacji biznesowych albo pojawiają się jakieś tarcia prowadzące do poważnych konfliktów, albo przeciwnie — ludzie stają się coraz mniej wrażliwi i przestają być produktywni. Albo współpracownicy zaczynają ze sobą konkurować i w pewnej chwili przestają się lubić, albo przestają się martwić zdaniem innych i nie korzystają z zalet sprzężenia zwrotnego. Jeśli mówimy o relacjach z Markiem, to człowiek ten nawet po osiemnastu latach potrafi zdenerwować mnie prawie codziennie, wskazując jakiś błąd w moim rozumowaniu. Ale ja nie pozostaję mu dłużny. To działa.

## Pierwsza własna firma

Pod koniec 1998 roku — pod ogromną presją ze strony Microsoftu, wykorzystującego swój monopol w segmencie systemów operacyjnych i dofinansowującego darmowe produkty w każdej kategorii, w której konkurował z Netscape — nasza firma została sprzedana America Online (AOL). W perspektywie krótkoterminowej było to wielkie zwycięstwo Microsoftu, ponieważ działania Billa Gatesa spowodowały oddanie największego wroga w ręce znacznie mniej groźnego konkurenta. W szerszej perspektywie i długoterminowo Netscape wyprowadził silne ciosy osłabiające pozycję Microsoftu, który przestał być twierdzą nie do zdobycia. To dzięki naszej pracy deweloperzy odchodzili od Win32 API, autorskiej platformy Microsoftu, i projektowali nowe rozwiązania z myślą o wykorzystaniu ich w internecie. Ktoś, kto wprowadzał nową funkcjonalność, nie projektował jej na platformę Microsoftu, ale po to, by wykorzystywała sieć globalną i standardowe interfejsy sieci World Wide Web. Wtedy utrata monopolu w sektorze systemów operacyjnych była już tylko kwestią czasu. W międzyczasie Netscape odpowiadał za zdefiniowanie wielu fundamentalnych technologii współczesnego internetu, takich jak JavaScript, SSL i pliki cookie.

Pod skrzydłami AOL stałem się odpowiedzialny za uruchomienie platformy e-commerce, a Marc Andreessen otrzymał stanowisko dyrektora technicznego. Po kilku miesiącach stało się dla nas jasne, że AOL widział swoje miejsce w biznesie bardziej jako koncern medialny niż firmę technologiczną. Technologia umożliwiała realizację nowych wielkich projektów multimedialnych, ale strategia firmy była strategią medialną, a jeden z szefów firmy, Bob Pittman, był po prostu geniuszem mediów. Firmy medialne koncentrują się na tworzeniu wspaniałych

historii, podczas gdy firmy technologiczne ukierunkowane są na zadania i metody zapewniające lepszy i bardziej funkcjonalny model pracy. Zaczęliśmy analizować nowe pomysły i zastanawialiśmy się nad otwarciem własnej firmy.

W międzyczasie pojawiły się dwie nowe ważne postaci, ludzie, których uznaliśmy za potencjalnych współzałożycieli nowego przedsięwzięcia. Doktor Timothy Howes, współtwórca protokołu LDAP (ang. *Lightweight Directory Access Protocol*), mistrzowskiego uproszczenia niezwykle skomplikowanego i wymagającego poprzednika znanego jako X.500. Zatrudniliśmy Tima w Netscape w 1996 roku i razem udało nam się uczynić z protokołu usług katalogowych LDAP standard wykorzystywany w internecie. Do dziś, jeśli jakiś program potrzebuje informacji na temat użytkownika (jego identyfikacji czy uwierzytelniania), to uzyskuje dostęp do tych danych przez LDAP. Czwartym członkiem naszego zespołu został In Sik Rhee. Współfinansował on firmę zajmującą się serwerami aplikacji o nazwie Kiva Systems, którą to przejął Netscape. In Sik Rhee otrzymał stanowisko CTO działu e-commerce, którym zarządzałem, i ściśle współpracował z firmami partnerskimi, dbając o ich płynne przystosowanie się do skali AOL.

Któregoś dnia, gdy zastanawialiśmy się nad różnymi pomysłami na własne przedsięwzięcie, In Sik poskarżył się, że za każdym razem, gdy próbujemy udostępnić partnerom AOL platformę e-commerce, serwer zewnętrzny odmawia posłuszeństwa, ponieważ nie może sobie poradzić z nowym obciążeniem i zwiększonym ruchem sieciowym. Przystosowanie oprogramowania do milionów nowych użytkowników bardzo różniło się od zapewnienia bezawaryjnej pracy w sieci z kilkoma tysiącami internautów. I to przystosowanie do nowych warunków wcale nie było tak banalnie proste, jak mogłoby się wydawać.

Hm... powinna istnieć jakaś firma, która zrobi wszystko za nas!

Zastanawialiśmy się nad nowym pomysłem i doszliśmy do koncepcji chmury obliczeniowej. Termin *chmura* nie był nowy. Używało się go wcześniej w branży telekomunikacyjnej do opisywania inteligentnych mechanizmów, które wykonywały wszystkie skomplikowane zadania związane z routowaniem, rozliczeniami itp., żeby nie angażować w to użytkownika. Miał on tylko podłączyć głupie urządzenie do inteligentnego gniazodka i uzyskać wszystkie wyrafinowane funkcje kompletnie bez wysiłku. Doszliśmy do wniosku, że to samo pojęcie potrzebne jest także w tym przypadku, żeby deweloperzy nie musieli się martwić

o kwestie bezpieczeństwa, skalowania i odzyskiwania danych po awarii. A jeśli już masz zamiar stworzyć chmurę, to powinna być duża i głośna! I tak powstał Loudcloud. Co ciekawe, najbardziej trwałą pozostałością po Loudcloud jest nazwa, ponieważ termin *chmura* wcześniej nie był używany do opisywania platformy obliczeniowej.

Otworzyliśmy nową firmę i zajęliśmy się zbieraniem funduszy operacyjnych. Był rok 1999.

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

Półki w księgarniach uginają się od podręczników i poradników opisujących różne techniki i style zarządzania. Autorzy tych książek zapewniają, że oferują czytelnikom przepis na sukces, tylko że... taki przepis nie istnieje. Otoczenie, w którym przychodzi nam prowadzić firmy, jest zbyt złożone i skomplikowane, aby prostymi formułkami opisać wyjście z każdego problemu. Każdy, kto jest szefem, musi liczyć się z tym, że będzie musiał opanować sytuacje stanowiące ogromne obciążenie — również emocjonalne.

Ta niezwykła książka została napisana przez założyciela i szefa pewnej firmy. Jest brutalnie szczerą w opisie trudnych i bardzo trudnych problemów, które przytrafiają się kierownikom różnego szczebla. Nie ma tu złotych reguł, cudownych recept ani przechwalek, są za to wskazówki i podpowiedzi, dzięki którym znalezienie wyjścia z beznadziejnej sytuacji staje się łatwiejsze i znośniejsze. A przy tym problemy, nawet te najgorsze, są opisane w sposób bardzo przystępny i zrozumiały. Warto docenić uczciwość i otwartość autora, gdy przyznaje się do błędów i opowiada, jak do nich doszło, jak silne były emocje, jak trudno było je pokonać. Ta historia niesie przekaz, który powinien trafić do każdego szefa firmy.

### Z tej książki dowiesz się:

- jak walczyć o przetrwanie firmy
- jak zwalniać i degradować pracowników — również tych, których bardzo się lubi i szanuje
- jak utrzymać właściwą kulturę pracy w zespole i ograniczyć zakulisowe rozgrywki
- jak pielęgnować w zespole właściwego rodzaju ambicję
- jak pielęgnować w sobie najlepsze cechy lidera
- co zrobić, gdy wartościowi pracownicy zamieniają się w okropne indywidua
- jak radzić sobie z obciążeniem emocjonalnym
- kiedy podjąć decyzję o sprzedaży firmy

Co Cię nie zabije,  
to Cię wzmocni:  
przekonaj się, jak  
naprawdę wygląda  
pokonywanie  
trudności w firmie!

**Ben Horowitz** — jest współzałożycielem i partnerem generalnym Andreessen Horowitz, firmy *venture capital* z siedzibą w Dolinie Krzemowej. Był jednym z założycieli oraz dyrektorem wykonawczym Opsware (dawniej Loudcloud), firmy, która w 2007 roku została kupiona przez Hewlett-Packard za 1,6 mld dolarów. Zdobył bardzo szerokie doświadczenie zawodowe: pracował jako inżynier oprogramowania, zakładał i prowadził firmy, był też CEO i inwestorem. Prowadził niezwykle popularnego bloga, a jego historia wielokrotnie pojawiała się w takich pismach jak „Wall Street Journal”, „New York Times”, „New Yorker”, „Fortune”, „Economist”, „Bloomberg Businessweek”.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 42356



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**o n e**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
• <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
• <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
• <http://onepress.pl/nowosci>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

cena 49,00 zł

ISBN 978-83-283-0991-3



9 788328 309913