

Dan Lyons

Na odpis

Nešťastné příhody ze startupové bubliny



Host

A vertical yellow gradient bar on the left side of the page, transitioning from a lighter yellow at the top to a slightly darker yellow at the bottom.

Dan Lyons

Na odpis

**Nešťastné příhody
ze startupové bubliny**

Dan Lyons



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, zkrátka 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 dobrýho 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 správný. A ten správný 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 tvář, 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 oplácený 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. Hubspotěři 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 hubspotěři 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 přepravek 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.

Všimnu si, že Zackovo jméno se v grafu nachází *nad* obsahovým týmem, hned pod Wingmanem. Nejsem právě expertem na korporátní organizační strukturu, ale na základě uspořádání grafu se domnívám — spíše tedy obávám —, že tenhle kluk, kterého jsem měl za nějakého asistenta pro administrativu, by mohl být ve skutečnosti mým šéfem.

„Počkej chvíli,“ zarazím ho. „Něco nechápu.“

Podívám se na Zacka.

„Zacku,“ řeknu, „co tady děláš? Jakou máš pozici?“

„No, já vedu obsahový tým,“ připustí.

„Ale jestli vedeš obsahový tým,“ vynechá mi místy hlas, „tak to znamená, že jsi můj šéf?“ Pokouším se neznít vyděšeně. „Pracuju pod tebou?“

Zack odpoví, že neví, jestli by sám sebe označil za mého *šéfa*. Přísně vzato, tak jak to chápe on, bude oficiálně mým nadřízeným Wingman. Ale na každodenní bázi, hm, no, po pravdě řečeno budu pracovat v týmu, který vede Zack.

Doprdele, doprdele, probleskne mi hlavou.

„Fajn, super,“ vyslovím nahlas.

Zack by mi rád ukázal místo, kde budu pracovat. Vstávám, je mi mdlo, odcházím v jeho stopách ze zasedačky a pokračuji chodbou, kde mímám lidi, kteří mi náhle všichni připadají nějak moc mladí, jako středoškoláci. Jsou všude, kam oko dohlédne. Spěchají sem a tam, s sebou si nosí notebooky, posedávají ve skupinkách v malých jednacích místnostech s prosklenými stěnami, kreslí na bílé tabule, na obřích monitorech sledují powerpointové prezentace, popíjejí kávu, píšou si poznámky. Začínám mít pocit, že se mě zmocňuje panika. Nebo že zažívám flashback po tripu. Část mé osobnosti se touží vrhnout k zemi.

Doprdele, doprdele, doprdele, doprdele, doprdele, opakuje stále dokola hlas v mé hlavě, zatímco s bušením ve spáncích pokračuji chodbou za Zackem v brázdě za jeho nagelovanými vlasy.

Před devíti měsíci jsem byl redaktorem *Newsweeku* v sekci pro technologie. Na své pozici bych lidem jako Zack nebo

Wingman, dokonce i jako Cranium, nevěnoval ani špetku pozornosti. Lidem jako oni bych nezvedl telefon, jejich e-maily bych mazal nepřetčené. Dokonce i Halligan a Shah byli tak malé ryby, že bych si zřejmě neudělal čas na schůzku u kávy, a rozhodně bych o nich nic nenapsal. A Zack? Panenko ská-kavá! Vždyt před pěti lety dostudoval bakaláře a jeho pracovní zkušenosti sestávají ze dvou žurnalistických stáží a tří let na základní pozici prodejce reklamy v regionální pobočce Googlu!

Zack mě dovede do přelidněné místnůstky velikosti krabice od bot. Má tak pět na deset metrů a je v ní ve dvou řadách natěsnáno dvacet mladých žen, které zírají do svých notebooků. Továrna na obsah. Tak tomu doslova říkají. Tyto dámy jsou tvůrkyně obsahu. Samy sebe označují přesně těmito slovy. „Prahneš po obsahu? Klikni sem, dostaneš ho!“ je typické znění vět, které píšou do malých okýnek umístovaných vedle postů na blogu v naději, že příslib dalšího „obsahu“ přiměje čtenáře zůstat na stránce.

Usmívám se, všem podávám ruku, obcházím celou řadu, mívám rozmazané tváře různých Ashleyí, Amand, Brittanyí a Courtneyí a přitom mi dochází, že jsem tak dvakrát starší než každá z nich a v některých případech i víc než dvakrát. „Kde jste pracovaly a co jste tam dělaly, než jste přišly sem?“ zeptám se několika z nich, ale ony se na mě jen zaraženě podívají a řeknou: „No, studovala jsem...“ Pak se přestanu ptát. Všechny jsou to ženy, bělošky a všechny mají na sobě džíny a stejně učesané rovné vlasy po ramena. Vypadá to, že je moje přítomnost znervózňuje. Co tady ten starý chlap dělá? Usměju se a v tu chvíli mi dojde, že už teď si nedokážu vzpomenout na jediné jejich jméno.

Následně mě Zack představí blogerskému týmu, tedy těm, s nimiž budu spolupracovat nejlížeji: Marcii, Jan a Ashleyi. S jejich tvorbou jsem se už seznámil. Říkají věci jako *supr-čupr* a *parádíčka* a na blog produkují články jako „5 úžasných tipů, jak přilákat čtenáře na stránky“ a „7krát o zlepšování

manažerských schopností“. Píšíou žoviálním stylem: „Čau, psát blog je *fakt náročná věc*, co? To nám nemusíte říkat!!! Ale věděli jste, že na letní blogískovou krizi existuje lék? Vážně, existuje, a my vám ho prozradíme — tak čtěte dál!“

Nevím, v jakém vztahu k těmto ženám budu. Nejsem jejich nadřízený. To je Zack. Zack ukáže na prázdný stůl. „Asi si můžeš sednout sem,“ vybídne mě. Místo židle je tady velký gumový míč (samozřejmě oranžový) na podvozku s kolečky. Netuším, co bych měl udělat. Pokud požádám o židli, riskuju, že budu vypadat jako starý páprda, který neví, jak se sedí na skákacím míči, nebo jako primadona, která požaduje speciální zacházení. Ale jestli si na to sednu, tak určitě spadnu na zem. Představuju si, jak se ve svých dvaapadesáti letech sesouvám z oranžového skákacího míče na podlahu a při tom mě sleduje skupinka mladých dam, které se pokoušejí zadržet smích. A tak s pocitem lehké trapnosti požádám Zacka, jestli by nebylo možné najít mi opravdovou kancelářskou židli. Jednu ukořistíme u stolu ve vedlejší místnosti. Krize zažehnána.

Zack odchází ke svému stolu a pouští se do práce, i když těžko říct, v čem Zackova práce spočívá. Já si sedám na své místo u stolku, který je úplně prázdný až na nový MacBook Air. Je tohle skutečně ono? Je tohle má práce? Opravdu budu chodit každý den sem a sedět u tohoto hnusného stolku v téhle hnusné pidimístnůstce? Jsou tito lidé nyní mí kolegové? Budu s nimi muset chodit na mítinky a poslouchat, co říkají? V čem vlastně spočívá moje práce? Až si odbudu všechno to úvodní papírování, až mě vyfotí a vystaví mi ID a parkovací karty, co budu dělat pak? Zack zřejmě nemá tušení. Je tu teprve krátce, že zatím ani nepřišel na to, co by měl dělat on sám, natožpak já.

Celý den vyplňuji formuláře a snažím se napanikařit. Uklidňuji se, že Halligan a Shah by mě nepřijali jen proto, aby mě pak strčili do nějaké kobky jako Zackova podřízeného. Musela se stát nějaká chyba. Až přijde Cranium, všechno se vyjasní. Ale na druhou stranu, není to špatné znamení, že Cranium

nejdřív kolem mého příjetí nadělal takový humbuk, ale pak se tu v den mého nástupu ani neukázal?

Buď v klidu, říkám si. Dýchej zhluboka. Ale ať se snažím sebevíc, nedokážu utišit onen slabý hlásek, který opakuje: *doprdele, doprdele, doprdele*, a připomíná mi, jak obrovskou chybu jsem udělal. Brzy zjistím, že ten hlásek měl pravdu.

1.

Bílý muž uvízlý na mělčině

Je o devět měsíců dříve, léto roku 2012, a v mém životě je vše, jak má být. Je mi padesát jedna let, šťastně jsem se oženil, usadil se na předměstí Bostonu, mám dvě malé děti a práci, kterou miluji. V *Newsweeku* mi platí za to, že se scházím s úžasnými lidmi a píšu o tématech, která mě fascinují: o energii z jaderné fúze, vzdělávací reformě, superpočítačích, umělé inteligenci, robotice, rostoucí konkurenceschopnosti Číny, globální hrozbě státem financovaných hackerských útoků. *Newsweek* je pro mě víc než jen firma — je to instituce. A psaní pro časopis mi připadá jako ta vůbec nejlepší práce na světě.

A pak to všechno jednoho dne bez varování prostě skončí. Je červnové páteční ráno. Děti jsou ve škole. Sedíme s mou ženou Sashou u kuchyňského stolu, pijeme kávu a plánujeme nadcházející dovolenou, třítydenní výlet do Rakouska. Je to sice citelný zásah do rozpočtu, ale když využijeme věrnostní programy u leteckých společností a ubytujeme se ve skromnějších hotelech, budeme si to moci dovolit. Dětem — dvojčatům, klukovi a holce — bude za pár dní sedm, takže jsou konečně dost velké na podobné dobrodružství. Sasha právě skončila v práci jako učitelka, protože trpí chronickou migrénou a strávila už příliš mnoho času v čekárnách na pohotovostech. Potřebuje volno, aby mohla pečovat o sebe. Pár týdnů v Alpách se jeví jako ideální začátek. Její výplata nám bude chybět stejně jako její pojištění, které bylo prvotřídní, ale slušné pojištění

můžu získat v *Newsweeku* a k platu v časopise si také něco přivydělám přednáškami.

Takže se nám daří. Sasha může přestat pracovat a stále budeme mít na dovolenou. Všechno bude skvělé. Tohle si opakujeme, zatímco se načítá webová stránka našeho ubytování v komplexu horských chatk rozesetých po úpatí kopce v odlehlejší víscce obklopené horami. Místní průvodce bere turisty na celodenní výšlapy a pořádá kurzy horolezectví pro děti. Nedaleký hřebčín nabízí jízdy na statných hřebcích plemene Hafling s vlajícími blond hřívami. Za tři týdny odjždíme.

Zapípá mi mobil. Je to e-mail od mé redaktorky Abby. Ptá se, jestli se mnou může mluvit po telefonu. Jdu nahoru do své pracovny a zavolám jí do práce v New Yorku. Domnívám se, že Abby mi chce sdělit nejnovější zprávy o technologickém blogu, který se chystáme spustit. Bohužel však půjde o něco zcela jiného.

„Mám špatné zprávy,“ ohlašuje. „Budou se dělat nějaké úspory. Tvoje práce skončí.“

Nevím, co mám říct. Na jednu stranu by mě to nemělo překvapovat. *Newsweek* už několik let prodělává. Předě dvěma lety se časopis prodal novému majiteli, který slíbil, že se věci změní. Místo toho teď proděláváme ještě víc než tehdy. Postupně ubývají jak předplatitelé, tak zadavatelé reklamy. Částečně jsem tento hovor asi čekal. Ale nepočítal jsem s ním zrovna dnes.

Abby mě ujišťuje, že o mém propuštění nerozhodla ona. Ptám se, kdo to tedy byl. Prý to neví. Ale někdo někde o tom rozhodl. Abby je jen posel. Nemůže s tím nic udělat a není se ke komu odvolat. To je očividně hloupost. Abby ví, kdo o tom rozhodl. Vsadil bych se, že to byla ona sama.

Abby pracovala v *Newsweeku* už kdysi dávno. Z časopisu odešla ještě předtím, než jsem tam nastoupil, ale před třemi měsíci ji přijali na místo výkonné redaktorky. Byl jsem štěstím bez sebe, když jsem se dověděl, že budu právě jejím podřízeným. Jsme staří přátelé. Známe se už dvacet let. Jakmile byla

u nás, začali jsme se bavit o tom, že bychom spustili technologický blog, který bych vedl. Představoval jsem si, že bych měl rok, možná víc na to, abych ho vydupal ze země. Proto jsem se domníval, že mám práci jistou, a proto tu teď sedím, zírám ven z okna a cítím se, jako bych dostal klackem do hlavy.

„Myslím, že chtějí najmout mladší lidi,“ pokračuje Abby. „Za tvůj plat můžou zaměstnat pět čerstvých absolventů.“

„Jistě.“ Nezlobím se. Jsem jen ohromen. „Chápu.“

Zvenčí se ozve hučení sekačky na trávu. Vyhlédnu ven z okna a vidím, že v dodávce přijeli pánové, kteří pečují o náš trávník. V duchu si poznačím, že odted' budeme muset žít bez tohoto drobného luxusu, protože nezaměstnaný muž si na sekání trávníku dozajista nemůže najímat lidi. Ještě mě úplně nevyhodili, a už přemýšlím, jak ušetřit. Zrušíme také kabelovku? Přestaneme chodit na večere do restaurací? Můžeme vůbec odjet do Rakouska?

Abby mě ujišťuje, že mě má ráda a že tohle byl pro ni velice těžký telefonát a že to dělá strašně nerada, protože se známe už tak dlouho a nikoho netěší, když musí zavolat příteli, aby mu sdělil něco takového. Svým způsobem mi jí začíná být líto, ačkoli výpověď dostávám já.

Řeknu jí, že to chápu. Koneckonců píšu o byznysu. O tomhle píšu pořád — o rozvratu tradičních firem vlivem nových technologií a jejich postupném úpadku, propouštění zaměstnanců. Kdybych šéfoval časopisu, který prodělává, také bych hledal možnosti, jak ušetřit na výdajích. Starých předražených zaměstnanců bych se zbavil a najal bych skupinu hladových mladých lidí. To dává smysl.

Do tohoto zaměstnání jsem nastupoval s vědomím, že to zřejmě nebude napořád. Když jsem v roce 2008 začínal, veteráni dostávali od *Newsweeku* nabídky balíčků s odstupným. A nedělal to jen *Newsweek*. Noviny a časopisy všude scházely na úbytě v důsledku rozvratu způsobeného rozmachem internetu. Navzdory všemu *Newsweek* pořád zůstával skvělým místem

k práci, a i kdyby měl fungovat už jen pár let, stále bych chtěl pracovat právě tam.

Nyní, dnešního slunečného pátečního rána, nastal konec.

Za dva týdny končím, informuje mě Abby. Nedostanu žádný balíček na rozloučenou, jen dvoutýdenní mzdu a celou zbývající dovolenou. Po dvou týdnech také přijdu o zdravotní pojištění, ale lidé v HR mi pomůžou nastavit navazující smlouvu, abych nepřišel o benefity.

Někteří mí kolegové, kteří odešli v roce 2010 po prodeji časopisu, obdrželi balíčky ve výši ekvivalentu roční mzdy. Předpokládal jsem, že až se jednou zbaví mě, pokud k tomu vůbec kdy dojde, budu mít dostatečně dlouhou výpovědní dobu, která mi poslouží jako polštář. Dva týdny mi připadají nepřiměřeně kruté. Zkousím vyjednávat. Ptám se Abby, jestli by si mě nenechali ještě půl roku, abych si mezitím mohl hledat jinou práci. Promiň, odpovídá, ale nejde to. Nabízím, že přistoupím na snížení platu. Ani to neklapne, odmítá. A co nějaká jiná práce, napadá mě. Nemusí to být nic extra, jen abych mohl dál zůstat zaměstnaný se všemi výhodami a mezitím si začít hledat něco jiného.

Abby o ničem takovém nechce ani slyšet.

„Abby, mám děti.“ Hlas se mi chvěje. Nadechnu se. Nechci, aby bylo slyšet, že panikařím. „Mám dvojčata. Je jim šest.“

Je jí to líto, chápe to, ale nemůže nic dělat.

Svěřím se jí, že moje žena zrovna odešla z práce ve školství. Právě se nám podařilo zajistit jí pojištění v rámci mého zaměstnání v *Newsweeku*. HR oddělení *Newsweeku* o tom musí vědět. Byla to „nutná životní podmínka“, která nám umožnila přejít na pojistný program *Newsweeku* i mimo každoroční přestupné období.

„Podívej,“ navrhuji, „kdybys mohla jenom trochu posunout datum ukončení smlouvy a nechat mě tam ještě pár měsíců, tak bych si mohl udržet aspoň zdravotní pojištění, a já ti slibuju, že si najdu něco jiného a pak hned vypadnu.“

Ale Abby, moje stará kamarádka, žena, kterou znám od doby, kdy nám oběma bylo sotva dvacet let a rozjížděli jsme své kariéry v žurnalistice, říká, ne, tohle ona nemůže. Za dva týdny končím, tečka.

Zavěším, sejdu dolů a řeknu Sashe, co se právě stalo. Je otrěsena. Copak jsem jí před nedávnem netvrdil, že může bez obav skončit v práci, protože moje zaměstnání v *Newsweeku* nám dává jistotu?

„Myslela jsem si, že Abby je tvoje kamarádka,“ dodá.

„Taky jsem si to myslel.“

Sasha má na stole před sebou položenou složku s brožurou o naší dovolené, letenkami a potvrzeními z hotelu a autopůjčovny.

„Možná bychom ten výlet měli zrušit,“ uvažuje.

To by nebylo rozumné, namítám. Část peněz jsme už zaplatili za nevratné zálohy. „Měli bychom jet,“ pokračuji. „Pojedeme a využijeme ten čas na přemýšlení, co uděláme dál. Můžeme teď dělat, cokoli nás napadne, ne? Můžeme začít od nuly. Můžeme se někam přestěhovat. Je to nový začátek.“

Zmíním Vermont. Pořád mluvíme o tom, jak by bylo skvělé tam bydlet. Jedni naši známí to tak udělali — jednoho dne všechno prodali a přestěhovali se do Vermontu. Jsou nadšení! Nebo do Boulderu. Nebo Bozemanu. Mohli bychom žít ve Skalistých horách! Měli bychom sestavit seznam všech nejlepších míst k životu, půjčit si karavan, všechna navštívit a pak se rozhodnout. Mohli bychom strávit celé léto ježděním po Státech! Mohli bychom navštívit národní parky — Grand Canyon, Zion, Yellowstone i Yosemite. Svým způsobem je to dar. Protože teď máme spoustu volného času! Kdy zase budeme mít takovouhle šanci?

Sasha ví, že plácám nesmysly a taky že se mě zmocnila panika, protože takhle se chovám vždycky, když panikařím: mluvím a mluvím a mluvím. Ale během mé přednášky o vysněných městečkách uprostřed hor, kde bych mohl nosit flanelovou košili a jezdit v dodávce a nechat si narůst plnovous,

si Sasha uvědomila pravdu ohledně naší situace a má potřebu mi ji sdělit, jako kdyby vyslovením těch slov mohla vše dostat lépe pod kontrolu.

„Promluvme si nejdřív o tom, kde jsme teď,“ navrhuje. Zachovat klid ji stojí velké úsilí. „Skutečnost je taková, že jsem právě skončila v práci a nemůžu se do ní vrátit. Už zaměstnali někoho jiného. A teď vyhodili tebe.“

„Ukončení práce dohodou,“ opravím ji, protože to zní líp.

„Jde o to, že jsme oba nezaměstnaní, máme šestiletá dvojčata a jsme bez zdravotního pojištění a bez příjmu. A chystáme se jet na velmi drahou dovolenou.“

„Hm,“ připustím, „když to líčíš takhle.“

„Jak bys to líčil ty?“

Opět se vrhnu do svého špílu, v němž se stěhujeme do hor, ale přeruší mě. Nic z toho se nestane a oba to víme. Nestrávíme léto spanilou jízdou po Spojených státech v karavanu, na veselé dobrodružné cestě jako z rodinné komedie.

„Podívej,“ řeknu, „najdu si novou práci. Ještě dneska začnu obvolávat různé lidi. Hned teď. Napíšu všem svým známým. Mám domluvených spoustu přednášek, s tím bychom měli vystačit do podzimu. A můžu si vzít nějakou práci bokem.“

Snažím se působit sebevědomě. Ale pravda je taková, že je mi jednapadesát a ještě nikdy jsem práci nehledal. Vždycky jsem nějakou práci měl a pak jsem začal dělat něco lepšího. Nikdy jsem nemusel volat přátelům a prosit je, aby si na mě vzpomněli, pokud by se o něčem doslechli. Vždycky jsem byl ten na opačném konci drátu a pokaždé jsem s těmi, kdo mi volali, soucítil. Jasně, odpovídal jsem jim, dám vědět. Porozhlédnu se. Určitě něco najdeš.

Ale všichni víme, jaká je naše skutečná situace. V žurnalistice je rok od roku méně míst. Hraje se hra Jeden musí z kola ven, při níž banda starých profiků bez práce zmateně pobíhá a přetahuje se o těch pár zbývajících židlí.

Všechno je ještě o něco horší, když je vám přes padesát. Teď mi to připadá jako krutá ironie, ale vím to z článku v mém

časopise. V roce 2011 *Newsweek* publikoval tematický článek v čísle s atraktivním názvem „Bílý muž uvízlý na mělčině“. Na obálce byl zachycen bílý muž ve středních letech v obleku, jak leží promočený tváří dolů na pláži omýván příbojem — ne snad mrtvý, ale *uvízlý*.

Článek popisoval, jak celá generace ve své době úspěšných mužů dostává během krize výpověď. Teď se leda šourají po bytě v županu, neví kudy kam, jsou vyřízení, zdeptaní, před zraky svých žen a dětí se cítí poníženi, šinou se životem jako kastrovaná zombie. V novém Průmyslu 4.0 je padesát let tolik, co dříve šedesát pět. Jakmile překročíte padesátku, vaše firma si najde výmluvu, proč vás propustit, a pak hodně štěstí při hledání nové práce. A pokud by vás napadlo soudit se kvůli věkové diskriminaci: tak na to rovnou zapomeňte. Nebudete mít šanci. I kdybyste spor vyhráli, nikdy se do práce nevrátíte.

Článek jsem si přečetl hned, jak vyšel, ale příliš mě neznepokojil. Myslel jsem si, že vůči něčemu takovému budu imunní. *Newsweeku* se nedařilo, ale dokud nezkrachuje, reportéra píšícího o technologiích budou jistě potřebovat. Nebo snad ne?

Zjevně ne. Protože z ničeho nic, jednoho krásného slunečného červnového dne, zatímco sedím v kuchyni a čekám na děti, až se vrátí ze školy, a přemýšlím, jestli bych jim měl říct, co se stalo, a pokud ano, tak jak jim tu novinu co nejlépe podat, najednou už nejsem technologickým redaktorem *Newsweeku*. Namísto toho jsem ten chlap z obálky *Newsweeku*: tváří k zemi, na pláži, promočený, možná mrtvý. Jsem bílý muž uvízlý na mělčině.



V novinách jsem začal pracovat v roce 1983, ještě jako student. Po dokončení školy jsem nevěděl, co jiného bych mohl dělat, a tak jsem jednoduše v novinách pracoval dál. Pomýšlel jsem na studium práv nebo ekonomie, ale ani na jedno jsem neměl povahu. Původně jsem cílil na kariéru lékaře, ale vydal jsem se jiným směrem a v tomto stadiu mi už připadalo, že na návrat

k původnímu zaměření je příliš pozdě. Z kariéry v novinách jsem neměl pocit něčeho trvalého. Přišlo mi to jako vhodné zaměstnání do té doby, než člověk zjistí, co chce dělat doopravdy. Jak mi jednou řekl jeden můj kamarád, britský reportér se zkušenostmi z Fleet Street: „Je to lepší než muset makat, abys přežil.“ Po určité době mi došlo, že jako reportér pracuji už tak dlouho, že se žurnalistika stala mou kariérou. Jako by to celé byla vlastně jen náhoda.

V roce 1987 mě jeden kamarád přemluvil, abych s ním šel do novin zaměřených na počítačový průmysl. Jmenovaly se *PC World* a sídlily v Bostonu. V těch dobách v Bostonu mnoho high-tech společností nebylo. O počítačích jsem sice nic nevěděl, ale to tehdy nikdo. Osobní počítač byla stále ještě relativní novinka. Dostali jsme se k počátkům něčeho, z čeho se postupem času stal obrovský nový trh.

Technologické společnosti ze Silicon Valley byly v osmdesátých letech nezajímavé firmy, kde v ošuntělých kancelářských komplexech pracovali inženýři vyvíjející software nebo navrhující polovodiče, obvodové desky a síťové rozbočovače. Celebrity neexistovaly, tedy s výjimkou Steva Jobse v Applu, a dokonce ani on tehdy nebyl nijak výjimečný. Na začátku devadesátých let začala internetová éra a Silicon Valley se proměnilo. Vznikaly nové, nestabilní společnosti, které se vezly na módní vlně a svou existenci stavěly na vychloubačných řečech a slibech, že přes noc vydělají jmění. Po dotcomovém boomu na konci devadesátých let následovalo splasknutí dotcomové bubliny a pak nastalo období, kdy se Silicon Valley proměnilo v město duchů. Pomalu vznikala nová generace společností zaměřujících se na internet, a přestože druhý boom nekopíroval ten předchozí ve všech detailech, byly tu určité varovné společné znaky, z nichž tím hlavním byl fakt, že ani jedna z těchto společností negenerovala zisk. Všechny prodělávaly a některé prodělávaly neuvěřitelné množství peněz (v jistých případech miliardy dolarů), ale nikomu to zřejmě nevadilo.

O první dotcomové bublině i krachu jsem psal reportáže do *Forbesu*. Tato doba se zpětně jeví jako svého druhu zlatý věk nejen pro *Forbes*, ale pro časopisy obecně. Časopisečtí novináři nezbohatli, ale příjmy jsme měli slušné, a k nim navíc úžasné benefity. Cestovali jsme po světě, přespávali v prvotřídních hotelech a účastnili se večírků na Highlanderu, superjachtě Malcolma Forbese, ve společnosti rockových hvězd a hlav států. Během práce pro *Forbes* jsem potkal svou ženu Sashu a v roce 2005 se nám narodila dvojčata. Po letech strávených coby dvacátník a třicátník pořád někde na cestách jako nomád jsem se po čtyřicítce usadil, měl jsem dobrou práci a mladou rodinu.

V roce 2006 jsem vytvořil blog, který jsem nazval *Tajný deník Steva Jobse*, kam jsem přispíval pod pseudonymem Falešný Steve Jobs. Hlavní myšlenkou bylo psát satiru nejen o Jobsovi, ale o celém Silicon Valley. Blog jsem psal anonymně a toto tajemství přispívalo k jeho přitažlivosti. Zanedlouho dokázal přitáhnout každý měsíc jeden a půl milionu čtenářů.

Blog vykresloval Jobse jako nesnesitelného, nespolehlivého megalomaniaka, který se situoval do role vůdce prapodivné sekty soustředěné kolem elektroniky. Klel a nadával lidem kolem sebe; řídil opilý a spolu s Bono Voxem boural schválně do ostatních; poléval vařícím čajem svou nebohou sekretářku; dostal se do sporu s agenturou pro dohled nad cennými papíry a lhal vyšetřovatelům; navštívil sweatshop v Číně, kde děti vyráběly iPhony, a vyšel z něj ven s pocitem, že obětí je on. Se Stingem jeli na návštěvu do peruánského deštného pralesa, kde se zfetovali z ayahuasky a nakonec se vzlykáním skončili v objetí na hliněné podlaze. Spolu se svým nejlepším přítelem, CEO Oraclu Larrym Ellisonem jeli do Tenderloinu v San Francisku, kde z vodních děl stříkali na transevestitní prostitutky. Volali pod smyšlenými jmény do místní thajské restaurace a objednávali si „penisovou omáčku“ nebo telefonovali do obchodu s náradím v sanfranciské gay čtvrti a požadovali velký černý utahovák.

Nakonec mě odhalili. Reportér *The New York Times* uhodl, kdo blog Falešného Steva Jobse píše, konfrontoval mě a já se přiznal. Můj profil vyšel všude, od *The New York Times* po německý *Der Spiegel* a španělský *El Mundo*. Začaly mi chodit pozvánky na konference. Potom jsem získal práci v *Newsweeku*, díky čemuž mi chodilo ještě víc nabídek od pořadatelů, abych přijel přednášet. Byl jsem neustále v televizi, o své názory jsem se dělil s Fox Business, CNBC nebo Al-Džazírou. Vydal jsem román *Falešný Steve Jobs*, pak prodal práva hollywoodské produkční společnosti a ocitl se v Los Angeles, kde jsem psal scénář komedie pro kabelovou televizi, a při tom všem jsem dál pracoval pro *Newsweek*.

A pak to šlo k šípku. Můj pořad na kabelovce zařídili, než vůbec vznikl. *The Washington Post*, majitel *Newsweeku* od roku 1961, prodal *Newsweek* novému majiteli. Ten jej sloučil s webovou stránkou nazvanou *Daily Beast* a její geniální, ale bláznivá šéfredaktorka se stala šéfredaktorkou *Newsweeku*. Většina mých kolegů odešla nebo dostala vyhazov. Já se sice držel, ale jinak vládl chaos. Lidé přicházeli a odcházeli. Během následujících dvou let jsem měl půl tuctu nadřízených. Někdy jsem žádného editora neměl, jen jsem se vznášel ve vzduchoprázdnu a snažil se protlačit své články do časopisu. Nebyla to veselá doba, ale pořád jsem doufal, že se to jednoho dne zlepší.

To se stalo v březnu 2012. Přijali zpátky mou starou kámošku Abby a udělali z ní výkonnou redaktorku. Stala se mou nadřízenou. Po nejistotě pod novým vedením jsem najednou získal dojem, že mám v práci jistotu. Konečně jsem měl v New Yorku spojence, kamarádku, která nade mnou bude držet ochrannou ruku. A já bláhově věřil, že to tak zůstane.

Když kachny kejhají

Přišel jsem o práci a zmocnil se mě pocit, jako bych padal do propasti. Navenek jsem v pořádku, nebo se alespoň snažím, seč můžu, aby to tak vypadalo. Uvnitř mám však pocit, že se sotva držím, a to denním dávkám Ativanu navzdory. „Zase bude dobře,“ ujišťují mě všichni a já jim chci věřit, ale jak čas plyne, začínám pochybovat. Zatím jsem absolvoval jeden katastrofální pohovor s viceprezidentem velké PR společnosti, který si mě pozval do New Yorku a pak mě nechal hodinu čekat, aby mi sdělil, že žádného novináře přijmout nehodlá. Jeden z editorů *Forbesu*, který se mě ještě ani ne před rokem pokoušel přetáhnout z *Newsweeku*, mi nabízí pozici kontraktora, kde bych si vydělal třicet dva tisíc dolarů za rok, a to bez zdravotních benefitů. V noci se převaluju v posteli, nemůžu spát a užírám se starostmi, že mě třeba už nikdy nikdo nezaměstná.

Onen článek v *Newsweeku* o „bílých mužích uvízlých na mělčině“ nebyl smyšlený. Znáám pár chlapů mého věku, jejichž kariéra už skončila. Je jim něco přes padesát a svého času pracovali na seniorských pozicích. Pak se jich zbavili pro nadbytečnost, načež zjistili, že už je nikdo nechce. Všichni zakoušeli stejnou situaci jako teď já: měli krátce po výpovědi, byli ještě plni nadějí, obdrželi pohovory. Jenže zprvu uplyne půl roku, pak rok, a nakonec nadejde chvíle, kdy vám přestanou zvedat telefon. Tak daleko jsem to ještě nedopracoval. Něco si přivydělám na volné noze, ještě stále mě zvou na placené přednášky

a agent, který se o mě stará, mi slíbil, že se mě pokusí udržet v pracovním tempu, i když mě zároveň varoval, že bez slovíčka *Newsweek* před jménem přednáškové zdroje časem vyschnou. Co se stane pak? Máme nějaké úspory — jistě. Ale ty nám nevydrží napořád. V tuto chvíli tedy děláme všechno pro to, abychom co nejvíc ušetřili.

Děti vědí, co se děje. V jejich přítomnosti to příliš neprobíráme, ale něco jim říkat musíme. Nevím, jestli je to pro dobro věci, nebo se tím naopak všechno zhorší. Mám dojem, že jsou trochu vyděšené, zvláště kluk. Je citlivý. Jednou večer při uspávání si v jeho očích všimnu něčeho, co jsem nikdy předtím neviděl — není to strach, ale pochopení pro to, čím procházím, tedy soucit. Málem mě to zlomí. „Pojď sem, chlape,“ obejmou ho a pokusím se ho rozveselit, a on se rozesměje a já se začnu taky smát, ale zároveň se musím hlídat, abych se nerozplakal. Dochází mi, že mě teď vidí jinak než dosud. Ten záblesk lítosti v jeho očích si budu pamatovat do konce života. Ten jeho pohled mě bude pronásledovat. Potřebuji práci. Jakoukoli.

Poměrně brzy práci seženu. Stane se tak v září 2012. Není to skvělá práce. Není ani dobrá. Má spoustu nevýhod, z nichž ta největší je, že kvůli ní nebudu doma, ale přesto nezaváhám. Skočím po ní. Náhle je ze mě šéfredaktor technologického webu jménem ReadWrite, který bojuje o přežití. Je to maličký blog se třemi zaměstnanci na plný úvazek a půl tuctem zoufale špatně placených kontraktorů. ReadWrite sídlí v San Francisku, což znamená, že v pondělí odlétám a ve čtvrtek nebo v pátek se vracím nočním letem do Bostonu. Týdny, kdy nejsem v San Francisku, trávím buď v New Yorku, kde sídlí mateřská společnost, nebo v některém jiném městě, kde obvolávám technologické firmy a snažím se jim prodat naši reklamu. Není to ta nejpríjemnější práce, ale vydělávám a stále se poohlížím po něčem lepším.

ReadWrite sídlí v Townsend Street, což je ve čtvrti South of Market, kde mají své kanceláře všechny progresivní technologické startupy: Twitter, Uber, Dropbox, Airbnb. Zatímco

zbytek národa si ještě stále líže rány po nejhorší recesi za téměř sto let, tady se dějí věci. Startupy jsou všude a do všech tečou peníze.

Po burzovním krachu v roce 2008 to měly společnosti několik let hrozně těžké, pokud chtěly realizovat IPO, první veřejnou nabídku akcií. A bez IPO zase venture kapitálové společnosti, které do startupů investují rozvojový vstupní kapitál, nemohly zaručit návratnost svých investic, a tedy tento typ financování upadl. Ale nyní se situace zlepšuje. V květnu 2011 vstoupila na burzu sociální síť LinkedIn a hned první den se hodnota jejích akcií více než zdvojnásobila. Později téhož roku realizovaly společnosti Groupon a Zynga největší IPO od IPO Googlu v roce 2004. V květnu 2012 vstoupil na burzu Facebook a realizoval největší IPO v dějinách technologického průmyslu. Toto IPO přisoudilo hodnotu více než sto miliard amerických dolarů sociální síti, kterou Mark Zuckerberg o osm let dřív ve svém pokoji na kolejkách Harvardovy univerzity zprovoznil víceméně pro pobavení.

Nyní se všichni snaží odhadnout, co bude dalším Facebookem, a nové technologické šílenství už nabírá dech. Daleko na východním pobřeží, kde trávím víkendy, se pomalu začíná tušit, že v oblasti Sanfranciského zálivu se asi něco postupně dává do pohybu. Přímo v San Francisku o tom nikdo nepochybuje. Peníze jsou všude. Každý neúspěšný student s kapucí a nejasnou představou může dosáhnout na rizikovou investici. Půjčovny koloběžek, grilované sýrové sendviče, firma, která svým předplatitelům každý měsíc pošle krabici různých věcí pro psy — ke všem tečou peníze. Blue Bottle Coffee, tak populární mezi sanfranciskými vyznavači nejnovějších trendů, dokázalo získat dvacet milionů (a během dalších dvou let získá ještě dalších sto milionů) na japonské přístroje na vaření kávy, který stojí každý dvacet tisíc dolarů. Preso u nich vás vyjde na sedm dolarů. Je tam pořád fronta.

Díky všem těmto příjmům, které jsou k dispozici, se v San Francisku nafukuje bublina plná prazvláštních požitků. Některé

krámky prodávají zmrzlinu chlazenou tekutým dusíkem, pekárny nabízejí umělecky zdobené toasty. Každé ráno, když jdu pěšky do práce, se musím vyhýbat proudu hipsterů v přiléhavých džínách a s mohutnými brýlemi na očích, jedoucích na skateboardech — dospělí muži! na skateboardech! — a s kelímkem kávy za pět dolarů v ruce mířících do práce ve firmách s názvy připomínajícími postavičky z kreslených televizních seriálů pro děti: Kaggle, Clinkle, Vungle a Gangaroo.

Všechno to až podezřele připomíná konec devadesátých let a první dotcomovou bublinu. Mám neurčitý pocit, že tuto noční můru zažijeme znovu. Tehdy jsem byl technologickým reportérem ve *Forbesu*. Měl jsem za sebou roky psaní o ekonomice a znalostí tradičních metod, podle nichž se určuje hodnota společností. Uprostřed bubliny jsem si připadal jako přičetný člověk vržený do blázince. Ekonomika těchto firem nedávala smysl. Jejich oceňování bylo naprosto iracionální. Nebyl jsem jediný, kdo kvůli tomu bušil pěstí do stolu. Burzovní index přesto stoupal stále výš. Spekulanti bohatli a já zůstával stranou. Být technologickým žurnalistou v období technologického boomu je frustrující zkušenost. Dennodenně vedete rozhovory s lidmi, kteří vám nepřipadají o nic chytřejší než vy — přičemž někteří vám nepřipadají chytří vůbec —, a přitom jsou multimiliardáři a vy jen mizerně placený poskok, který má leda na zaplacení vlastních účtů. Nevěděl jsem, jestli je mám nenávidět, nebo jim závidět. Nakonec jsem pociťoval od každého trochu.

Jistě, dotcomová bublina pak jednoho dne splaskla a já jsem měl na jednu stranu tak trochu pocit zadostiučinění a na druhou stranu se mi také ulevilo. Teď se všechno může vrátit do normálu. Řekl jsem si, že dotcomová bublina byla historickou anomálií srovnatelnou s tulipánovým šílenstvím v Holandsku v sedmnáctém století, něco, co se během mého života už nikdy nebude opakovat.

Místo toho se nafukuje další. Lidé v mém věku, kteří si pamatují první dotcomovou bublinu, se procházejí po San

Francisku se stejnými pocity jako ta postava z filmu *Na hromnici o den více*, kterou hrál Bill Murray. Tohle jsme už zažili. Bojíme se, že všechno zase skončí pláčem, tak jako poprvé. Mladí lidé stojící v čele těchto nových firem si však na první krach nevzpomínají. Když k němu došlo, byli nanejvýš na střední škole. Šestadvacetiletý CEO společnosti Box, nové technologické firmy s velkým kapitálem, mi jednoho dne řekne, že z událostí z devadesátých let je důležité se poučit — a proto si o té době přečetl spoustu knížek.

Jistě, tato bublina je jiná než ta první. První bublina byla šílenstvím, které poháněly kupředu nové technologie, jež ucarovaly konzervativním investorům. Tato nová bublina obsahuje stejný magický element, ale pozor, je tu jeden rozdíl: milá pozornost od centrální banky. Tentokrát problém nespočívá jen v tom, že investoři jsou trochu pobláznění, ale také v levných penězích.

Tak mi to alespoň vysvětlí jeden odborník na venture investiční kapitál. Podle jeho teorie politika „kvantitativní úlevy“, kterou po zhroutilí trhu v letech 2007 a 2008 zavedl americký Fed spolu s dalšími centrálními bankami, přispívá k růstu cen na kapitálovém trhu. To v důsledku zvyšuje hodnotu velkých penzijních a vysokoškolských fondů. Tyto organizace mají více peněz, které mohou investovat do venture kapitálových fondů. Čím víc peněz plyne do venture kapitálu, tím snadněji mohou startupy získat investice. Zvýšení objemu peněz způsobuje, že také ocenění některých privátně vlastněných technologických společností roste do závratných výšin. Zjednodušeně řečeno jde v podstatě o to, že americká centrální banka tiskne peníze, ze kterých se spousta dostane do venture investičních fondů a odtud dál do kapes mladíků v San Francisku, kteří tu budují své startupy. Dokud bude Fed tisknout peníze a burza poroste, večírek neskončí.

Peněz je víc než možností, kam je investovat, je jich tolik, že namísto aby podnikatelé soupeřili o to, kdo investice získá, venture kapitálové fondy soutěží mezi sebou o investiční

příležitosti: perou se o možnost dát někomu své peníze. Konkurence je větší než kdy předtím, nejen mezi venture kapitálovými fondy, ale také mezi „inkubátory“ startupů a „andělskými investory“, kteří se zjevují úplně všude.

Do Silicon Valley zanedlouho nateče ještě víc peněz od konzervativních investorů, tedy těch, kdo by se dříve do startupů neodvážili investovat, protože takové investice byly hodnoceny jako příliš riskantní. V roce 2012 přijal americký Kongres zákon s krkolomným názvem „Raketový start našich startupových firem“ (Jumpstart Our Business Startups — zkráceně JOBS, tedy „pracovní místa“), který rozvolňuje pravidla pro investování do soukromých společností a umožňuje všem obyčejným lidem nalít peníze do startupů. To většinou probíhá prostřednictvím hromadného převedení financí do syndikátů sdružených na webech jako AngelList. Technologické společnosti lobbovaly za normu JOBS argumentem, že obyčejným lidem (lékařům, právníkům, penzistům) nabídne příležitost zachytit včas další Facebook nebo Google. Jenže několik veteránů z Wall Street má obavy: „Hovoříme o investicích do společností, které s největší pravděpodobností nebudou ziskové, a investory budou lidé bez zkušeností či znalostí úspěšného provádění venture kapitálových investic,“ prohlásil bývalý vrchní ekonom společnosti SEC Lynn Turner pro *Bloomberg* a dodal, že tato změna pravidel představuje „reálnou možnost podvodů, zpronevěry a obrovských ztrát“. Starousedlíci ze Silicon Valley si žádné takové problémy nepřipouštějí. „Lidi hrají ve Vegas hazardní hry a vyhazují peníze oknem. Měli by mít možnost svobodně nakládat se svými penězi a stát se andělskými investory,“ vyjadřuje se k tomu Jason Calacanis, podnikatel ze Silicon Valley a investor, který vede startupový investiční syndikát.

Okruh nových investorů do Silicon Valley je nyní tvořen také hollywoodskými celebritami a popovými hvězdami čili tou sortou lidí, kterým se na Wall Street přezdívá „hloupé peníze“. Ale svým způsobem jsou naprosto všechno hloupé peníze.

Nikdo ve skutečnosti neví, co zafunguje a které společnosti uspějí. Někteří investoři proto dávají peníze do všeho, co se jim naskytne — tomuto postupu se říká „rozsévat a modlit se“ —, v naději, že, byť díky šťastné náhodě, část peněz ulpí na příštím Facebooku a zisk z tohoto jediného zásahu do černého jim vynahradí všechny ostatní ztráty. Nejriskantnější věcí pro venture kapitalisty není sázka na špatného koně, ale možnost, že by toho správného mohli minout.

Vedle nezkušených investorů existuje také mnoho nezkušených podnikatelů. Někteří navyšují kapitál, aniž by věděli, jaký produkt nebo službu budou nabízet. Mnozí z nich nikdy předtím žádnou společnost neřídili. Někteří předtím ani nikdy nepracovali. A navíc spousta z těchto nových zakladatelů startupů jsou poněkud odporní lidé. Předchozí, starý technologický průmysl řídili inženýři a ekonomové. V tomto novém technologickém odvětví se to hemží mladými podvodníky bez morálky, úplně stejnými typy mladých mužů (téměř všechno jsou to muži), kteří zhlédli film *Sociální síť* (*The Social Network*), který líčí Marka Zuckerberga jako prolhaného, zlodějského, podrazáckého hajzla, a z kina odcházeli s pocitem, že chtějí být naprosto stejní jako on.

Mnozí z nich jsou čerství absolventi nebo se ani neobtěžovali dostudovat. Jejich společnosti připomínají spíš studentské spolky a také často takovým dojmem působí. Twitter bude zanedlouho pořádat tematický večírek v duchu takového spolku. V roce 2012 se ve slovníku Silicon Valley objevilo nové slovo, *brogrammer*, složenina z „bro“ (oslovení člena studentského spolku) a „programmer“, kterým se označují kretění, co se chovají jako prasata, pijí pivo přímo z pípy a obtěžují ženy. Brzy se dostaví skandály, soudní spory a žaloby, zprávy o úlisných zakladatelích, kteří sexuálně obtěžují zaměstnankyně, anebo jeden extrémní případ, kdy kdosi takový údajně bil svou přítelkyni. Tak takoví jsou tedy nynější ředitelé technologických firem, jimž byly svěřeny obrovské sumy peněz od jiných. Bylo by hezké myslet si, že až se vše rozpadne, tak

jediní, kdo utrpí škodu, budou venture kapitáloví investoři ze Sand Hill Road v Menlo Parku. Ale velká část peněz, co se řine těmto mladíkům do chřtánu, pochází z penzijních fondů. Až se dostaví bolest, nepocítí ji jen na Sand Hill Road.

Při chůzi po San Francisku je mi jasné, že tohle nemůže dopadnout dobře, že kombinace nezdravého úsudku, snadno nabytých peněz, chamtivých investorů a nemorálních zakladatelů je receptem na katastrofu. Nejprve pocítuji stejný spravedlivý hněv jako tenkrát na konci devadesátých let. (Novináři jsou ve spravedlivém hněvu velice dobří. Je nám přirozený.) Ale tentokrát zakouším ještě něco — možná proto, že jsem starší a pragmatičtější, nebo z toho důvodu, že teď musím zajistit děti nebo že stále ještě cítím křivdu ze ztráty místa v *Newsweeku* a bojím se, že mediální prostředí už neskýtá budoucnost. Možná jen nenávidím svou novou šéfovou v ReadWrite a každý den se ploužím do kanceláře, kde pak chrlím příspěvky na blog jenom proto, aby mi z New Yorku zavolala a sdělila mi, že stránka má malou návštěvnost. Připadám si jako křeček v kolotoči, pořád někam běžím, ale nikam nedoběhnu. Dokud budu dělat tohle, nikdy nebudu vydělávat hodně peněz — a zatím všude kolem mě mladíci v přiléhavých džínech vydělávají miliony, desítky milionů, stovky milionů... „Money for nothing,“ zpíval Mark Knopfler v jedné staré písničce od Dire Straits.

Tentokrát mě napadá, že bych se mohl přidat. Měl bych si v některém startupu sehnat práci. Technologické firmy i venture kapitáloví investoři stále hledají novináře, aby pro ně psali blogy a přitáhli k nim trochu pozornosti. Peněz mají na rozdávání a nabírají jako zběsilí. Už dva z mých přátel novinářů tento krok učinili. Jeden pracuje v Evernote, druhý ve Flipboardu. Oba žijí v San Francisku. Vídám je neustále. Nejsou to žádné naivky. Chtějí na tom šilenství také něco vydělat. Tady nikdo o ničem jiném než o vydělávání peněz nemluví. Kola investic, cenové odhady, podmínky smluv, podíly na majetku, kdo kolik vydělal: o těchto tématech konverzujeme i při večeři s přáteli

v Marin County. Kavárny jsou plné ajťáků, kteří se hrbí nad notebooky a hekticky do nich buší kódy nebo předhazují své nápady investorům. Takovýchto schůzek jsem svědkem každé ráno při čekání ve frontě na caffè latte za pět dolarů.

Jistě je, že tahle bublina jednoho dne praskne, ale než k tomu dojde, spousta lidí vydělá hodně peněz. Stalo se to nedávno — Netscape, první webový prohlížeč na světě, jako společnost nikdy neměl úspěch, a přesto jeho spoluzakladatel Jim Clark údajně dokázal do svých kapes dostat dvě miliardy amerických dolarů — a totéž se děje i nyní. Zynga a Groupon prodělávají stovky milionů dolarů, a přesto se z jejich zakladatelů stali miliardáři.



Nakonec to z ničeho nic přijde. Stane se to v roce 2012 jednoho deštivého pátečního listopadového večera v nóbl restauraci Anchor & Hope v Minna Street, jeden blok od Market Street, v té části San Franciska, kde se střetává svět financí s tím start-upovým — na místě, které je doslova epicentrem přicházející revoluce.

Právě mířím na letiště. Poletím pozdním spojem do Bostonu, ale ještě před odletem mám sraz se svým přítelem na drink. V Anchor & Hope je to samý programátor a bankéř, utrácějící zde část svých lehce nabytých investic za Cabernet Sauvignon z Napa Valley po dvou stech dolarech amerických za láhev a za ústřice, které se tu prodávají po tuctech za padesát.

Tad je investiční bankéř. Sedí u baru, téměř vzadu. Na očích má černé brýle a na sobě šedý okázalý oblek, který stojí pravděpodobně víc, než je moje týdenní mzda. V devadesátých letech vydělal jmění připravováním IPO technologických firem. Posledních pár let trávil na plážích, ale teď je zpátky, protože příležitosti jsou natolik veliké, že je nemůže přehlížet.

„Máš vůbec tušení, do jakých rozměrů to naroste?“ ptá se. „Bude to obrovské. Tahle bublina bude mnohem větší než ta minulá.“

Představ si obrovskou tsunami někde daleko na moři, pokračuje. Teď ji sotva vidíš, ale vlna brzy přijde. Některé lidi smete, ale jiní na ni naskočí a zbohatnou.

Ptám se ho, jestli si nemyslí, že se startupy naceňují příliš vysoko. Na základě tradičních měřítek se mi zdá, že některé nové společnosti budou zřejmě předražené.

„Máš pocit, že dnešní ocenění jsou příliš vysoká? Počkej, až uvidíš, kolik to bude za rok, za dva, za tři roky. Ještě zdaleka nejsme na vrcholu. Než to všechno skončí, v Silicon Valley budou probíhat přesuny majetku v hodnotě bilionu dolarů — tisíce miliard!“

Jeho banka vydělá na tom, že pomůže lidem dát tyhle peníze do pohybu a část z nich si ukrojí, zatímco budou cestovat. Tad bude zařizovat fúze a akvizice. Bude radit startupům, které navyšují kapitál, ať už od privátních investorů, nebo pomocí IPO.

Opět nadhodím téma ohodnocování a predestru své obavy, že nastolené tempo nelze udržet a že dojde k dalšímu krachu.

„Na Wall Street koluje jedno staré rčení,“ podotkne Tad. „„Když kachny kejhají, dejte jim krmení.“ Už jsi to někdy slyšel? Kdysi v devadesátých letech investoři kupovali všechno s příponou .com za jménem. A tak jsme jim to dali. Naší prací není lidi odrazovat od nakupování. Naší prací je dát jim to, co chtějí. Naší prací je nakrmit kachny. A právě teď mají kachny hlad.“

Opodál se ozve potlesk. Číšník donesl ke stolu s přibližně dvacítkou ajťáků v džínách, teniskách a s brýlemi Warby Parker na nose ohromnou dvoupatrovou věž z mořských plodů, několikasetdolarovou směs langust, ústřic a dalších korýšů.

Tad mi zopakuje to o bilionu dolarů, které změní majitele. Bilion dolarů! Bude to největší přesun bohatství v dějinách.

„A já, místo abych se na tom podílel, o tom jen píšu.“

Usrkne Cabernet Sauvignon a pokrčí rameny: „Jasně.“

„Pracuju ve špatném odvětví,“ povzdychnu si.

„To je pravda,“ souhlasí věcným tónem.

Měl bych jít. Venku na mě čeká Uber, který mě odveze na letiště. Rozloučíme se. Cestou na letiště hledím z auta ven do tmy a pozoruji déšť, který skrápí čelní sklo. Myslím na bilion dolarů. Můj vtípek o tom, že pracuji pro špatné odvětví, nebyl tak docela vtípkem. Je to pravda. Jsem ve špatném odvětví. Pracuji pro špatné odvětví, v němž to bude stále horší. Ale proč? Copak existuje nějaký zákon, podle kterého dál musím dělat to, co dělám, jen proto, že je to to jediné, co jsem kdy dělal?

Než dojedeme na letiště, jsem rozhodnutý. Trh s technologiemi opět šílí a tentokrát nebudu jen sedět u postranních čar a psát o něm. Půjdu pracovat do startupové firmy. Budu krmit kachny, naskočím na tsunami a možná z prkna spadnu a utopím se anebo mě možná ty kachny uklovou k smrti, co já vím, ale co už, kašlu na to — zkusím to.

Podle mě nemám co ztratit. Svou práci v ReadWrite beztak nenávidím. Je pravda, že je mi dvaapadesát a že věk, kdy by člověk měl začínat novou kariéru nebo se pouštět do dobrodružství, už mám za sebou. Ale jestli se do toho nepustím, tak už se mi nikdy nemusí naskytnout příležitost. Třeba bych už navěky jen přemítal, jak by to všechno asi dopadlo, kdybych sebral všechnu odvahu a ten krok udělal.

Trik spočívá v tom, najít tu správnou společnost. Ideálně bych se chtěl přidat k příštímu Googlu nebo Facebooku — k raketě. Realisticky však jen doufám, že najdu takovou společnost, která nevyšumí, ale bude mít šanci realizovat první veřejnou nabídku akcií, při které mi v kapse přistane pár dolůů. Poměrně záhy jednu takovou najdu.

3.

Co je to ten HubSpot?

Na síti LinkedIn se objeví výzva: softwarový startup v Cambridge hledá „tvůrce obsahu“. Společnost se jmenuje HubSpot. Sídlí jen šest mil od mého domu ve Winchesteru v Massachusetts, přesto jsem o této společnosti nikdy neslyšel a netuším, čím se zabývá. Přehrabuji se jejími webovými stránkami, kde se píše o čemsi, co nazývají „inbound marketing“. Nikdy jsem o tom neslyšel. Dokážu říct jen tolik, že vyrábí nějaký software pro marketingová oddělení firem.

Obvolám pár přátel, kteří pracují ve venture kapitálových společnostech, a ti mě ujistí, že HubSpot je skvělá volba. Je to tak trochu Šípková Růženka. Není tak známý jako společnosti typu Snapchat nebo Instagram, ale v čele stojí skupinka absolventů Massachusetského technologického institutu (MIT) a má namířeno k IPO. Za posledních sedm let se HubSpotu podařilo získat investice ve výši sto milionů ve venture kapitálu a k investorům patří ty nejlepší firmy v oboru. Neustále roste. „Tihle lidi,“ přesvědčuje mě jeden přítel znalý věci, „vydělají obrovskou fúru prachů.“

Píšu ženě, která na LinkedIn vyvěsila nabídku práce tvůrce obsahu. Ráda by se se mnou sešla. Jmenuje se Sharon. Je vdaná, čtyřicátnice a má dvě děti. Setkáváme se v lednu 2013 na obědě v thajské restauraci v Cambridge, kam s sebou přivádí Wingmana, vedoucího oddělení na tvorbu obsahu. Wingmanovi je přibližně třicet a v HubSpotu pracuje už něco přes