

INTRODUZIONE

Molti dei miei mentori, persone esperte e in cui avevo fiducia, sono morti.

Qualche anno fa mi sono guardato intorno e quelle anime sagge, (perlopiù) pazienti, che avevo inondato con un milione di domande, che avevano sopportato le mie telefonate a tarda sera, che mi avevano aiutato ad avviare aziende, a creare prodotti, a gestire riunioni di consigli di amministrazione o semplicemente a essere una persona migliore, se ne erano andate. Alcune troppo presto.

Ora ero io quello inondato di domande. Le stesse che avevo posto io, in continuazione. Domande sulle startup, certo, ma anche su argomenti più elementari: se lasciare un lavoro oppure no, quali mosse fare per la carriera, come fare a sapere se le mie idee valgono qualcosa, come pensare alla progettazione, come affrontare i fallimenti, quando e come avviare un'azienda.

E, stranamente, avevo avuto risposte, avevo ricevuto consigli. Ho imparato da mentori stupendi e dai team incredibili con cui ho lavorato per oltre trent'anni. Ho imparato in molte minuscole startup e in aziende gigantesche, costruendo prodotti che centinaia di milioni di persone utilizzano quotidianamente.

Così adesso, se mi telefonate a mezzanotte, presi dal panico, per chiedermi come mantenere intatta la cultura di un'azienda mentre cresce o come non sbagliare il marketing, posso darvi qualche idea, fornirvi qualche trucco e qualche suggerimento, perfino qualche regola.

Ma no. Per favore, non chiamatemi a mezzanotte. Ho imparato anche quanto valga una buona notte di sonno.

Leggete invece questo libro.

Contiene gran parte dei consigli che distribuisco ogni giorno ai neolaureati e ai CEO, a executive e stagisti, a chiunque cerchi con le unghie e coi denti di trovare la propria strada nel mondo del lavoro e di costruire la propria carriera.

Questi consigli non sono ortodossi, perché sono della vecchia scuola. La religione di Silicon Valley è reinventare, sconvolgere, spazzar via vecchi modi di pensare e proporre di nuovi, ma certe cose non si possono spazzare via. La natura umana non cambia, non importa che cosa state costruendo, dove vivete, quanti anni avete, se siete ricchi oppure no. Negli ultimi trenta e passa anni ho visto di che cosa hanno bisogno gli esseri umani per raggiungere il loro potenziale, per sconvolgere quello che va sconvolto e per tracciare il proprio percorso fuori dall'ortodossia.

Così sono qui a scrivere di uno stile di leadership che ho visto vincente, più e più volte. Di come si comportavano i miei mentori e Steve Jobs. Di quello che faccio io. Di come essere rompiscatole e piantagrane.

Questo non è l'unico modo per fare qualcosa che valga la pena fare, ma è il mio modo. E non è per tutti. Non tesserò le lodi della moderna teoria organizzativa progressiva. Non vi dirò di lavorare due giorni alla settimana e di andare in pensione presto.

Il mondo è pieno di aziende mediocri e insignificanti che creano stupidaggini mediocri e insignificanti, ma ho passato tutta la vita alla ricerca dei prodotti e delle persone che mirano all'eccellenza. Ho avuto la fortuna incredibile di imparare dai migliori, da persone coraggiose e piene di passione che hanno lasciato un segno nel mondo.

Credo che tutti debbano avere la stessa possibilità.

Per questo ho scritto questo libro. Chiunque cerchi di fare qualcosa di significativo ha bisogno di un mentore e di un coach (e merita di averli), qualcuno che ci sia già passato e possa dare una mano a superare i momenti più difficili della carriera. Un buon mentore non vi elargirà le risposte, ma cercherà di aiutarvi a vedere il vostro problema da una prospettiva diversa. Vi presterà qualcuno dei suoi consigli, faticosamente guadagnati, così che possiate scoprire la vostra soluzione.

Non sono solo gli imprenditori tecnologici della Silicon Valley ad avere diritto a un po' di aiuto: questo libro è per chiunque voglia creare qualcosa di nuovo, che insegua l'eccellenza, che non voglia sprecare tempo prezioso su questo prezioso pianeta.

Parlerò molto della costruzione di un grande prodotto, ma un prodotto non deve per forza essere un pezzo di tecnologia: può essere qualsiasi cosa. Un servizio. Un negozio. Potrebbe essere un nuovo tipo di impianto per il riciclo. Anche se non siete ancora pronti a creare qualcosa, questi consigli sono comunque per voi. A volte il primo passo consiste semplicemente nel capire che cosa volete fare. Trovare un lavoro che vi dia entusiasmo. Costruire la persona che volete diventare o costituire un team con cui realizzare qualcosa.

Questo libro non vuole essere una biografia: non sono ancora morto. È un mentore in scatola. È un'enciclopedia di consigli.

Se avete abbastanza anni da ricordare il tempo in cui Wikipedia non esisteva, forse ricorderete anche il piacere della vista di una parete (alla lettera) di enciclopedie sui vostri scaffali o nello studio dei nonni o nei recessi di una biblioteca. Vi ricorrevate quando avevate una domanda specifica, ma ogni tanto probabilmente aprivate una pagina a caso e iniziavate a leggere. A per abburattamento. Poi andavate avanti per vedere dove vi capitava di finire, leggendo una voce per esteso o saltando di qua e di là, alla scoperta di piccoli frammenti del mondo.

È così che dovete pensare questo libro.

- Potete leggerlo in ordine, dall'inizio alla fine.
- Potete sfogliarlo alla ricerca dei consigli o delle storie che sono più interessanti o più utili per la crisi che state affrontando nella vostra carriera. Perché c'è sempre una crisi – personale, organizzativa o di concorrenza.
- Potete seguire i rimandi “vedi anche” sparsi in tutto il libro, come fareste un clic su un collegamento in Wikipedia. Approfondite un tema e vedete dove vi porta.

La maggior parte dei libri di business ha una tesi di fondo e dedica trecento pagine a svilupparla. Se cercate una serie di buoni consigli su vari temi, potreste dover leggere quaranta libri, sfrondando all'infinito per trovare ogni tanto qualche perla di informazione utile. Così per questo libro mi sono limitato a raccogliere le perle. In ogni capitolo ci sono consigli e aneddoti che derivano dai lavori, dai mentori, dai coach, dai manager e dai colleghi che ho avuto e dagli innumerevoli errori che ho commesso.

Dato che questi sono i miei consigli in base alla mia esperienza, il libro segue approssimativamente la mia carriera. Parte dal mio primo lavoro appena uscito dal college e finisce dove sono oggi. Ogni passo, ogni fallimento mi ha insegnato qualcosa. La vita non inizia con l'iPod.

Ma questo libro non parla di me. Perché *io* non ho fatto nulla. Ero solo una delle persone che facevano parte dei team che hanno realizzato l'iPod, l'iPhone, il Nest Learning Thermostat e Nest Protect. C'ero, ma non ero mai da solo. Questo libro parla di quello che ho imparato, in genere sulla mia pelle.

Per capire le cose che ho imparato, forse è bene che sappiate qualcosa di me.

- 1969. Il solito inizio: sono nato. Quando ero ancora all'asilo, abbiamo cominciato a trasferirci. Mio padre era un agente di vendita

per Levi's ed era sempre in viaggio, alla ricerca della successiva miniera d'oro per i jeans. In quindici anni, ho frequentato dodici scuole diverse.

- 1978-1999. Startup numero uno: uova. Le vendevo porta a porta quando ero in terza elementare. Ne sono orgoglioso: era un'attività solida. Acquistavo le uova a buon prezzo da un agricoltore, poi mio fratello minore e io le accatastavamo nel nostro carretto blu e lo trascinavamo ogni mattina per le vie del quartiere. Mi procuravo un po' di soldi che i miei genitori non potevano dirmi come spendere, il mio primo assaggio della vera libertà. Se avessi continuato, chissà a quali vette sarei potuto arrivare.
- 1980. Ho trovato il lavoro della vita. Era l'estate della quinta elementare. Un buon momento per scoprire la propria vocazione. Ho seguito un corso di programmazione quando "programmare" significava compilare fumetti con una matita numero 2 su cartoncini e ottenere risultati su una stampata. Non c'era neanche un monitor. È stata la cosa più magica che abbia mai visto.
- 1981. Primo amore. Un Apple][+. Otto bit, un vero, stupendo monitor a fosfori verdi da dodici pollici, una bellissima tastiera marrone. Dovevo avere quella macchina incredibile, incredibilmente costosa. Mio nonno mi promise che avrebbe raddoppiato qualsiasi cifra fossi riuscito a guadagnare facendo il caddy per il golf, così ho lavorato d'impegno finché non ho potuto permettermelo. Adoravo quel computer. Era la mia passione esclusiva e la mia ancora di salvezza. A dodici anni, avevo smesso di cercare di mantenere amicizie in senso tradizionale. Sapevo che l'anno dopo ci saremmo trasferiti di nuovo, perciò l'unico modo per tenere i contatti con gli amici era attraverso il mio Apple. Non esistevano Internet o la posta elettronica, ma esistevano i modem a 300 baud e le bacheche elettroniche, BBS nel gergo di quegli anni. Avrei trovato altri appassionati in qualsiasi scuola fossi finito, poi saremmo rimasti in contatto grazie ai nostri Apple. Abbiamo imparato da soli a programmare e ad hackerare le compagnie telefoniche, per poter fare telefonate in teleselezione gratuitamente e aggirare la tariffa di 1-2 dollari al minuto.
- 1986. Startup numero 2: Quality Computers. Un amico con cui ero rimasto in contatto grazie al modem a 300 baud ha avviato la Quality Computers nell'ultimo anno della scuola superiore. Mi sono associato a lui subito dopo. Era un'azienda che rivendeva per posta hardware di terze parti per l'Apple][, chip di DRAM e software, il tutto dalla cantina. Scrivevamo anche software: gli

aggiornamenti e le schede di espansione che vendevamo erano complicati da installare e ancora più difficili da usare, perciò scrivevamo software per semplificare il tutto per i comuni mortali. È diventata un'azienda in prima regola: numero verde, magazzini, pubblicità sulle riviste, dipendenti. Dieci anni dopo l'amico l'ha venduta per un paio di milioni, ma io me ne ero già andato da tempo. Vendere cose andava bene, ma farle era meglio.

- 1989. Startup numero 3: ASIC Enterprises. ASIC stava per Applications Specific Integrated Circuit. Non avevo molta esperienza di branding quando avevo vent'anni, ma ero pieno di amore. Verso la fine degli anni Ottanta il mio amato Apple][era in difficoltà. Doveva essere più veloce. Così, un amico e io decidemmo che lo avremmo salvato. Abbiamo costruito un nuovo processore, più veloce, il 65816. In realtà, non sapevo come costruire un processore: ho seguito il primo corso di progettazione di processori al college, il semestre dopo che avevamo iniziato. Ma abbiamo costruito quei chip ed erano otto volte più veloci di tutto quello che era disponibile: raggiungevano splendidamente i 33 MHz, e ne abbiamo venduti perfino alcuni ad Apple, prima che smettesse di progettare nuovi Apple][.
- 1990. Startup numero 4: Constructive Instruments. Ho fatto squadra con il mio professore all'Università del Michigan per realizzare un editor multimediale per bambini. Mi ci sono buttato a capofitto, ci lavoravo costantemente o facevo assistenza. Avevo un cercapersone, in un'epoca in cui erano un'esclusiva di medici e trafficanti di droga. Gli altri studenti del college si chiedevano spesso che cosa non andasse in Fadell: perché non usciva a divertirsi e a bere, invece di starsene chiuso in uno scantinato, da solo con un computer? Quando mi sono laureato, Constructive Instruments aveva qualche dipendente, un ufficio, un prodotto, partnership di vendita. Avevo ventun anni ed ero CEO. Mi agitavo così tanto che è un miracolo non prendessi il volo.
- 1991. Tecnico del software diagnostico alla General Magic. Dovevo imparare come gestire una vera startup, perciò ho deciso di imparare dai migliori. Ho trovato un posto in una delle aziende più riservate ed entusiasmanti di Silicon Valley, piena zeppa di geni, l'occasione della vita. Avremmo creato il dispositivo di comunicazione e intrattenimento personale più incredibile della storia. Ho profuso tutte le energie e la mia vita in quell'azienda. Avremmo cambiato il mondo. Non potevamo fallire.

- 1994. Primo tecnico hardware e software di General Magic. Abbiamo fallito.
- 1995. CTO di Philips. Ho cominciato a parlare con Philips, uno dei partner di General Magic, di quello che era andato storto. Ho proposto la mia idea: cambiare il pubblico, usare software e hardware esistenti, semplificare semplificare semplificare. Così Philips mi ha assunto per creare PC tascabili per uomini d'azienda in continuo movimento. Sono diventato un Chief Technology Officer di venticinque anni. Il mio secondo lavoro dopo il college.
- 1997-1998. Lanciati i Philips Velo e Nino. Sono stati un successo straordinario!
- 1997-1998. Non siamo riusciti a venderne abbastanza.
- 1998. Philips Strategy and Ventures Group. Sono passato al lato venture capital di Philips. Ho incominciato a scoprire tutto quello che potevo di quel mondo, ma il tarlo del PC tascabile era sempre dentro la mia testa. Forse non avevo mirato al pubblico giusto. Forse non dovevamo fare un PC per persone d'azienda. Forse dovevamo fare un riproduttore musicale per tutti.
- 1999. Real Networks. Avrei creato un riproduttore digitale di musica con il team giusto, la tecnologia giusta, la vision giusta.
- 1999. sei settimane dopo. Mi sono licenziato. Mi sono reso conto dell'errore appena sono entrato dalla porta. Davvero pessime vibrazioni.
- 1999. Startup numero 5: Fuse Systems. Che vadano tutti a farsi friggere. Lo faccio da solo.
- 2000. Scoppia la bolla delle dot-com. I finanziamenti si sono prosciugati in un baleno. Ho fatto ottanta presentazioni a VC, e tutte sono andate a vuoto. Ero disperato: come tenere a galla l'azienda?
- 2001. Apple chiama. All'inizio speravo soltanto di guadagnare abbastanza come consulente da tenere in piedi Fuse. Poi sono entrato alla Apple e ho portato con me il mio team.
- 2001. dieci mesi dopo. Abbiamo lanciato il primo iPod. È stato un successo straordinario!
- 2001-2006. VP della divisione iPod. Dopo diciotto generazioni di iPod, alla fine abbiamo risolto tutti i problemi.
- 2007-2010. SVP della divisione iPod e iPhone. Poi abbiamo creato l'iPhone. Il mio team ha costruito l'hardware e il software di base

per gestire e produrre il telefono. Poi ne abbiamo lanciate due altre versioni. Poi mi sono licenziato.

- 2010. Pausa. Mi sono concentrato sulla mia famiglia. Sono andato all'estero. Sono stato tanto lontano dal lavoro e da Silicon Valley quanto mi serviva.
- 2010. Startup numero 6: Nest Labs. Matt Rogers e io abbiamo dato vita a Nest in un garage a Palo Alto. Avremmo rivoluzionato il prodotto meno sexy della storia: il termostato. Dovevate vedere la faccia che faceva la gente quando raccontavamo che cosa avrebbe costruito la nostra nuova super-segreta startup.
- 2011. Lancio del Nest Learning Thermostat. È stato un successo straordinario! E, cavoli, la gente lo ha acquistato.
- 2013. Lancio di Nest Protect, sistema di allarme, rilevatore di fumo e di monossido di carbonio. Stavamo iniziando a creare un ecosistema, una casa in grado di prendersi cura di se stessa e delle persone al suo interno.
- 2014. Google acquista Nest per 3,2 miliardi di dollari. Il nostro hardware, il software e l'infrastruttura di Google: sarebbe stato un matrimonio stupendo.
- 2015-2016. Google crea Alphabet. Mi licenzio. Nest è stata buttata fuori da Google ed è finita in Alphabet, che poi ci ha chiesto di cambiare drasticamente i nostri piani. Poi ha deciso di vendere Nest. Non era il matrimonio che pensavamo. Me ne sono andato in preda a una totale frustrazione.
- 2010-oggi. Build Collective. Dopo avere lasciato Google Nest, mi sono concentrato sull'attività di consulenza e di investimento che avevo iniziato già dal 2010. Ora facciamo da mentori e supporto a tempo pieno a circa duecento startup.

La mia vita ha oscillato tremendamente fra successo e fallimento, vette di carriera incredibili, seguite immediatamente da cocenti delusioni. E a ogni fallimento ho deciso di ripartire da zero, di prendere tutto quello che avevo imparato e di fare qualcosa di completamente nuovo, diventare una persona completamente nuova.

La mia versione più recente è quella di mentore, coach, investitore, e ora, bizzarramente, anche di autore. Sono diventato autore però solo per una congiunzione astrale che si è verificata quando Dina Lovinsky, scrittrice brillante con cui ho lavorato (e bisticciato) per un decennio, è stata disponibile ad aiutarmi e a farmi rimangiare ogni stupidaggine. Giovane, impertinente e coraggiosa, Dina c'è stata fin

dai primi giorni di Nest, ha visto tutto in prima persona e ha imparato a scrivere come avrei scritto io, se fossi in grado di scrivere.

Probabilmente ormai lo avrete capito: come scrittore sono terribile. Posso scrivere software, certo, ma un libro? Non è per me. Armato solo di un foglio di calcolo di lezioni imparate a caso, non avevo idea di come mettere sulla pagina la prima parola. Ma in fondo non avevo idea nemmeno di come costruire un processore, o un riproduttore di musica, o uno smartphone, o un termostato, eppure hanno funzionato tutti benissimo.

I consigli presenti in questo libro non sono completi, ma sono un punto di partenza. Sto ancora imparando, rivedendo i miei pensieri ogni giorno. Come chiunque altro. Questo libro contiene un po' di quello che ho imparato finora.