

TONY
HSIEH

dyrektor generalny firmy Zappos,
zarządzanej zgodnie z ideą turkusowej organizacji

DAWAJ
INNINYM
SZCZĘŚCIE

Ścieżka pasji, zysku i celu

TONY
HSIEH

DAWAJ
INNINNYM
SZCZĘŚCIE

Ścieżka pasji, zysku i celu

Przełożyła Katarzyna Sobiepanek-Szczęsna

Spis treści

Przedmowa	9
Wprowadzenie: Jak odnalazłem swoją drogę	13
CZĘŚĆ I	
ZYSKI	15
1. W poszukiwaniu zysków	17
2. Coś wygrasz, coś tracisz	45
3. Różnorodność	71
CZĘŚĆ II	
ZYSKI I PASJA	107
4. Skoncentruj swoją pozycję	109
5. Platforma dla rozwoju: marka, kultura, taśmociąg	147
CZĘŚĆ III	
ZYSKI, PASJA I CEL	223
6. Przejście na wyższy poziom	225
7. Decydująca gra	249
Epilog	261
Dodatek: zasoby online	263
Indeks	265

ROZDZIAŁ 2

Coś wygrywasz, coś tracisz

W prawdziwym świecie

Obydwaj z Sanjajem dostaliśmy ofertę z Oracle. Miałem kilka innych ofert pracy, jednak podjęcie decyzji o przyjęciu tej od Oracle przyszło mi bardzo łatwo. Nie tylko oferowali największe pieniądze (40 000 dolarów rocznie w roku 1995 było bardzo dobrą płacą za pracę od razu po college'u), lecz również byli gotowi zapłacić za przewóz do Kalifornii wszystkich rzeczy, jakie nagromadziłem przez lata college'u, i zakwaterować mnie i Sanjaya w firmowym mieszkaniu za darmo przez trzy tygodnie programu szkoleniowego dla nowo zatrudnionych.

Poczułem, że odniosłem sukces. Wygrałem grę pod nazwą college, której celem było uzyskanie pracy płatnej najwyżej jak tylko można. Kiedy porównałem moją posadę z tymi, które otrzymali inni koledzy z akademika, stało się jasne, że ja i Sanjay mieliśmy zarabiać więcej niż wszyscy pozostali.

Kilka miesięcy później Sanjay i ja byliśmy na tym szkoleniu dla nowo zatrudnionych w Oracle. Był to trzytygodniowy program, który przechodziliśmy z dwudziestu innymi osobami, które również właśnie ukończyły college. Te trzy tygodnie przeleciały szybko. Był to głównie intensywny kurs programowania baz danych. Pracowaliśmy nad wymagającymi i ekscytującymi projektami. Naprawdę czułem, że dużo się uczę, nawiązuję znajomości oraz, co najważniejsze, zarabiam duże pieniądze. Pod koniec szkolenia z nie-

cierpliwością oczekiwałem na spotkanie z moim nowym szefem i rozpoczęcie mojej nowej pracy.

Nie miałem pojęcia, co będę robił ani czego oczekiwać. Nie zrobiłem żadnego rozeznania na temat Oracle. Wiedziałem tylko, że wysłali kogoś, żeby spotkał się ze mną w kampusie, kiedy jeszcze byłem w college'u, i że byli pod wrażeniem moich umiejętności. Nie wiedzieli tak naprawdę, kim jestem, a ja tak naprawdę nie wiedziałem, kim są oni. Wiedziałem tylko, że mam być „inżynierem oprogramowania” i że będą mi płacić 40 000 dolarów.

Pierwszego dnia mojej prawdziwej pracy w Oracle pokazano mi moje biurko i powiedziano, na czym będą polegać moje najbliższe zadania i obowiązki. Przede wszystkim miałem robić testy jakości i kompatybilności. Nie miałem pojęcia, co to oznaczało, lecz nie miało to znaczenia. Zarabiałem dobre pieniądze. A w ciągu tygodnia okazało się, że były to tak naprawdę również łatwe pieniądze.

Musiałem przeprowadzać tylko kilka testów dziennie. Przygotowanie testu zajmowało około pięciu minut, a test odbywał się automatycznie przez następne trzy godziny, podczas których po prostu siedziałem i czekałem na jego zakończenie. Tak więc mogłem przeprowadzić maksimum dwa lub trzy testy dziennie. Zdałem sobie również sprawę, że nikt nie śledzi tego, o której wchodzę do biura i z niego wychodzę. Właściwie wydaje mi się, że nikt tak naprawdę nawet nie wiedział, kim jestem.

Przez mniej więcej pierwszy miesiąc czułem się niesamowitym szczęściarzem. Nie mogłem uwierzyć, że dostaję takie pieniądze za coś, co nie wymaga prawie żadnego wysiłku. Wraz z Sanjayem znaleźliśmy mieszkanie w odległości siedmiu minut od biura i znowu byliśmy współlokatorami.

W ciągu tygodnia mój plan wyglądał następująco:

- 10.00 – Pojawienie się za biurkiem.
- 10.05 – Włączenie pierwszego testu.
- 10.10 – Sprawdzenie skrzynki mailowej, wysłanie maili do znajomych ze szkolenia wstępnego.

11.30 – Wyjście do domu na lunch.

12.30 – Drzemka.

13.45 – Powrót do biura.

14.00 – Włączenie kolejnego testu.

14.05 – Sprawdzenie skrzynki mailowej, wysłanie odpowiedzi na maile od znajomych ze szkolenia wstępnego.

16.00 – Powrót do domu.

Czułem, że mam szczęście, ponieważ miałem tak łatwy grafik, podczas gdy Sanjay zwykle nie wracał do domu przed 19.00. Czasami pytałem go, jaka jest jego praca, a on wzruszał ramionami i mówił coś w stylu: „Jest OK. Nic porywającego”.

Powiedziałem mu, że moja praca również nie jest tak naprawdę porywająca i że może moglibyśmy razem pracować nad czymś wieczorami i w weekendy dla przyjemności i zwalczenia nudy. Istniało coś pod nazwą World Wide Web, co zaczynało być coraz bardziej popularne. Sanjay był naprawdę dobrym grafikiem, więc zaproponowałem, żebyśmy zaczęli na boku tworzyć strony internetowe dla innych firm.

Idea rozpoczęcia własnego dodatkowego biznesu to było coś naprawdę przyjemnego. Postanowiliśmy nazwać firmę Internet Marketing Solutions (Internetowe Rozwiązania Marketingowe), w skrócie IMS. Stworzyliśmy własną stronę internetową, założyliśmy w naszym mieszkaniu dodatkową linię telefoniczną i poszliśmy do Kinko's, aby wydrukować wizytówki. Byliśmy gotowi na pozyskiwanie klientów.

Nasz plan pozyskiwania klientów był taki: najpierw zwracamy się do lokalnej izby handlowej i oferujemy im bezpłatne stworzenie ich strony internetowej. Następnie moglibyśmy mówić lokalnym biznesmenom, że izba jest naszym klientem (unikając jakiegokolwiek wzmianki o tym, że nam nie płaci), pozyskać tak wiele lokalnych firm, jak to możliwe, i zacząć zbierać płynące szerokim strumieniem zyski.

A więc na początek to, co najważniejsze. Musieliśmy uzyskać zgodę izby handlowej na stworzenie strony www. Chociaż nasza

oferta nie obejmowała pieniędzy, dotarcie do nich wymagało ode mnie pierwszej rozmowy sprzedażowej przez telefon. Uzgodniłem spotkanie na 12.30, co idealnie wpasowało się w mój codzienny rozkład zajęć w Oracle.

W dniu spotkania byłem zdenerwowany. Nigdy wcześniej nie przeprowadziłem skutecznej sprzedaży, jednak wiedziałem, że moją misją jest przekonanie przedstawicieli izby, że potrzebują strony internetowej, a my jesteśmy dla nich dobrym partnerem. Wiedziałem, że ważny jest wygląd, więc po wyjściu z Oracle na przerwę na lunch o 11.30 poszedłem najpierw do domu i założyłem garnitur oraz krawat, w które byłem ubrany kilka miesięcy wcześniej na wręczeniu dyplomów. Upewniłem się, że mam ze sobą dużo wizytówek, zabrałem też na spotkanie kilka broszur, które zaprojektowałem i wydrukowałem kilka dni wcześniej Sanjay.

Mimo iż byłem zdenerwowany, spotkanie wypadło dobrze. Byli szczególnie podatni na fakt, że oferowaliśmy zrobienie wszystkiego za darmo. Przez następnych kilka tygodni moje przerwy na lunch stawały się coraz dłuższe i dłuższe i skończyło się tak, że spędzałem większość dnia na spotkaniach w izbie, aby mieć pewność, że są zadowoleni z tego, co dla nich tworzymy. Noce Sanjaya stawały się coraz dłuższe i dłuższe, aż doszło do tego, że nie spał całą noc, tworząc stronę internetową izby. Ja byłem osobą od sprzedaży i obsługi klienta, a on człowiekiem od produktu i projektowania. Stworzyliśmy dobry zespół.

Po miesiącu założyliśmy stronę internetową izby i od tego momentu byliśmy gotowi na rozpoczęcie pozyskiwania płatnych klientów. Naszym pierwszym celem było wielkie centrum handlowe Hillsdale, które mieściło się przy tej samej ulicy, przy której mieszkaliśmy. Uważaliśmy to za dobry wybór, ponieważ gdyby udało się nam pozyskać Hillsdale jako klienta, moglibyśmy później spotykać się z innymi sklepami i mówić im, że skoro ten hipermarket pracuje z nami, to oni również powinni.

Przez następne kilka miesięcy spędzałem coraz mniej czasu w biurze Oracle, ponieważ spotykałem się z przedstawicielami mar-

ketu Hillsdale i innymi małymi firmami. Ostatecznie przekonaliśmy market do zapłacenia nam 2000 dolarów za zaprojektowanie ich całej strony internetowej, zarządzanie i hosting.

Udało się! Mieliśmy naszego pierwszego płatnego klienta. Mogliśmy skończyć z niedającymi satysfakcji i nudnymi dniami w Oracle, ponieważ byliśmy w stanie prowadzić własny biznes w pełnym wymiarze pracy.

Zdecydowaliśmy więc, że to właśnie zrobimy.

Od rana w dniu, w którym miałem powiedzieć szefowi w Oracle, że odchodzę, byłem kłębkim nerwów. Po półgodzinnym ociąganiu się w końcu zebrałem się na odwagę, żeby przejść przez korytarz do jego biura. Byłem gotowy ogłosić mu nowiny. Zobaczył mnie przez okno biura. Nawiązaliśmy kontakt wzrokowy. Poczułem, że moje serce bije coraz szybciej. Zerknąłem przez okno do środka i w ostatniej chwili zrozumiałem, że ma z kimś spotkanie i nie mogę z nim teraz porozmawiać. Poczułem ogromną ulgę i poszedłem dalej, udając, że tak naprawdę szedłem do łazienki mieszczącej się dalej w korytarzu.

Umyłem ręce i czekałem przez kolejnych kilka minut, żeby wydawało się, że rzeczywiście musiałem pójść do łazienki. Następnie przeszedłem obok biura szefa do mojego biurka i spędziłem pół godziny na mailowaniu ze znajomymi. Stwierdziłem, że trzydzieści minut powinno wystarczyć na zakończenie spotkania, postanowiłem jednak poczekać jeszcze kwadrans, żeby mieć pewność i zacząłem ponownie iść w kierunku jego biura.

Z jakiegoś powodu za drugim razem byłem jeszcze bardziej zderwowany.

Myślę, że mogło to być związane z tym, że nie byłem pewien, czy poranne spotkanie nie trwa nadal. Gdyby tak było, musiałbym znowu udawać, że idę do łazienki, a on prawdopodobnie zacząłby myśleć, że mam jakieś poważne problemy z pęcherzem lub żołądkiem. Może zaczęłby również zastanawiać się, dlaczego korzystam z łazienki położonej przy jego biurze, zamiast tej, która znajdowała się obok mojego stanowiska. Mógł jednak pomyśleć, że ta koło

mnie jest zepsuta czy coś w tym stylu. Byłem przekonany, że wszystkie te myśli przelatywały przez jego głowę, więc próbowałem wmówić sobie, że nie ma to znaczenia, skoro jest to mój ostatni dzień w pracy. Jednak w tyle głowy nie przestawałem myśleć o tym, że za dziesięć lat będzie pamiętał o mnie wyłącznie to, że musiałem skorzystać z toalety wielokrotnie w krótkim czasie i to w złej części budynku. To byłaby katastrofa.

Postanowiłem więc sprawić, aby jego ostatnie wspomnienie o mnie nie było czymś w rodzaju „ten dziwny gość, który musiał często korzystać z łazienki”. Miałem plan. Pójdę prosto do jego biura i załatwię to. Zacząłem maszerować, mówiąc sobie, że teraz nie ma już odwrotu. Żeby upewnić się, że nie dojdzie między nami wcześniej do przypadkowego kontaktu wzrokowego, tym razem szedłem bliżej ściany, aby nie mógł zobaczyć mnie zbliżającego się z daleka. Serce waliło mi jak młotem, ujrzałem, że tym razem drzwi są otwarte, a kiedy do nich w końcu dotarłem, zajrzałem do środka, gotów powiedzieć mu, że rezygnuję.

Tyle że nikogo tam nie było.

Mogłoby to przejść do historii jako najtrudniejsza rezygnacja wszech czasów. Pomyślałem, że poszedł na inne spotkanie lub lunch, więc postanowiłem, że również pójdę na lunch i po południu podejmę Próbę Rezygnacji Numer Trzy.

Westchnąłem więc ciężko i zawróciłem. I wpadłem na szefa, który stał za mną.

– Tony, szukałeś mnie? – zapytał.

Nie byłem gotowy psychicznie na taki scenariusz. Myślałem już tylko o tym, jaki zestaw zamówię w Taco Bell. Zaskoczony i spłoszony szybko wymamrotałem niezdarne „nie, przepraszam” i odszedłem najszybciej, jak to było możliwe bez wzbudzania jakichkolwiek dodatkowych podejrzeń.

W Taco Bell podjąłem dwie bardzo ważne decyzje. Postanowiłem spróbować zestawu Double Decker Taco, który przyniósł nieoczekiwany efekt w postaci spokoju w moim żołądku. Zdecydowałem również, że poczekam z rezygnacją do jutra. W oczywisty

sposób dostałem znak, że dzień dzisiejszy nie jest na to najlepszym dniem.

Kiedy później, po południu, wróciłem do biura, byłem o wiele bardziej zrelaksowany, wiedząc, że tego dnia nie muszę radzić sobie z rezygnacją. Poszedłem do łazienki położonej w pobliżu mojego stanowiska tylko po to, aby zostać powitany przez ogłoszenie, że łazienka jest sprzątna i uprasza się o skorzystanie z innej łazienki – tej położonej przy biurze mojego szefa.

Na szczęście dla mnie byłem teraz dość dobrze zaznajomiony z lokalizacją tej łazienki, więc poszedłem tam. Kiedy zbliżałem się do niej, zobaczyłem mojego szefa samego w biurze. Drzwi były otwarte. Pod wpływem impulsu zdecydowałem, że chcę to zakończyć, więc zanim zacząłem myśleć o tym zbyt dużo, zmusiłem się do wejścia do jego biura.

– Czy masz kilka minut? – zapytałem.

Zamknąłem drzwi i usiadłem naprzeciw niego. Teraz nie było już odwrotu.

– Postanowiłem... złożyć rezygnację – powiedziałem nerwowo.

Byłem w Oracle zaledwie od pięciu miesięcy i tak naprawdę niczego tam nie osiągnąłem. Nie wiedziałem, jak mój szef przyjmie tę wiadomość. Obawiałem się, że może się zmartwić tym, że byłem w Oracle tak krótko, a już chcę odejść. A może wiedział, że robię sobie długie przerwy na lunch, i w duchu był zadowolony, że odchodzę. A może go to w ogóle nie obchodziło. Trzy sekundy przerwy, zanim padła jego odpowiedź, wydawały się trzema minutami.

– Wow! Pewnie dołączasz do kolejnego start-upu⁵! Co za ekscytująca możliwość!

Wydawał się autentycznie podekscytowany i zadowolony ze mnie. Myślał, że dołączam do firmy, która ma miliony dolarów kapitału.

Nie miałem serca powiedzieć mu, że po prostu nudzę się w Oracle i chcę mieć czas na pozyskanie większej ilości zamówień

⁵ Nazwa stosowana na określenie młodych przedsiębiorstw działających w internecie. Termin ten stał się popularny podczas bańki internetowej, kiedy powstawało dużo firm tego typu – *przyp. tłum.*

dla firmy webmasterskiej, którą wraz z Sanjayem prowadziliśmy w naszym salonie. Przy tej stawce mieliśmy zarabiać znacznie mniej niż w Oracle.

Jednak chcieliśmy prowadzić własny biznes i mieć kontrolę nad naszym życiem. Nie chodziło o pieniądze, tylko o nudę. Obaj złożiliśmy oficjalne rezygnacje i byliśmy gotowi do rozpoczęcia następnego rozdziału naszego życia. Nie mieliśmy pojęcia, dokąd nas to doprowadzi, jednak niezależnie od tego wiedzieliśmy, że będzie to lepsze niż poczucie znudzenia i braku spełnienia.

Byliśmy gotowi na przygodę.

Start-up

Jak się okazało, przygoda, na którą czekaliśmy, nie chciała pojawić się sama z siebie. W rezultacie siedzieliśmy w naszym mieszkaniu i robiliśmy od czasu do czasu jakieś prace webmasterskie, a także wykorzystywaliśmy każdą wolną chwilę na poszukiwanie nowych zleceń.

Do końca pierwszego tygodnia stało się dla mnie jasne, że żadnego z nas tak naprawdę nie fascynują prace webmasterskie. Uwielbialiśmy pomysł posiadania i prowadzenia własnej firmy, jednak rzeczywistość okazała się dużo mniej zabawna niż marzenia.

Moi rodzice nie byli zbyt szczęśliwi, usłyszawszy, że rzucam pracę w Oracle bez realnego planu, co robić dalej. Kiedy powiedziałem ojcu, że wraz z Sanjayem planujemy prowadzenie firmy webmasterskiej, powiedział, że nie brzmi to tak, jakby mogła z tego wyrosnąć jakaś znacząca firma. A teraz, po tygodniu, zaczęliśmy się obaj z Sanjayem zastanawiać, czy aby podjęliśmy dobrą decyzję, odchodząc z Oracle.

Następne tygodnie były trudne i przygnębiające. Zaczęliśmy spędzać większość czasu na surfowaniu po internecie, aby zwalczyć nudę i dla rozrywki. Oglądanie Sanjaya, który idzie do garderoby, aby zdrzemnąć się tam w środku dnia, było zabawne wyłącznie za pierwszym razem. Zaczynaliśmy trochę wariować.

Jednym z najbardziej znanych przykładów organizacji działającej w zgodzie z turkusowym modelem jest firma Zappos kierowana przez Tony'ego Hsieha. Dzięki tej książce poznasz sprawdzone praktyki biznesowe prekursora turkusowego zarządzania firmą.

Zapłać nowo zatrudnionym pracownikom 2000 dolarów za odejście.

Uczyń obsługę klienta odpowiedzialnością całej firmy – nie tylko działu.

Skup się na kulturze firmy jako na priorytecie nr 1.

Wykorzystaj badania nauki o szczęściu do prowadzenia biznesu.

Pomóż pracownikom rozwijać się – zarówno osobiście, jak i zawodowo.

Staraj się zmienić świat.

Aaa, i zarabiasz pieniądze...

Brzmi jak kompletne szaleństwo? Są to wszystko standardowe procedury operacyjne w Zappos, internetowej firmie detalicznej, która zarabia ponad miliard dolarów w sprzedaży brutto rocznie. Po zadebiutowaniu w roku 2009 jako najwyższej plasująca się nowa firma na corocznej liście „Najlepsze firmy, dla których warto pracować” magazynu „Fortune” Zappos zostało przejęte przez Amazon w transakcji wycenionej na ponad 1,2 miliarda dolarów w dniu zamknięcia.

W **Dawaj innym szczęście** dyrektor generalny Zappos, Tony Hsieh, dzieli się z czytelnikami różnymi lekcjami, jakie odebrał w biznesie i w życiu, poczynając od założenia farmy robaków przez prowadzenie pizzerii po powołanie do życia LinkExchange, zarządzanie Zappos i jeszcze więcej. Prowadzone w szybkim tempie i realistyczne **Dawaj innym szczęście** pokazuje, jak mocno odmienny rodzaj kultury korporacyjnej może być potężnym modelem dla osiągania sukcesu – i jak poprzez koncentrowanie się na szczęściu otaczających cię ludzi możesz radykalnie zwiększyć swoje szczęście.

Ta książka jest fantastyczna. To, jak Tony i Zappos rozwinęli się do miliarda dolarów w sprzedaży brutto, jest tylko początkiem. Porusza ona wszystko – od pozyskiwania funduszy po znajdowanie szczęścia, od autentycznych e-maili po listy kontrolne. Mocno osobista i mocno praktyczna.

TIM FERRISS, autor bestsellera *4-godzinny tydzień pracy*

ISBN: 978-83-8231-251-5



9 788382 312515

MT22039

Cena 54,90 zł