

*Jeżeli oczekujesz od swojego życia zawodowego czegoś więcej niż etatu, pragniesz stworzyć coś o trwałej wartości, to właśnie znalazłeś przewodnik. Posłuży Ci on do ujarznienia mocy przedsiębiorczego ducha, niezależnie od tego, jak pracujesz — samodzielnie, w wielkiej firmie, dla organizacji non profit, związku wyznaniowego czy jakiegokolwiek innej organizacji.*

**DAVID MEERMAN SCOTT**  
autor bestsellera *Nowe zasady marketingu i PR*

A portrait of Mark Zuckerberg, looking slightly upwards and to the right, with his hands raised in a gesture. He is wearing a dark grey t-shirt.

# MYŚL JAK ZUCK

Pięć sekretów biznesowych

# MARKA ZUCKERBERGA

— genialnego założyciela Facebooka

**EKATERINA WALTER**

**one** POWER  
STARS

Tytuł oryginału: Think Like Zuck: The Five Business Secrets of Facebook's Improbably Brilliant CEO Mark Zuckerberg

Tłumaczenie: Maksymilian Gutowski

ISBN: 978-83-246-7878-5

Original edition copyright © 2013 by Ekaterina Walter.

All rights reserved.

Polish edition copyright © 2013 by HELION S.A.

All rights reserved.

Fotografia na okładce: © Kim Kulish/Corbis/Fotochannels.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

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

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

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

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onypress.pl/user/opinie/myslzu>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

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

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

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# SPIS TREŚCI

<b>PODZIĘKOWANIA</b>	<b>9</b>
<b>WPROWADZENIE</b>	
<b>POŁĄCZYĆ ŚWIAT</b>	<b>11</b>
<b>ROZDZIAŁ 1</b>	
<b>PASJA</b>	<b>31</b>
<b>ROZDZIAŁ 2</b>	
<b>CELOWOŚĆ</b>	<b>53</b>
<b>ROZDZIAŁ 3</b>	
<b>LUDZIE</b>	<b>89</b>
<b>ROZDZIAŁ 4</b>	
<b>PRODUKT</b>	<b>141</b>
<b>ROZDZIAŁ 5</b>	
<b>PARTNERZY</b>	<b>177</b>
<b>QUI AUDET ADIPISCITUR</b>	
— DO ODWAŻNYCH ŚWIAT NALEŻY	<b>197</b>
<b>O AUTORCE</b>	<b>207</b>



# ROZDZIAŁ 1

## PASJA

*Odkryj tę jedną rzecz, która wyzwala Twoją pasję. Facebooka zbudowano w znacznej mierze na przekonaniu, że świat stanie się lepszy, jeśli zapewnimy ludziom szerszy dostęp do informacji i umożliwimy im zacieśnianie kontaktów między sobą; ludzie staną się dzięki temu bardziej wyrozumiali, zyskają większą empatię. Tym właśnie założeniem się kieruję. W gorsze dni muszę po prostu odetchnąć, ale właśnie to założenie pozwala mi iść naprzód.*

— porada Marka Zuckerberga dla młodych przedsiębiorców, wygłoszona podczas jego wystąpienia na Brigham Young University w Utah, 25 marca 2011 roku<sup>1</sup>



## Nazywają go „królewiczem internetu”

Zuckerberg wykazuje się pewnymi imperialistycznymi skłonnościami. Jako chłopiec był miłośnikiem gry komputerowej Civilization, w której zadaniem było zbudowanie imperium zdolnego przetrwać próbe czasu. Niektórzy z jego przyjaciół są przekonani, że wyniósł z tej gry cenne doświadczenie, które przygotowało go do kierowania własną firmą<sup>2</sup>. Mark, który w szkole średniej trenował szermierkę (ba, był nawet kapitanem drużyny!), postrzega niekiedy życie jako walkę szermierczą i stara się opracować właściwą strategię oraz rozpracować, jaki kolejny ruch powinien wykonać. Zdarzało mu się chodzić w kółko ze swoim floretem, myśląc na głos i wykonując nagle pchnięcia w tę i we w tę. Mark umie czytać i pisać po francusku, hebrajsku, a także w łacinie i grece klasycznej (a przynajmniej napisał tak w podaniu o przyjęcie na uczelnię). Na uczelni słyszał z deklamowania ustępów z poematów epickich w rodzaju *Iliady*. W czasach narodzin Facebooka chłopaki często z kolei rozmawiali o *dominacji*. Dominację Zucka trudno było podważyć. We wczesnych wersjach Facebooka na każdej stronie widniało hasło „Dzieło Marka Zuckerberga”, podczas gdy na stronie z informacjami o serwisie jego nazwisko było opatrzone opisem „Założyciel, Pan i Władca, Wróg Publiczny”<sup>3</sup>. Wiedząc o jego znajomości łaciny, można bez trudu wyobrazić sobie, jak po zdobyciu miliarda użytkowników ogłasza światu: *Veni, vidi, vici!* („Przybyłem, zobaczyłem, zwyciężyłem”), tak jak miał powiedzieć Juliusz Cezar, fetując zwycięstwo w 47 roku p.n.e.

Jego pewność siebie często poczytuje się za arogancję. Jego przesztywające spojrzenie bywa onieśmielające. Rozpisywano się już szeroko o jego zwyczaju wyłączania się, gdy nie jest zainteresowany rozmową. Czy nie pasuje to jednak do człowieka z misją?

Od wczesnych lat Zuck był zafascynowany tym, co łączy oprogramowanie z kontaktami społecznymi. Na Harvardzie studiował psychologię i informatykę. Stworzył wiele drobnych programów, które analizowały sposoby, w jakie ludzie komunikują się ze sobą przez sieć, a każdy z nich nauczył go czegoś nowego. Zuckerberg chciał przenieść sposoby porozumiewania się poza siecią do przeżywającego boom świata interakcji online. Stało się to jego pasją. Z tej pasji wyrasta jego pewność

siebie. Jak twierdzi redaktor „Fast Company” Ellen McGirt w jednym ze swoich artykułów o Zucku: „Nie jest jednak arogancki — jest niezwykle pewny siebie”<sup>4</sup>.

Mark odziedziczył smykałkę do techniki po swoim ojcu, Edwardzie Zuckerbergu. Ed, z zawodu dentysta, był miłośnikiem techniki. Kupował wszystkie najwcześniejsze komputery, jakie tylko mógł. Pierwszego zakupu dokonał w 1978 roku, a był to komputer osobisty Atari 800, przeznaczony dla przygodnych maniaków komputerowych. To na nim Mark nauczył się kodowania. Niedługo później Zuckerbergowie kupili IBM XT, który znalazł swoje miejsce w domowym gabinecie Edwarda. Ed nie bał się zabaw z techniką i sam nauczył się kodować. Mark uwielbiał bawić się maszynami co najmniej w takim samym stopniu jak jego ojciec. Ed sekundował w tym i jemu, i pozostałym swoim dzieciom. „Trzeba je zachęcać, by kierowały się swoją pasją”<sup>5</sup>.

Zuck przeprowadził jeden ze swoich pierwszych eksperymentów ze społecznym wykorzystaniem oprogramowania w połowie lat 90., kiedy jego ojcu przejadło się wołanie do drugiej sali swojego domowego gabinetu dentystycznego, by ogłosić przybycie kolejnego pacjenta. Zależało mu na wydajniejszym rozwiązaniu. To właśnie wtedy Mark stworzył system komunikacyjny „Zucknet”, który umożliwiał wysyłanie powiadomień między komputerami w jego domu. System ten zdobył popularność poza gabinetem Eda — Zucknetu używał także sam Zuck i jego trzy siostry, Randi, Donna i Arielle, do prowadzenia rozmów, kiedy wszyscy znajdowali się przy swoich komputerach we własnych pokojach. Program ten był prostszą wersją komunikatora AOL Instant Messenger, który pojawił się rok później.

Tworzenie programów komputerowych — szczególnie takich, które dawały ludziom możliwość porozumiewania się — sprawiało Markowi przyjemność. Potrafił pracować nad kodem do samego rana. Jego znajomi z Harvardu wspominają koszulkę, którą często nosił. Znajdowała się na niej mała małpka z podpisem „Code Monkey” („Mistrz programowania”). W szkole średniej i na pierwszym roku college’u Mark stworzył kilka skromnych programów, w tym Synapse, CourseMatch i Facemash. Facemash można uznać za przyczynę powstania Facebooka, ale o tym później.



Synapse Media Player, program, który Zuck współtworzył na ostatnim roku Phillips Exeter Academy, badał z pomocą sztucznej inteligencji, jakich utworów muzycznych użytkownik słucha, aby zaproponować mu inne utwory w tym samym stylu. Na ten program zwrócił uwagę zarówno Microsoft, jak i AOL. Choć spółki te były zainteresowane zatrudnieniem Marka, on sam postanowił udać się na Harvard.

W pierwszym tygodniu swojego pobytu na uczelni Zuck stworzył program CourseMatch, który miał pomagać studentom zorientować się, kim są ich koledzy z zajęć. Ponieważ dawał możliwość umówienia się z niezłą dziewczyną czy też wkręcenia się w towarzystwo popularnych ludzi, program ten był atrakcyjny dla studentów Harvardu, którzy mieli obsesję na punkcie statusu społecznego. Był też niezwykle przydatny dla studentów, którzy chcieli się wspólnie uczyć na zajęcia. Jak zauważył David Kirkpatrick w książce *Efekt Facebooka*, Zuck stworzył program, z którego studenci naprawdę chcieli korzystać.

Zachęcony sukcesem CourseMatch Mark palił się do wypróbowania kolejnych pomysłów. Miesiąc później stworzył Facemash, program, który miał służyć wyłonieniu najatrakcyjniejszej osoby na kampusie. Mark odważnie zachęcił użytkowników do porównywania twarzy dwóch osób tej samej płci i głosowania na atrakcyjniejsze. Projekt ten, zrealizowany w ramach ośmiogodzinnego ciągu, z miejsca stał się hitem. Ludzie nie mogli się od niego oderwać.

Wtedy też zaczęły się problemy. Harvard odciął Markowi dostęp do internetu i wezwał go (wraz z dwoma innymi studentami, którzy pomogli w stworzeniu Facemasha) do stawienia się przed komisją dyscyplinarną. Problem polegał na tym, że Mark włamał się do systemu uniwersyteckiego, żeby zdobyć nazwiska i zdjęcia „uczestników” swojego serwisu bez zezwolenia uczelni i samych studentów. Udało mu się uzyskać dane studentów z dziewięciu spośród dwunastu domów studenckich na Harvardzie, włamując się lub zdobywając loginy od znajomych. Władze uczelni stwierdziły, że w swoich działaniach wykorzystał dane osobowe w sposób nieodpowiedni i bez stosownego upoważnienia. Zawieszono go i skierowano do opiekuna. Zanim zdjęto jego witrę, studenci zdążyli oddać głosy na 22 tysiące par zdjęć<sup>6</sup>.

Sukces tych eksperymentów dobitnie udowodnił Zuckowi, że miał zacięcie do tworzenia prostych, lecz wciągających programów. Miał też pasję. Chciał łączyć ludzi, zbudować otwarty świat. Nieważne w jakiej formie i w jakim celu, Mark Zuckerberg silnie pragnął pomóc ludziom w porozumiewaniu się, a tym samym wzbogacić ich życia. Chciał stworzyć „narzędzie społeczne”. Pewnego razu na swojej osobistej stronie facebookowej Zuck określił swoje zainteresowania następująco: „otwartość; tworzenie rzeczy, które ułatwiają ludziom komunikowanie się i dzielenie się tym, co dla nich ważne; rewolucje; przepływ informacji; minimalizm”<sup>7</sup>. Obecnie w zakładce *O mnie* na jego profilu widnieje zwięźle: „Staram się stworzyć bardziej otwarty świat”.

To właśnie ta pasja pomogła mu przejść drogę od „porażki” Facemasha do narodzin Facebooka. Tyle że Facemash nie był dla niego porażką, tylko kolosalnym sukcesem. Facemash przede wszystkim udowodnił, że młodzi ludzie bardzo chcieli przenieść do internetu swoje interakcje spoza sieci. Mark dokonał swojego wyczynu w okresie, kiedy studenci prosili uczelnię o stworzenie serwisu, w którym mogliby znaleźć najważniejsze informacje o swoich kolegach, co miałyby ułatwiać nawiązywanie kontaktu na kampusie. Z tego doświadczenia Mark wyciągnął niemało wniosków. Sądzę, że to właśnie te doświadczenia zdecydowały o sukcesie Facebooka i funkcjach jego wczesnych wersji.

Kiedy Facebook wystartował na początku kolejnego roku, Mark dopilnował, by rejestracja była dobrowolna i aby studenci mogli sami zdecydować, czy chcą się dzielić swoimi danymi. Studenci musieli wyrazić zgodę na uczestnictwo, a także mieli możliwość określenia, które dane mają być widoczne dla ich znajomych. Tym razem miało się obyć bez włamywania się do systemów i korzystania z cudzych loginów.

Jaki z tego morał? Sytuacja, w jakiej Mark znalazł się z Facemashem, mogła być albo porażką, albo okazją do wyciągnięcia wniosków, w zależności od podejścia. Jeśli gorliwie Ci na czymś zależy, to prawdopodobnie uznasz takie doświadczenie za cenną lekcję, z której wnioski wykorzystasz przy kolejnym podejściu do realizacji swojego pomysłu. Jeśli naprawdę w coś wierzysz, nic nie stanie Ci na drodze do ziszczenia Twojej wizji. Pasja jest cienką granicą, oddzielającą sukces od porażki.

**Jeśli podążasz za swoimi marzeniami,  
„porażki” nie istnieją.**

**Falstart to bezcenna okazja do wyciągnięcia wniosków przed kolejnym  
podejściem do ziszczenia jakiejś wizji lub opracowania produktu.**

Oto podstawa „Drogi Hakera”: Twój produkt jest zawsze niedokończony; Twoja praca nigdy się nie kończy. „Dla nas”, twierdzi Pedram Keyani, kierownik zespołu Facebooka ds. bezpieczeństwa, „hacking to żarliwa praca nad osiągnięciem celu i gotowość na przeżywanie porażek”<sup>8</sup>. Zuck ma prawdziwą wizję i chce zobaczyć, jak wizja staje się ciałem. Z tego powodu nigdy nie zrzekł się kontroli nad swoją spółką, nawet po wejściu na giełdę. Niektórzy mogliby to nazwać obsesją na punkcie kontroli, ale sama uważam, że w jego wykonaniu to czysty geniusz. „Tyle firm trwa w takiej obawie, że inni dostrzegą ich błędy, że aż boją się podejmować jakiegokolwiek ryzyko”, twierdzi pewny siebie Zuckerberg. „Przedsiębiorstwa prowadzi się zwykle tak, by ludzie oceniali się nawzajem pod kątem swoich porażek. Mnie nikt nie zwolni, jeśli trafi nam się gorszy rok. Czy gorsze pięć lat. Nie muszę się martwić robieniem dobrej miny do złej gry. Mogę zwyczajnie poprowadzić firmę tak, by tworzyła jakąś wartość dodaną”<sup>9</sup>. Tworzenie wartości dodanej (nawet jeśli zaliczysz po drodze parę potknięć) przebija wszystko inne.

Eksperyment Zucka z Facemashem uczy nas jeszcze jednej rzeczy: wytrwałości. Mark usłyszał prośby studentów i postanowił, że jeśli uczelnia nie dostarczy im tego, czego chcą, to on sam im to zapewni. Zresztą znając go, pewnie i tak przysiągł sobie zrobić to lepiej, niż mógłby sam uniwersytet. Wiedział, że po jego wybryku z Facemashem studenci żyli z obawą, że Harvard z założenia będzie odrzucał podobne projekty. Nie zamierzał siedzieć na uboczu i się temu przypatrywać. I tak właśnie powstał Facebook.

Zauważyłam, że cieszących się największym powodzeniem przedsiębiorców łączy jedna cecha: nieustępliwość. Wiedzą, co mają do zrobienia, i mało co może ich powstrzymać. Potykają się, podnoszą i idą dalej. Idą naprzód, ponieważ mają misję, pasję i poczucie celu. Nie mogliby postępować inaczej! Ludzie z pasją, którzy kierują się swoim poczuciem celowości, nie czekają na lepszą pogodę, tylko płyną prosto w szkwiał. Jak to ujął Steve Jobs (w wywiadzie dla Smithsonian Institute w 1995 roku): „Jestem przekonany, że czysta wytrwałość stanowi o połowie sukcesu wybitnych przedsiębiorców”<sup>10</sup>.

**Pasja jest matką wytrwałości — jednego z kluczowych składników sukcesu.**

Co ciekawe, przyjmujemy błędne założenie, że nasze pomysły na biznes czy nowe produkty muszą być w stu procentach oryginalne i nowatorskie. Prawda jest taka, że większość najsprawniejszych przedsiębiorców (i — co więcej — marketingowców) z dumą kradnie cudze pomysły. Niemniej jednak dopilnowują, by gotowy produkt był oryginalny we wszystkich kluczowych aspektach — tych, które są ważne zarówno dla twórcy, jak i dla konsumenta — sprawiając tym samym, że produkt staje się wartościowy.

Mark Zuckerberg zrobił z Facebookiem właśnie to.

Jaka inspiracja stała za jego sukcesem? Jak wpadł na swój pomysł? O drodze Zuckerberga do sławy można wiele wywnioskować z jego kariery akademickiej. Sama idea Facebooka mogła się narodzić, kiedy Zuck był jeszcze uczniem prywatnej szkoły z internatem w Exeter, gdzie spędził lata 2000 – 2002. Po zapisaniu się do szkoły Mark otrzymał własny egzemplarz katalogu uczniów, *Photo Address Book* („Fotograficzna książka adresowa”). Uczniowie mówili o tymże katalogu nie inaczej niż o „książce twarzy” — „The Facebook”. Książki te były nieodłączną częścią życia uczniów. Ponieważ uczniowie Exeter nie mogli korzystać z telefonów komórkowych na kampusie, a co roku zmieniali miejsce zamieszkania

i numery telefonów, te corocznie wydawane katalogi były jedynym sposobem na utrzymanie kontaktu z kolegami. Co więcej, dzięki nim mogli się rozeznać w tym, gdzie ich koledzy mieszkali, kto był lubiany, kto nielubiany, kim byli nowi mieszkańcy kampusu, oraz zdobyć wiele innych informacji. Kiedy Mark ukończył szkołę, działowi informatycznemu Exeter udało się zamieścić cały katalog w internecie pod adresem <http://student.exeter.edu/facebook><sup>11</sup>. Ten adres URL jest już nieaktywny, a Mark nigdy oficjalnie nie skomentował, w jakim stopniu *Photo Address Book* z Exeter wywarła na niego wpływ, ale widać gołym okiem, że zwrócił uwagę na potrzebę, którą mógłby zaspokoić na kampusach uczelni i szkół średnich, jednocześnie promując wartość swojego życiowego celu — zbudowania zjednoczonego komunikacyjnie świata.

Harvard wydawał podobny rocznik, *Freshman Register* („Rejestr pierwszaków”), w którym przedstawiano jedynie nowo przyjętych studentów. Niemniej korzystano z tego katalogu dość rozlegle. Studenci pragnęli jednak możliwości zarządzania własnymi danymi w sieci. David Kirkpatrick wspomina w *Efekcie Facebooka*: „Tamtej jesieni Zuckerberg uczęszczał na zajęcia z matematyki dotyczące teorii grafów. Pod koniec semestru wszyscy uczestnicy zajęć udali się na obiad i wciągnęli się w dyskusję o zapotrzebowaniu na »uniwersalny katalog twarzy«<sup>12</sup>. Zuck ponadto przyznał Kirkpatrickowi, że biuletyn Harvardu, w którym opisano porażkę Facemasha, podsunął mu pomysł, by rozwinąć swój eksperyment z Facemashem. Jak wspomniano w biuletynie: „Udałoby się uniknąć wielu problemów związanych z Facemashem, gdyby tylko działalność serwisu była ograniczona do studentów, którzy by dobrowolnie wczytywali swoje zdjęcia”<sup>13</sup>.

Na rok przed tym, jak Zuck rozkręcił Facebooka, wystartowali obydwaj jego konkurenci: MySpace i Friendster. Friendstera stworzono głównie z myślą o tym, by pomóc użytkownikom w odnajdowaniu swoich drugich połówek, a ludzie korzystali z niego bardziej w celach randkowych niż na potrzeby codziennej komunikacji. MySpace był nieco bardziej efektowny — był otwarty na każdego i pozwalał na utworzenie profilu pod rzeczywistym nazwiskiem lub pseudonimem (co było atrakcją dla branży rozrywkowej).

Co z tego wynika? Bystry przedsiębiorca nie boi się wykorzystywać inspiracji, które same go nachodzą, i czasami z dumą kradnie pomysły. Niektórzy z tych, którzy odnoszą największe sukcesy, potrafią dostrzec potrzebę bądź lukę i — jeśli starczy im pasji — mogą pomóc ją wypełnić. Widzą okazję, by zrobić coś lepiej, i decydują się z niej skorzystać. Robią to jednak w oryginalny sposób, wykorzystując własną wiedzę i doświadczenia, kierując się swoimi przekonaniem. To właśnie tutaj pasja odgrywa kluczową rolę. Twoja pasja i cele życiowe są widoczne we wszystkim, co tworzysz, i w tym, jak to tworzysz. Dla Zuckerberga było to stworzenie „grafu społecznego”, wymuszającego na ludziach przedstawianie swoich prawdziwych tożsamości i dającego im kontrolę zarówno nad ilością informacji, którymi się dzielą, jak i tym, które z nich mogą zobaczyć ich znajomi. Było to zupełnie inne podejście do produktu niż u konkurencji.

Jak to ujął James R. „Jim” Jarmusch, niezależny amerykański reżyser, scenarzysta i aktor:

„Nic nie jest oryginalne. Kradnij wszystko, co Cię inspiruje lub ożywia Twoją wyobraźnię. Pochłaniaj stare filmy, nowe filmy, muzykę, książki, obrazy, zdjęcia, wiersze, sny, przypadkowe rozmowy, dzieła architektury, mosty, znaki drogowe, drzewa, chmury, akwenty, światła i cienie. Kradnij tylko to, co ściska Cię za serce. Dzięki temu Twoja praca (i kradzież) będzie autentyczna. Autentyczność jest bezcenna; oryginalność to mit. I nie kryj się ze swoim złodziejstwem — jeśli chcesz, pław się w nim. W każdym razie pamiętaj, co powiedział Jean-Luc Godard: »Nieważne, skąd coś zabierasz — liczy się, dokąd to niesiesz«<sup>14</sup>.

**Źródło inspiracji jest nieistotne. Twój pomysł może nie być w pełni oryginalny, ale swoje dzieła musisz tworzyć z poczuciem autentyzmu i celowości.**

Choć na pierwszy rzut oka sieć społeczna Facebooka nie różniła się znacząco od sieci konkurencyjnego MySpace'a i Friendstera, serwis ten w istocie nie miał sobie podobnych. Wynikało to z przekonań Marka.

Zuckerberg wierzy, że świat zmierza w stronę radykalnej transparen-cji. „Radykalna” to w tym kontekście trafne określenie. Według Zucka przepływ informacji w sieci nie powinien być ograniczony — co tu dużo mówić — niczym. Mark wierzy, że świat online powinien być możliwie wierną kopią świata offline. Kiedy rozmawiasz ze swoimi przyjaciółmi, to wiedzą oni, jak wyglądasz, znają Twoje prawdziwe imię i wiedzą, co lubisz bądź czego nie lubisz. W odróżnieniu od innych istniejących wówczas sieci społecznościowych dzieło Zucka nie miało być oszukańczym narzędziem do tworzenia fałszywych profili. Zuck koncentrował się skrajnie na zapewnieniu, by stworzony przy jego udziale graf społeczny online pozostawał transparentny i autentyczny. Autentyczność jest dla niego wszystkim. Jesteś, kim jesteś, masz jedną tożsamość; nie jesteś dwiema czy trzema osobami, a jawienie się przed innymi kimś innym niż w rzeczywistości to według niego obłuda. Mark wierzy, że internetowa autoekspresja powinna być równie uczciwa jak w świecie rzeczywistym. Stąd ograniczenie Facebooka, który pozwala każdemu na posiadanie tylko jednego profilu. I rzeczywiście, użytkownicy, którzy tworzą ich więcej, są blokowani.

Co więcej, Zuck wierzy, że internet zbliży do siebie ludzi z całego świata. Ma rację — to już nastąpiło. Wierzy, że nie powinno być żadnych ograniczeń w porozumiewaniu się i kontaktowaniu online, ale i w sposobie, w jaki tworzy się informacje, konsumuje je i dzieli się nimi. Tajemnice nie mają racji bytu — istnieć mogą jedynie informacje i narzędzia, które wzbogacają ludzkie życia. Takie narzędzia i sieci powinny być darmowe. Tworząc Facebooka, Zuck korzystał z darmowego, open source'owego oprogramowania, takiego jak bazy danych MySQL i narzędzia serwerowe Apache, co zdecydowało o sukcesie, jaki Facebook mógł odnieść bez szczególnie dużych wejściowych nakładów finansowych. (Mark pierwotnie płacił jedynie za hosting i serwery).

Facebooka stworzono z myślą o prezentowaniu rzeczywistej tożsamości i jego zadaniem jest wzbogacanie relacji z ludźmi, których zna się z życia poza siecią. Budowanie zaufania w społecznościach internetowych

nie jest możliwe, jeśli tożsamość uczestników jest niespójna i nieznaną ogółowi. Facebook był pierwszą siecią społecznościową, która wprowadziła taką zasadę i wymagała jej przestrzegania. Facebook od samego początku dawał użytkownikom kontrolę nad tym, jakimi informacjami się dzielą i kto ma do nich dostęp. „Legitymowanie się dwiema tożsamościami jest oznaką nieuczciwości”, twierdzi Zuck<sup>15</sup>. I dodaje: „Siła transparentności w dzisiejszym świecie nie daje nikomu możliwości posiadania dwóch tożsamości”<sup>16</sup>. Wierzy, że taka transparentność pomoże także w stworzeniu zdrowszego społeczeństwa. Zdaje sobie sprawę, że doprowadzenie całego świata do takiego stopnia otwartości, jaki chciałby widzieć, jest nie lada wyzwaniem, ale jednocześnie jest pewien, że tworząc Facebooka i nieugięcie trzymając się tych zasad od ośmiu lat, dokłada się do osiągnięcia tego celu.

MySpace z kolei nie był szczególnie zainteresowany tym, kto dołączał do jego sieci. Użytkownicy mogli mieć wiele kont i wyrażać się na różne sposoby, czy to pod prawdziwym nazwiskiem, czy fałszywym. Panowała też pełna dowolność w decydowaniu o wyglądzie profilu. Ponadto ludzie wpadli w manię dołączania użytkowników do znajomych; był to wyścig o liczbę bez względu na jakość, zupełnie jakby sieć nie powstała z myślą o osobistych kontaktach, tylko o popularności. Z MySpace’a od początku korzystała branża rozrywkowa i muzyczna. Za celebrytami podążyli ich miłośnicy. Zachowanie ludzi, podobnie jak charakter publikowanych obrazów, było na ogół pełne blichtru, a zarazem frywolne. Z tego względu serwis ten uznawano za „odlotowy” i zabawny — każdy mógł udawać, kogo chciał. Publikacja każdego obrazu była dogłębnie przemyślana — nie było tam zbyt wielu swobodnie robionych zdjęć. Domyślnie każdy mógł zobaczyć konto użytkownika. Kiedy Facebook dopiero startował, MySpace z ponad milionem użytkowników był faworytem wśród amerykańskich mediów społecznościowych.

Facebook był natomiast narzędziem społecznym, środkiem mającym zaspokajać bardzo prostą potrzebę utrzymywania kontaktu ze znajomymi i swobodnego porozumiewania się z nimi. Miał dość spartańską oprawę graficzną, a użytkownicy przez pewien czas nie mogli wzytywać wielu zdjęć — pierwotnie możliwe było wczytanie zaledwie jednego.



Co więcej, serwis potwierdzał tożsamość na podstawie uniwersyteckiego konta e-mailowego, zanim jeszcze otworzył się na szerszą publikę. Gdy Facebook umożliwił użytkownikom wczytywanie większej liczby zdjęć, ludzie zaczęli korzystać z możliwości robienia zdjęć na bieżąco podczas spotkań ze znajomymi. Zaczęli dzielić się zdjęciami swoich dzieci, zwierząt domowych, ulubionych potraw i różnych innych rzeczy, nie martwiąc się o jakość czy pozowanie, wciągając tym samym swoje „prawdziwe życie” w sieć.

Przez cały okres istnienia tej sieci społecznościowej Zuck pozostawał wierny swojej pasji i celowi, w jakim Facebook powstał. Zawsze pilnował, by zysk nigdy nie stał się ważniejszy od użytkowników. W ciągu minionych ośmiu lat krytykowano go za dbanie o interesy użytkowników kosztem przychodów, ale mimo to nigdy nie zmienił kursu. „Nigdy nie chciałem prowadzić firmy”, twierdzi. „Firma to dla mnie dobry środek do załatwiania spraw”<sup>17</sup>. Jego wiara w spółkę i jej misję była tak stała, że niezmiennie odmawiał odsprzedania jej, nawet kiedy dyrekcja Yahoo zaoferowała mu miliard dolarów.

Pieniądze nie są dla niego priorytetem. Od spieniężania sukcesu bardziej interesuje go stworzenie czegoś naprawdę genialnego. Przez długi czas wynajmował mieszkanie, w którym spał na materacu na podłodze. Jeździł samochodem marki Acura TSX. Nie ubiera się efektownie; woli koszulki i bluzy z kapturem. W liście wystosowanym przy pierwszej ofercie publicznej Zuck zadeklarował: „Mówiąc wprost: nie wymyślamy usług, żeby zarabiać; zarabiamy, żeby wymyślać lepsze usługi”<sup>18</sup>. Przypomina mi to Steve’a Jobsa i jego wypowiedź w wywiadzie dla „Wall Street Journal” z 1993 roku: „Nie interesuje mnie bycie najbogatszym człowiekiem na cmentarzu. Liczy się, by kłaść się spać z myślą, że zrobiliśmy coś cudownego”<sup>19</sup>.

Za słowami Zuckerberga idą czyny. 11 grudnia 2009 roku Mark opublikował na swoim profilu następujący wpis: „Jakbyście byli ciekawi, moje dane są w większości ogólnodostępne, żeby wszyscy mogli je widzieć. Niektóre treści ustawiłem tak, by były bardziej prywatne, ale nie widzę potrzeby ograniczania widoczności zdjęć z przyjaciółmi, rodziną czy moim pluszowym misiem :)”.



Choć pieniądze nie są priorytetem, Markowi zależy na rozwoju firmy i jej rentowności. Głównie jednak zajmuje go „stworzenie czegoś, co rzeczywiście odmienia oblicze świata”. Jak twierdzi, „Prawie codziennie zadaję sobie pytanie: »Czy zajmuję się najważniejszą rzeczą, którą mógłbym robić?«. Jeżeli nie mam poczucia, że pracuję nad najważniejszym problemem do rozwiązania, to nie czuję się dobrze z tym, jak spędzam swój czas. I o to właśnie w tej firmie chodzi”<sup>20</sup>.

Zainteresowania biznesowe Zucka zawsze ściśle przystawały do jego osobistego światopoglądu. Zuck potrafi nawet zachęcać swoich pracowników, by pracowali nad pasjonującymi ich projektami, a nie nad tymi, które się im siłą przydziela. To naprawdę niesamowity sposób korzystania z kompetencji pracowników, ale także z pełni ich potencjału.

Do kwestii celowości, produktu i ludzi powrócimy w kolejnych rozdziałach.

**Twórz to, w co wierzysz.  
Dostosuj swoje zainteresowania zawodowe  
do swojego osobistego światopoglądu.**

Zawsze darzyłam niezwykłym szacunkiem przedsiębiorców, którzy byli gotowi trzymać się swojej wizji i działać w zgodzie ze swoją pasją, bez względu na krytykę. Do takich ludzi należą Estée Lauder, Amelia Earhart, Steve Jobs, Warren Buffett, Oprah Winfrey, Jeff Bezos, Bill Gates, Mary Kay Ash, Coco Chanel, Madame C. J. Walker, Jack Welch,

Mark Zuckerberg i wiele innych, mniej znanych osobistości. „Nasza opowieść o nas samych w znacznym stopniu dotyczy tego, że chcemy być wynalazcami”, twierdzi prezes Amazon Jeff Bezos. „I, co niezwykle ważne, jesteśmy gotowi mierzyć się przez długi czas z brakiem zrozumienia”<sup>21</sup>. Zuck zdaje się przystawać do tego — nie szuka poklasku, ma pasję i wizję i jest skory do poświęceń, żeby tylko swoją wizję zrealizować.

Pasja to ciekawa rzecz. Gdy robisz coś, co kochasz, masz dość siły, by przenosić góry. Z badań i doświadczenia wynika, że podążanie za własną pasją prowadzi do wielkich sukcesów.

Srully Blotnick, amerykański autor i dziennikarz, w książce *Getting Rich Your Own Way* omawia badania prowadzone przez dwadzieścia lat (od 1960 do 1980) wśród 1500 absolwentów szkół biznesu, w ramach których śledzono odnoszone przez nich sukcesy po ukończeniu studiów w nawiązaniu do ich decyzji zawodowych. Wszystkim 1500 osobom zadano to samo pytanie: czy wolałbyś zająć się spełnianiem swoich marzeń już teraz, czy najpierw obrać sobie ścieżkę kariery, która zapewni Ci bezpieczeństwo finansowe? 83% uczestników odpowiedziało, że wolałoby zapewnić sobie najpierw bezpieczeństwo finansowe, a marzeniami zająć się później. 17% wolało od razu zająć się marzeniami, a nad pieniędzmi zastanowić się później.

Dwadzieścia lat później wśród 255 absolwentów, którzy zdecydowali się na pracę przystającą do ich upodobań, znalazło się 100 milionerów. Wśród 1245 absolwentów, którzy postanowili przedłożyć wyższe wynagrodzenie ponad swoją pasję, trafił się zaledwie jeden milioner<sup>22</sup>.

Niezwykłe! Z tych badań wynika, że jeśli nic Cię nie popędza, by zmierzyć się z przyszłością, i jeśli z Twoimi marzeniami nie wiąże się żadne poczucie celowości, to nie masz wielu szans na ich spełnienie. Dlaczego? Moim skromnym zdaniem Warren Buffett ujął to najlepiej: „Bez pasji nie masz energii. Bez energii nie masz niczego”<sup>23</sup>.

Pasja napędza sukces. Tego nie da się podważyć. Udowodniło to multum nietuzinkowych postaci. Chciałabym jednak zwrócić też uwagę na inną cechę właściwą wszystkim wielkim przedsiębiorcom, którzy odnieśli sukces: zdolność podejmowania działań! Pragnienie bez działania pozostaje pragnieniem. Z pragnienia nie wyniknie żaden rezultat, jeśli nie wprowadzisz go w życie. Wybitnych przedsiębiorców od dobrych

odróżnia właśnie to, że działają, zamiast planować. Estée Lauder powiedziała kiedyś: „Nie zaszłam tutaj, rozmyślając i marząc. Zaszłam tu, idąc”<sup>24</sup>.

Powiedziałabym wręcz, że nie trzeba być geniuszem, żeby stworzyć coś wyjątkowego. Czasami inicjatorami rzeczywistych zmian są zupełnie przeciętni ludzie, a to dlatego, że są gotowi wprowadzić swoje pasje w życie. Są gotowi popełniać błędy i zaryzykować wszystko. Są gotowi przeżyć porażki, podnieść się i próbować dalej. To za sprawą pasji jest możliwe realizowanie swoich pomysłów. To najprawdopodobniej ci, którym starczy pasji, by zainicjować prawdziwe zmiany, rzeczywiście ich dokonają.

W toku swojej kariery współpracowałam z wieloma firmami, od start-upów po wielkie korporacje. Widziałam, jak genialni ludzie wpadają na fantastyczne pomysły. Widywałam imponujące marzenia i wspaniałe okazje. A większość z nich gdzieś ot tak sobie zniknęła, bo nikt nie chciał ich zrealizować. Widziałam też, jak przeciętni ludzie, z mniejszym autorytetem, mniejszymi zasobami, słabiej wykształceni i pozbawieni wymaganego doświadczenia podejmowali się udanych przedsięwzięć, ponieważ tak bardzo poświęcali się swoim marzeniom i celom, że wręcz nie mogli nie stworzyć czegoś wspaniałego. Widywałam też, jak niektóre z tych przedsięwzięć upadały, ale nie wynikało to z braku chęci. Ci, którzy stale się zmieniali, pozostając jednocześnie wierni swoim pasjom i obranym celom, odnosili sukcesy.

Powiem z brutalną szczerością: jeśli jesteś intraprzedsiebiorcą i pracujesz dla dużej firmy, to zapewnienie sobie wolności pozwalającej na skorzystanie z takich szans będzie trudne. Musisz mieć w sobie silną wiarę i wsparcie ze strony kierownictwa, by móc podjąć konieczne ryzyko i zdobyć konieczne zasoby. Niemniej widywałam intraprzedsiebiorców, którzy zgodnie z duchem innowacji podejmowali inicjatywę bez dostępu do wielu zasobów, zakładając, że „lepiej podjąć ryzyko teraz, a o przebaczenie prosić później”. Nie podejmuję się oceny, czy to podejście jest dobre — każda sytuacja jest inna. Wiem też, że nie można przewyciężyć status quo i doprowadzić do rzeczywistego przełomu bez podjęcia tego kroku. Jak twierdzi uwielbiana dyrektor marketingu Intela, Deborah Conrad: „Jeśli wszystkim wciąż jest wygodnie, to żaden z Ciebie wicherzyciel”.

Mark Zuckerberg mógł poprzestać na opowiadaniu o sieci społecznościowej swoich marzeń, podobnie jak wielu jego kolegów w Exeter i wielu studentów Harvardu. Ale tylko jemu starczyło zaparcia, żeby postawić odważny krok i zadziałać. Przemyślał sprawę, zaprojektował serwis, wymyślił funkcje, zapłacił za hosting i uruchomił witrynę w jedną z typowych nocy, które spędzał na zabawach z kodem swoich różnorodnych projektów.

W swoim wywiadzie z 2010 roku dla tygodnika „Time”, który uznał go za człowieka roku, Zuck stwierdził: „Najbardziej szalone z tego wszystkiego jest to, że pamiętam rozmowy ze znajomymi w college’u. Po prostu zakładaliśmy jakoś, że świat znajdzie się w takim stanie jak teraz, ale braliśmy za oczywistość to, że jesteśmy zwyczajnymi dzieciakami z college’u. Jak to się stało, że to my byliśmy najlepiej wykwalifikowani do tej pracy? To zupełnie niedorzeczne! Chyba po prostu wynika z tego, że innym nie zależało tak bardzo jak nam”<sup>25</sup>.

Ludzie czynu zawsze działają. „Możliwość” oznacza dla nich: „to da się zrobić!”. Właśnie w ten sposób ich marzenia stają się rzeczywistość. Plakat Facebooka w siedzibie firmy w Palo Alto głosi: „Lepsze zrobione niż perfekcyjne”.

### Pasja + Działanie = Wyniki

Markowi zależy na tym, by odmienić życie ludzi z całego świata poprzez zapewnienie im dostępu do informacji i możliwości dzielenia się nimi. Globalna transparenca prowadzi według niego do globalnego zaufania. Tworzy bardziej sprawiedliwy i lepiej zarządzany świat. Jest narzędziem do szerzenia wolności i demokracji. Chodzi o to, by dać jednostce taką samą władzę, jaką dysponują media — o wyrównanie pola gry. W swojej wypowiedzi przed słuchaczami podczas wyjazdu do Hiszpanii stwierdził: „Świat nie stanie się bardziej otwarty z dnia na dzień. To zadanie na 10 – 15 lat”. Jest długodystansowcem. Peter Thiel, inwestor *venture capital* i przyjaciel Zucka, przyjął tę wizję w pełni:

W zglobalizowanym świecie ludzie żyją w coraz mniejszym oddaleniu. W moim odczuciu kluczową wartością jest tolerancja i to, by było jej coraz więcej. W modelu Facebooka podoba mi się to, że koncentruje się na prawdziwych ludziach i pozwala im zawiązywać znajomości z innymi oraz tworzyć relacje nie tylko w tych kontekstach, w których już są usytuowani, lecz także w nowych. Globalizacja nie przekłada się koniecznie na to, byśmy się przyjaźnili z wszystkimi ludźmi na świecie. Oznacza jednak w pewien sposób, że jesteśmy otwarci na więcej ludzi w o wiele większym zakresie kontekstów niż kiedykolwiek dotąd.

W ich przekonaniu ludzie są ważniejsi od technologii. „Najważniejsze to pomagać ludziom z całego świata organizować się samodzielnie”, mówi Thiel<sup>26</sup>. Z tego właśnie względu Thiel zainwestował wcześniej w Facebooka, a obecnie zasiada w zarządzie spółki.

Cokolwiek robisz, zawsze musisz się mierzyć z krytyką, a im jesteś ważniejszy, tym bardziej jesteś na to narażony. Tak właśnie jest z Facebookiem. Często krytykuje się go za poświęcanie prywatności na rzecz idei radykalnej otwartości. Wydaje się, że młodsze pokolenie nie jest przejęte kwestią prywatności w takim samym stopniu jak pokolenia poprzednie. Młodzież wychowana w globalnej wiosce często cieszy się z otwartości Facebooka i możliwości przezeń zapewnianych, takich jak możliwość ekspresji i znajdowania ludzi myślących podobnie. Nie przeczę, że prywatność zawsze należy brać pod rozwagę, ale wierzę, że istnieje też druga strona medalu — osobista odpowiedzialność. Uważam, że nie należy się dzielić w sieci tym, czym nie jest się gotowym podzielić z całym światem. Wszystko, co robimy zarówno w sieci, jak i poza nią, jest kwestią osobistej decyzji. Tak samo jest z decydowaniem o tym, czym się dzielimy w sieciach społecznościowych.

Przy zbieraniu materiałów na potrzeby tej książki trafiłam na wpis jednego z techników Facebooka, Michaela Novati. Widać w nim, jak bardzo pracownicy Facebooka są zaangażowani w wizję Zucka, a także osobistą interpretację „otwartości” według Michaela:

## PRZEMYŚLENIA O „OTWARTOŚCI”

Michael Novati w środę 15 grudnia 2010 roku, o 20.07

Jako lojalny technik i miłośnik Facebooka siłą rzeczy stoję po stronie serwisu w wielu spornych kwestiach. Zdecydowanie najczęściej poruszonym tematem jest stosunek Facebooka do „otwartości”. Misją Facebooka jest danie ludziom możliwości dzielenia się i sprawienie, żeby świat stał się bardziej otwarty, a komunikacja była sprawniejsza, ale zwykle nie uściślamy, co mamy na myśli, mówiąc „otwarty”. Tutaj należy doszukiwać się przyczyn większości dysput, które prowadzą z ludźmi na ten temat.

Otwartości nie należy rozumieć osobiście. Nie uważam, że zadaniem Facebooka jest sprawienie, by wszyscy upubliczniali swoje prywatne informacje.

Otwartość należy rozumieć uniwersalnie. Facebook chce, by świat w ogóle stał się bardziej otwarty i transparentny. Po dobrą analogię — narodziny druku — możemy sięgnąć kilkaset lat wstecz. Prasa drukarska przekazała szerokim masom informacje, które były dostępne wcześniej jedynie dla garstki wybranych, pozwalając wszystkim podejmować lepsze, bardziej świadome decyzje. Innym przykładem jest internet, który ukazał ludziom różne punkty widzenia i przekazuje im na bieżąco informacje praktycznie o wszystkim, co dzieje się w dowolnym miejscu na świecie. Facebook chce odgrywać podobną rolę, ułatwiając ludziom dzielenie się informacjami i zdobywanie ich od znajomych i dalszych uczestników sieci kontaktów.

Sądzę zatem, że podejście Facebooka do otwartości należy w osobistym zakresie rozpatryć pod kątem tego, jak ten serwis pomógł Ci w podejmowaniu lepszych decyzji oraz jak sam możesz wykorzystywać Facebooka do pomagania innym w podejmowaniu lepszych decyzji. To ostatnie często rozumie się przesadnie jako „Facebook chce, żebym dzielił się wszystkim ze wszystkimi”, ale zwyczajnie nie o to chodzi.

Tak czy siak, tyle swoich przypadkowych myśli o otwartości byłem w stanie spisać w ciągu pięciu minut.

Dzięki,

Michael<sup>27</sup>

„Wiem, że brzmi to pretensjonalnie”, wspomniał Mark Zuckerberg w wywiadzie dla „Stanford Daily”, „ale naprawdę chciałbym polepszyć ludzkie życie, zwłaszcza społeczne”<sup>28</sup>.

Pasja nas napędza, motywuje oraz pomaga przetrwać wiele przeciwności. Nie tylko Zuck kieruje się pasją. Wielu wybitnych przedsiębiorców odkryło, że pasja jest jednym z najważniejszych czynników składających się na sukces.

Jednym z nich jest trzydziestopięcioletni Blake Mycoskie. Jedną z moich ulubionych marek jest TOMS, choć nie jestem pewna, czy ważniejsza jest dla mnie wygoda butów TOMS Shoes, czy historia tej marki. Mycoskie, który został przedsiębiorcą jeszcze na studiach, założył wiele firm, jednak najwięcej dał światu, zapoczątkowując ruch TOMS. Piszę tu o „ruchu”, ponieważ TOMS jest nim bardziej niż firmą. Widok straszliwej biedy wstrząsnął Mycoskie’em, kiedy wyjechał w 2006 roku na wakacje do Ameryki Południowej. Dzieci chodziły bez butów, a rany na ich stopach były przyczyną urazów i chorób. Mycoskie przysiągł, że wymyśli jakiś sposób, by pomóc. I tak się stało. Koncepcja biznesowa Blake’a jest prosta: za każdą sprzedaną parę butów firma przekazuje parę butów potrzebującemu dziecku — para za parę. Od kiedy TOMS powstał około sześć lat temu, tysiące ludzi dołączyło do starań Mycoskie’ego, by dostarczyć buty dzieciom żyjącym w ubóstwie. Ruch ten wpłynął na życie dzieci z ponad czterdziestu krajów. Gdy Mycoskie zaczął działalność, mawiano, że oszalał. „Taki model biznesowy jest nie-realny!”, mówili. Blake Mycoskie był jednak wytrwały. Dzięki jego pasji, wytrwałości i pozytywnemu nastawieniu do działania miliony dzieci z całego świata (w tym ze Stanów Zjednoczonych) dostały nowe buty w ramach jego „zrzutów”.

Chris Gardner jest kolejnym przykładem osoby, która odniosła wielki sukces pomimo wszelkich przeciwności. Ten multimilioner, makler, inwestor i filantrop był kiedyś młodym, bezdomnym mężczyzną, wychowującym małego synka, Christophera Jr. Jego opowieść możesz pamiętać z książki i filmu *W pogoni za szczęściem* z Willem Smithem w roli głównej. Gardner podzielił się kiedyś sekretem swojego sukcesu: trzeba znaleźć zajęcie, które tak się uwielbia, że nie można się doczekać kolejnego poranka.



Tłumaczy, że najbardziej inspirujący przywódcy to nie ci, którzy wykonują swoje obowiązki, tylko ci, którzy spełniają swoje powołanie.

W moc pasji — rzecz jasna — wierzył też Steve Jobs. Jak to ujął: „Ludzie pasji mogą zmienić świat na lepsze”. Jobs twierdził, że pasja, jaką darzy swoją pracę, nadała jego życiu taki, a nie inny kształt. Na wykładzie inauguracyjnym Uniwersytetu Stanforda Jobs udzielił takiej oto porady: „Jeśli jeszcze tego czegoś nie znalazłeś, szukaj dalej. Nie zadowolaj się byle czym. Jak to zawsze bywa, kiedy chodzi o coś ważnego, Twoje serce samo Ci powie, kiedy na to trafisz. I jak to bywa z udanymi relacjami, z biegiem lat i Twoja będzie coraz lepsza”<sup>29</sup>.

Twoje pasje pomogą Ci zrozumieć, kim jesteś i co chcesz zrobić ze swoim życiem. To zrozumienie nada kształt Twojemu poczuciu celu. To poczucie z kolei zdecyduje o postaci Twoich pomysłów, dzieł, produktów oraz napędzi Twoją inwencję. Celowość jest sercem Twojego przedsiębiorstwa.

## Przypisy

- 1 <http://www.deseretnews.com/article/700121651/Mark-Zuckerberg-speaks-at-BYU-calls-Facebook-as-much-psychology-and-sociology-as-it-is-technology.html?pg=2>.
- 2 <http://theweek.com/article/index/227963/the-new-york-times-mark-zuckerberg-profile-4-intriguing-revelations>.
- 3 David Kirkpatrick, *Efekt Facebooka*, Wolters Kluwer Polska — Oficyna, Warszawa 2011.
- 4 <http://www.fastcompany.com/1693257/facebook-drama-social-network-wont-show-you>.
- 5 <http://nymag.com/news/features/zuckerberg-family-2012-5/>.
- 6 David Kirkpatrick, *op. cit.*
- 7 [http://en.wikipedia.org/wiki/Mark\\_Zuckerberg](http://en.wikipedia.org/wiki/Mark_Zuckerberg).
- 8 <http://spectrum.ieee.org/at-work/innovation/facebook-philosophy-move-fast-and-break-things>.
- 9 <http://fastcompany.com/node/1822794/print>.
- 10 [http://articles.businessinsider.com/2010-10-26/strategy/30087593\\_1\\_passion-entrepreneurs-business-advice](http://articles.businessinsider.com/2010-10-26/strategy/30087593_1_passion-entrepreneurs-business-advice).

- 11 [http://www.readwriteweb.com/archives/mark\\_zuckerberg\\_inspiration\\_for\\_facebook\\_before\\_harvard.php](http://www.readwriteweb.com/archives/mark_zuckerberg_inspiration_for_facebook_before_harvard.php).
- 12 David Kirkpatrick, *op. cit.*
- 13 David Kirkpatrick, *op. cit.*
- 14 <http://www.moviemaker.com/articles-directing/jim-jarmusch-2972/>.
- 15 David Kirkpatrick, *op. cit.*
- 16 David Kirkpatrick, *op. cit.*
- 17 David Kirkpatrick, *op. cit.*
- 18 <http://www.engadget.com/2012/02/01/zuckerberg-outlines-idealistic-facebook-mission-in-ipo-filing/>.
- 19 <http://www.macstories.net/roundups/inspirational-steve-jobs-quotes/>.
- 20 David Kirkpatrick, *op. cit.*
- 21 <http://www.fastcompany.com/1784824/great-tech-war-2012>.
- 22 Srully Blotnick, *Getting Rich Your Own Way*, Jove Publications, New York 1982, s. 58.
- 23 <http://www.incomediary.com/how-to-think-like-warrenbuffett>.
- 24 <http://www.quotemise.com/estee-lauder-quotes.html>.
- 25 [http://www.time.com/specials/packages/article/0,28804,2036683\\_2037183\\_2037185,00.html](http://www.time.com/specials/packages/article/0,28804,2036683_2037183_2037185,00.html).
- 26 David Kirkpatrick, *op. cit.*
- 27 <http://www.facebook.com/notes/michael-novati/thoughts-on-openness/475945144483>.
- 28 David Kirkpatrick, *op. cit.*
- 29 <http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html>.

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



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

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

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

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

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

# MARZY CI SIĘ BIZNES NA MIARĘ FACEBOOKA?

Jeśli masz firmę lub właśnie ją zakładasz, jeśli pracujesz zawodowo i pnieś się po szczeblach kariery, jeżeli pociąga Cię podejmowanie śmiałych decyzji biznesowych i wywieranie rzeczywistego wpływu na działalność firmy, nadszedł wreszcie czas, żebyś przeszedł do ofensywy. W erze ciągłych przemian żadna firma nie może pozwolić sobie na bierność. Twoim zadaniem jest więc przeć do przodu niczym rekin, budować, zwiększać konkurencyjność, wprowadzać zmiany i innowacje, rewolucjonizować i zarabiać! Zasady wyłożone w tej książce pozwolą Ci uczyć się od uznanych firm i pokażą, jak można zostać najbardziej wpływowym człowiekiem w branży. Zaczni od pięciu prostych zasad i tak jak Mark Zuckerberg przekonaj się o ich skuteczności.

## KIERUJ SIĘ PASJĄ

- pożytkuj nieprzebrane zasoby energii, by robić coś, w co naprawdę wierzysz.

## PAMIĘTAJ O CELU

- nie poprzestawaj na stworzeniu świetnego produktu lub świetnej usługi, daj początek ważnemu ruchowi społecznemu.

## DBAJ O LUDZI

- twórz silne zespoły, które ziszczą Twoje marzenia.

## STWÓRZ INNOWACYJNY PRODUKT

- złam wszystkie reguły i zmień wszystko wokół.

## NAWIĄZUJ SILNE WIĘZI

- otaczaj się osobami, które pobudzą Twoją wyobraźnię i zapewnią siłę do działania.

**EKATERINA WALTER** jest innowatorką społecznościową w Intelu. Jako jedna z najbardziej wpływowych specjalistek z zakresu biznesu i marketingu regularnie pisuje do „Mashable”, „Fast Company”, „Huffington Post” oraz innych ważnych pism. W 2012 roku trafiła na listę „25 Women Who Rock Social Media” (25 najważniejszych kobiet w mediach społecznościowych). Zasiada w zarządzie Word of Mouth Marketing Association (WOMMA) i jest aktywnym członkiem rady Thunderbird Global Council w Thunderbird School of Global Management.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 15137

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

Zamówienia telefoniczne:

0 801 339900

0 601 339900

onepress

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

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

Mc  
Graw  
Hill

Cena: 37,00 zł

ISBN 978-83-246-7878-5



9 788324 678785