

Tony Hsieh

CEO Zappos.com



CUM SĂ LIVREZI FERICIRE

CALEA CĂTRE PROFITURI,
PASIUNE ȘI SCOP

Traducere din engleză de
Mihai Fulger




PUBLICA

Cuprins

Cuvânt înainte	13
Prefață	17
Introducere	21
Secțiunea I: PROFITURI	
1. În căutarea profitului	25
2. Azi pierzi, mâine câștigi	52
3. Diversificarea	77
Secțiunea a II-a: PROFITURI ȘI PASIUNE	
4. Concentrare asupra poziției actuale	115
5. Platformă pentru dezvoltare: Brand, Cultură, Conductă ...	154
Secțiunea a III-a: PROFITURI, PASIUNE ȘI SCOP	
6. Drumul către nivelul următor	221
7. Sfârșitul jocului	244
Epilog	259
Apendice: Resurse online	261

Introducere:

Găsirea drumului

Uau!, mi-am spus în sinea mea.

Sala era plină-ochi. Mă aflam pe scenă, la întâlnirea noastră generală, trecând în revistă o mulțime de 700 de angajați Zappos, care se ridicaseră în picioare, ovaționând și aplaudând. Mulți dintre ei aveau lacrimi de fericire curgându-le pe obraji.

În urmă cu 48 de ore, anunțasem public că Amazon ne achiziționa. Pentru restul lumii, era doar o chestiune de bani. Titlurile din ziare spuneau lucruri precum: „Amazon cumpără Zappos pentru aproape 1 miliard de dolari”, „Cea mai mare achiziție din istoria companiei Amazon” sau „Ce a câștigat fiecare parte din vânzarea Zappos”.

În noiembrie 1998, LinkExchange, compania printre fondatorii căreia mă numărasem, a fost vândută către Microsoft, după doi ani și jumătate de existență, contra sumei de 265 de milioane de dolari. Acum, în iulie 2009, ca CEO la Zappos, tocmai anunțasem că Amazon achiziționa Zappos imediat după ce sărbătorisem a zecea aniversare a companiei. (Achiziția avea să fie finalizată oficial după câteva luni, printr-o tranzacție în capital și cash, implicând acțiuni evaluate la 1,2 miliarde de dolari în ziua închiderii.) În ambele scenarii, tranzacțiile păreau la fel: amândouă crescuseră cu aproximativ 100 de milioane de dolari pe an. Din exterior, aceasta părea o istorie care se repetă, numai că la o scară mai mare.

Nimic nu era mai departe de adevăr.

Pentru noi, toți cei din sală, nu era numai o chestiune de bani. Construiserăm împreună o afacere care combina profitudini, pasiune și scop. Și știam că nu era vorba doar de creșterea unei afaceri. Era vorba de constituirea unui stil de viață

concentrat asupra livrării fericirii către toți, inclusiv către noi înșine.

Timpul s-a oprit în loc în acel moment. Energia și emoția reunite ale tuturor celor din sală îmi aduceau aminte de primul eveniment *rave* la care participasem cu zece ani în urmă, unde urmărisem mii de oameni dansând la unison, fiecare hrănindu-se cu energia celorlalți. Pe atunci, comunitatea *rave* se reunea pe baza celor patru valori de bază, cunoscute ca PLUR: Pace, Iubire¹, Unitate, Respect.

La Zappos, ne alcătuisem singuri, în mod colectiv, propriul set cu zece valori de bază. Acele valori ne-au legat unii de ceilalți și au reprezentat un element important al drumului care ne-a purtat către acest moment.

Privind mulțimea, am realizat că fiecare persoană a urmat o altă cale pentru a ajunge aici, dar toate drumurile noastre reușiseră cumva să se intersecteze ici și colo. Mi-am dat seama că, pentru mine, drumul care m-a adus aici a început cu mult timp înainte de Zappos și cu mult timp înainte de LinkExchange. M-am gândit la toate afacerile diverse din care făcusem parte, la toți oamenii care trecuseră prin viața mea și la toate aventurile pe care le trăisem. M-am gândit la greșelile făcute și la lecțiile învățate. Am început să mă gândesc la facultate, apoi la liceu, apoi la gimnaziu, apoi la școala primară.

În timp ce toți ochii din sală erau ațintiți asupra mea, am încercat să descopăr punctul inițial, acolo unde mi-am început drumul. În mintea mea, călătoream înapoi în timp, căutând răspunsul. Deși eram destul de sigur că nu eram pe moarte, întreaga viață mi-a trecut prin fața ochilor. Eram obsedat să înțeleg și știam că trebuia s-o fac chiar în acel moment, înainte ca energia din sală să se risipească, înainte ca timpul să înceteze să mai stea în loc. Nu știam de ce. Știam doar că *aveam nevoie* să știu unde a început drumul meu.

Și atunci, chiar înainte să revin la realitate și înainte ca timpul să-și reia cursul, mi-am dat seama.

Drumul meu a început la o fermă de râme.

¹ În original *Love* (n.r).

Secțiunea întâi

Profituri

Ferma de râme

*Mai întâi te vor ignora, apoi vor râde de tine,
apoi ți se vor opune, apoi vei câștiga.*

GANDHI

Sunt destul de sigur că Gandhi n-avea idee cine eram eu, atunci când aveam nouă ani. Și sunt sigur că nici eu n-aveam idee cine era el. Dar, dacă Gandhi ar fi știut despre viziunea și visul meu din copilărie, cum că voi face o grămadă de bani din creșterea și vânzarea unor cantități imense de râme, probabil că ar fi folosit același citat ca să mă inspire să devin vânzătorul de râme numărul unu din lume.

Din nefericire, Gandhi n-a trecut pe la noi ca să-mi ofere sfaturile sale și să-mi împărtășească din înțelepciunea sa. Când am împlinit nouă ani, le-am spus părinților că voiam să mă ducă la Sonoma, la distanță de o oră la nord față de casa noastră, într-un loc care, pe atunci, era numărul unu pe țară, în ceea ce privește vânzarea râmelor. Aceștia n-aveau habar că eu conspiram să devin cel mai mare concurent al lor.

Părinții mei au cumpărat, cu 33,45 de dolari, o cutie cu pământ care conținea garantat cel puțin o sută de râme. Mi-amintesc că citisem într-o carte că poți tăia o rămă în două și ambele jumătăți vor continua să crească. Asta suna destul de tare, dar părea să fie cam mult de muncă, așa că am adoptat un plan mai bun: am construit, în curtea din spate, o „cutie de râme” — care era, în fond, un fel de cutie de nisip cu niște sârme la fund. În loc să o umplu cu nisip, am umplut-o cu pământ și am împrăștiat suta-și-ceva de râme, așa încât să se poată târi libere pe acolo și să facă o grămadă de pui de râme.

În fiecare zi, luam câteva gălbenușuri crude de ou și le dădeam drumul de sus, peste ferma mea de râme. Eram foarte încrezător că așa le voi convinge să se reproducă mai repede, deoarece auzisem că unii atleti profesioniști beau gălbenușuri crude la micul dejun. Părinții mei erau convinși că vânzarea de râme nu avea să-mi aducă averile pe care le visam eu, dar mi-au permis să continui să hrănesc zilnic râmele cu gălbenușuri crude. Cred că singurul motiv pentru care mi-au dat voie să fac acest lucru era nivelul crescut de colesterol conținut de gălbenușuri. Dacă râmele mâncau gălbenușurile, atunci asta însemna că frații mei și cu mine mâncam doar albușurile, sărace în colesterol. Mama se asigura întotdeauna că nu mâncam lucruri care să ne crească nivelul colesterolului. Cred că din cauză că, într-o seară, văzuse la știrile locale un material despre colesterol care o cam speriasse.

După 30 de zile de ținut râmele la dietă de gălbenușuri crude, m-am decis să verific progresul făcut, așa că am săpat în pământul fermei de râme, ca să văd dacă s-a născut vreun pui de rămă. Din nefericire, n-am găsit niciun pui de rămă. Dar mai problematic era că n-am găsit nici râme adulte. Am pierdut o oră să cern cu atenție tot pământul din cutia de râme. Toate râmele dispăruseră. Se părea că scăpaseră printre sârmele aflate pe fundul cutiei de râme. Sau fuseseră mâncate de păsările atrase de gălbenușurile crude.

Imperiul meu de râme în plină înflorire era, oficial, pe linie moartă. Le-am spus părinților că, oricum, era plictisitor să fii

fermier de râme, însă adevărul era că mă simțeam prost fiindcă eșuasem. Dacă Thomas Edison ar mai fi trăit, s-ar fi putut opri pe la noi să mă încurajeze cu perspectiva sa asupra eșecului:

Eșec după eșec, mi-am croit drumul către succes.

THOMAS EDISON

Oricum, probabil că era prea ocupat cu alte chestii — deși, ca și Gandhi, nu trecuse nici el pe la noi. Sau poate că erau prea ocupați petrecându-și timpul împreună.

Dezvoltarea mea ca individ

Mama și tata emigraseră, fiecare, din Taiwan în Statele Unite, ca să studieze la Universitatea din Illinois, oraș unde s-au cunoscut și s-au căsătorit. Deși m-am născut în Illinois, singurele amintiri din acea perioadă a vieții mele sunt săriturile de pe o platformă aflată la vreo patru metri, cu scopul de a prinde licurici. Primele amintiri sunt întotdeauna în ceață și mi se pare destul de improbabil ca un copil de doi ani, cum eram eu pe atunci, să fie capabil să prindă un licurici aflându-se în aer.

Când aveam cinci ani, tata și-a luat o slujbă în California, așa că ne-am mutat în comitatul Marin, care este dincolo de podul Golden Gate, la nord de San Francisco. Locuiam în Lucas Valley. Casa noastră se afla la 20 de minute de mers cu mașina de Skywalker Ranch, ferma unde trăia George Lucas (după faima câștigată prin seria *Războiul stelelor*) și de unde el își conducea afacerile cinematografice.

Părinții mei erau niște părinți asiatic-americani tipici. Tata era inginer chimist la Chevron, iar mama, asistentă socială. Aveau așteptări mari în ceea ce privește performanța școlară, atât de la mine, cât și de la ceilalți doi frați mai mici. Andy era

cu doi ani mai mic decât mine, iar la patru ani după ce ne-am mutat în California, s-a născut și fratele meu cel mai mic, David.

Nu prea erau familii de origine asiatică în ținutul Marin, dar, cumva, părinții mei au reușit să le găsească pe toate zece, așa că ne întâlneam cu regularitate la o masă unde fiecare aducea câte ceva, după care petreceam timp împreună. Copiii se uitau la televizor, în timp ce adulții mergeau într-o altă încăpă, ca să socializeze și să se dea mari, fiecare dintre ei, cu realizările copiilor lor. Asta era o parte a culturii asiatice: realizările copiilor erau trofee prin care mulți părinți își defineau propriul succes și propriul statut. Noi reprezentam punctajul de pe tabela de scor.

Existau trei categorii de realizări care contau pentru părinții asiatici.

Categoria I cuprindea realizările școlare: să ieși note bune, să câștigi orice fel de premiu sau recunoaștere publică, să ai rezultate bune la examenele SAT sau să faci parte din echipa de matematică a școlii. Toate acestea se contabilizau. Cea mai importantă parte a chestiilor de aici era colegiul la care ajungea să studieze copilul tău. Harvard atrăgea cele mai prestigioase laude.

Categoria a II-a erau realizările profesionale: să devii medic sau să-ți ieși doctoratul erau văzute ca realizarea supremă, deoarece în ambele cazuri treceai de la „Dl Hsieh” la „Dr. Hsieh”.

Categoria a III-a era stăpânirea unui instrument muzical: aproape fiecare copil asiatic era obligat să învețe fie pianul, fie vioara, fie ambele instrumente, iar la fiecare dintre întâlniri, copiii trebuiau să performeze în fața grupului de părinți reuniți, după ce se termina cina. Acest lucru părea a fi menit distracției părinților, dar, de fapt, era făcut pentru a le da ocazia părinților să-și compare copiii.

Părinții mei, ca orice alți părinți asiatici, erau destul de stricți și mă creșteau de așa natură încât să pot câștiga la toate cele trei categorii. Nu mi se permitea să mă uit la TV decât o oră pe săptămână. Se așteptau de la mine să iau doar 10 la toate materiile, iar părinții m-au pus să exersiez testele

SAT pe tot parcursul școlii generale și al liceului. SAT e un test standardizat care, de obicei, se dă o singură dată, spre finalul liceului, ca parte a procesului de aplicare pentru facultate. Dar părinții mei voiau să încep să mă pregătesc pentru acesta de pe când eram în clasa a VI-a.

În școala generală, ajunsesem să cânt la patru instrumente: pian, vioară, trompetă și corn. În timpul anului școlar, se presupunea că exersiez câte 30 de minute pe zi la fiecare dintre ele și câte o oră de instrument sâmbetele și duminicile. În timpul verii, aveam o oră pe zi de instrument, lucru care cred că s-ar clasifica drept o formă de pedeapsă crudă și neobișnuită pentru copiii care vor să experimenteze partea cu *vacanța de vară* din sintagma *vacanța de vară*.

Așa că m-am gândit la o cale de a mă bucura de weekenduri și de vacanțele de vară. Mă trezeam la șase dimineața, când părinții mei încă mai dormeau, și mergeam jos, unde era pianul. Însă, în loc să cânt pe bune, foloseam un reportofon și puneam să cânte o sesiune de o oră, pe care o înregistrasem anterior. Apoi, la șapte, mergeam în camera mea, încuiam ușa și puneam să cânte o înregistrare de o oră cu mine cântând la vioară. Și petreceam tot timpul asta citind o carte sau revista *Boys' Life*².

După cum vă imaginați, profesorii mei de pian și de vioară nu prea înțelegeau de ce nu dădeam niciun semn de progres, de câte ori ne întâlneam pentru lecția mea săptămânală. Mă gândesc că poate credeau că sunt unul care învață mai greu. Din perspectiva mea, eu pur și simplu nu înțelegeam cum se poate ca învățarea atâtor instrumente muzicale să ducă la vreun beneficiu măsurabil.

(Sper ca mama să nu se supere prea tare când o să citească aceste rânduri. Probabil ar trebui să-i dau înapoi toți banii pe care i-a plătit pe lecțiile mele de pian și de vioară.)

² *Viața băieților* (n.r.).

Părinții mei, în special mama, aveau mari speranțe că voi ajunge, în cele din urmă, să dau la Medicină sau să-mi iau doctoratul. Ei credeau că educația formală era cel mai important lucru, dar mie mi se părea prea înregimentat și opresiv să-mi văd primii 25 de ani din viață deja planificați.

Eram mult mai interesat să-mi conduc propria afacere și să descopăr diverse moduri de a face bani. Când eram mic, părinții îmi spuneau mereu să nu mă îngrijorez cu făcutul banilor și să mă concentrez asupra învățaturii. Mi-au spus că or să-mi plătească studiile până o să devin doctor de vreun fel — în medicină sau în filozofie. Mi-au mai spus și că or să-mi cumpere ce haine vreau eu. Din fericire pentru ei, nu prea aveam eu simțul modei, așa că n-am cerut niciodată prea mult.

Am fantazat întotdeauna despre a face bani, deoarece, pentru mine, banii înseamnă că, mai târziu în viață, voi avea libertatea de a face tot ce-mi doresc.

Am vândut o grămadă de lucruri vechi în curtea casei, pe când eram în școala primară. Iar când s-au terminat lucrurile noastre vechi ce puteau fi vândute, am întrebat o prietenă dacă nu cumva puteam organiza astfel de vânzări la ea în curte. Am pus toate lucrurile vechi din curtea părinților săi la vedere, pe alee, am preparat niște limonadă, iar pe ea am îmbrăcat-o în niște haine vechi de fetiță, în care părea că avea cu cinci ani mai puțin. Ideea era că, dacă oamenii nu cumpărau nimic, măcar să le vindem niște limonadă. La acea vânzare, am ajuns să facem mai mulți bani vânzând limonadă decât orice altceva.

În gimnaziu, am căutat alte moduri de a face bani. Aveam un traseu pe care livram ziare, dar am aflat curând că a fi un distribuitor independent de ziare de pe propria bicicletă era doar un mod prin care un ziar local reușea să se strecoare pe lângă legile privind exploatarea copiilor prin muncă. După ce am făcut niște calcule, am realizat că munca mea se plătea cu aproximativ doi dolari pe oră.

Am renunțat la traseul meu și am decis să-mi fac propriul buletin informativ. Fiecare ediție conținea în medie 20 de

pagini de povești scrise de mine, rebusuri și glume. Mi-am tipărit buletinul informativ pe hârtie portocalie strălucitoare, l-am numit *The Gobbler*³ și i-am atribuit un preț de cinci dolari bucata. Am vândut patru exemplare prietenilor de la școală. Apoi mi-am dat seama că trebuie ori să-mi fac mai mulți prieteni care să-și permită să-mi cumpere ziarul, ori să găsesc o altă cale de a face bani. Așa că, data următoare când m-am tuns, i-am arătat frizerului meu o copie din *The Gobbler* și l-am întrebat dacă nu voia să cumpere o reclamă de o pagină în ediția următoare, contra sumei de 20 de dolari.

Când a spus da, am știut că sunt pe calea cea bună. Tot ce mai trebuia să fac era să vând mai multe reclame și așa fi adunat 100 de dolari, care reprezentau mai mulți bani decât văzusem vreodată în viață până atunci. Plin de încredere în forțele proprii după prima mea vânzare, am mers la firmele vecine cu frizerul și le-am întrebat dacă nu voiau să-și facă reclamă în ceea ce avea să fie cu siguranță buletinul informativ care avea să-i dea gata pe toți din țară — sau, dacă nu, măcar de prin comitat.

Toți au spus nu, dar au spus-o în cel mai politicos mod cu putință. După câteva săptămâni, am scos un al doilea număr din *The Gobbler*. De data asta, n-am vândut decât două exemplare.

Am decis să opresc operațiunea.

Era prea mult de muncă, iar prietenii mei rămăneau fără bani de prânz.

Lună de lună, fratele meu Andy și cu mine abia așteptam fiecare nouă ediție din *Boys' Life*, pe care o citeam din scoarță-n scoarță. Secțiunea mea favorită era chiar la final — anunțurile de mică publicitate, care prezentau, pe categorii, niște chestii fantastice, despre care nici nu știusem că ar exista, dar pe care știam că le voi avea și eu într-o bună zi. Erau tot soiul de

³ *Haplea* (n.r.).

chestii magice și obiecte inedite (mult timp, am crezut că definiția pentru *inedit* era „foarte, foarte tare”), inclusiv o trusă pentru convertirea unui aspirator într-un minivehicul pe pernă de aer.

Dar ce mă interesa mai tare era reclama de pe ultima pagină, care arăta tot felul de lucruri pe care le puteai câștiga prin vânzarea de felicitări. Părea așa de ușor: trebuia doar să mergi prin vecini, din ușă-n ușă, să vinzi niște felicitări de Crăciun (de care *toată lumea* avea nevoie, mă asigura reclama), să câștigi o grămadă de puncte și să le transformi într-o placă de skate sau într-o jucărie pe care nu mi-o dorisem niciodată până atunci.

Așa că m-am hotărât să comand mostrele de felicitări și catalogul, care au sosit într-o săptămână. Era încă vacanța de vară, așa că aveam o grămadă de timp să merg din ușă-n ușă. Prima mea oprire a fost casa vecinilor de alături.

I-am arătat femeii care mi-a deschis catalogul cu diferitele tipuri de felicitări de Crăciun. Ea mi-a spus că, de vreme ce era luna august, încă nu căuta felicitări de Crăciun. M-am gândit că avea dreptate. M-am simțit prost că am încercat să-i vând felicitări de Crăciun în august, așa că aceea a fost și ultima ușă la care am bătut.

Am plecat înapoi spre casă, încercând să mă gândesc la o idee de afacere care să nu fie așa de mult legată de anotimpuri.

În școala primară, cel mai bun prieten al meu se numea Gustav. Obişnuiam să facem totul împreună. Petreceam mult timp unul la celălalt, montând diverse scenete pe care să le privească părinții noștri, învățându-ne unul pe celălalt limbaje și coduri secrete, și dormeam o noapte pe săptămână unul în casa celuilalt.

Într-una dintre vizitele mele la el acasă, m-a lăsat să iau cu împrumut o carte cu titlul *Chestii gratis pentru copii*. A fost cea mai tare carte dintre toate. În ea erau sute de oferte de obiecte fie gratis, fie până-ntr-un dolar, pe care copiii le puteau comanda — inclusiv lucruri precum hărți gratuite, stilouri de

50 de cenți, abțibilduri gratuite și mostre gratuite de produse. Pentru fiecare dintre ele, tot ce aveai de făcut era să trimiți o scrisoare la fiecare dintre adresele poștale listate, care să includă un PTAA (despre care am aflat că era prescurtarea de la „plic timbrat autoadresat”) și plata acelor bani până într-un dolar, dacă era vorba de așa ceva. Gustav și cu mine am parcurs toată cartea și am comandat toate produsele despre care credeam că sunt tari.

După cele zece minute petrecute drept vânzător din ușă-n ușă de felicitări de Crăciun, m-am întors acasă, am citit din nou toată rubrica de anunțuri de mică publicitate din *Boys' Life* și am găsit o reclamă la o trusă de făcut insigne, ce costa 50 de dolari. Trusa îți permitea să îți transformi orice fotografie sau bucată de hârtie într-o insignă pe care să o porți pe tricou. Costul materialelor din care se confecționau insignele era de 25 de cenți de insignă.

M-am dus la raftul meu de cărți și am luat cartea pe care o împrumutasem cu ani în urmă de la Gustav și pe care nu i-o mai dădusem înapoi, apoi m-am uitat prin ea să văd dacă nu erau deja ceva firme care să ofere insigne cu fotografii pe ele. Nu erau.

Bucuros, am dactilografiat la mașină o scrisoare către editorul cărții și am pretins că eram deja în afacerea cu insigne și că doream să fiu luat în calcul pentru a fi inclus în ediția din anul următor a cărții. Pentru a părea că aveam pe bune o afacere, am adăugat, „Departamentul CGPC”, ca parte a adresei mele poștale. CGPC era codul meu secret pentru „Chestii Gratis Pentru Copii”. Oferta mea pentru copii era ca ei să trimită o fotografie, un PTAA și un dolar. Eu urma să le transform într-o insignă și apoi să le trimit în PTAA. Iar profitul meu avea să fie de 75 de cenți la fiecare comandă.

După câteva luni, am primit răspuns de la editor. Îmi scriau că oferta îmi fusese selecționată pentru a fi inclusă în ediția din anul următor. Le-am spus părinților că trebuia să comand trusa de 50 de dolari pentru confecționarea insinelor