

# Spis treści

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

# ROZDZIAŁ 1

## W poszukiwaniu zysków

### Ferma robaków

*Najpierw cię ignorują, potem śmieją się z Ciebie,  
potem z Tobą walczą, a wtedy wygrywasz.*

– GANDHI

Jestem całkowicie pewien, że Gandhi nie miał pojęcia, kim byłem, kiedy miałem dziewięć lat. I jestem całkowicie pewien, że ja również nie miałem pojęcia, kim on był. Jednak gdyby Gandhi wiedział o mojej wizji i dziecięcym marzeniu zarobienia mnóstwa pieniędzy na masowym karmieniu dżdżownic i sprzedawaniu ich ludziom, myślę, że mógłby użyć tego samego powiedzenia, aby zainspirować mnie do zostania największym sprzedawcą robaków na świecie.

Niestety, Gandhi nie zatrzymał się obok mojego domu, aby zaoferować mi swą głęboką radę i mądrość. Zamiast tego na dziewiąte urodziny powiedziałem moim rodzicom, że chcę, aby zawieźli mnie do oddalonej o godzinę drogi na północ od naszego domu Sonomy, do miejsca, które było wówczas najważniejszym punktem sprzedaży robaków w hrabstwie. Jego właściciele nie mieli pojęcia, że planowałem potajemnie zostać ich największym konkurentem.

Moi rodzice zapłacili 33 dolary i 45 centów za pudełko błota, które miało zawierać co najmniej sto dżdżownic. Pamiętam, że przeczytałem w książce, iż można przeciąć robaka na dwie części

i obie połówki same odrosną. Brzmiało to świetnie, jednak wydawało się, że będzie wymagało dużo pracy, więc wymyśliłem lepszy plan: zbudowałem na podwórku „robakowe pudełko”, które generalnie przypominało piaskownicę z gęstą siatką na wierzchu. Zamiast wsypać do niej piasek, napełniłem ją błotem z co najmniej stu dżdżownicami, aby mogły pełzać swobodnie i spłodzić wiele małych dżdżownic.

Codziennie brałem kilka żółtek i wrzucałem je na wierzch mojej robaczej fermy. Byłem zupełnie pewien, że dzięki temu robaki będą się rozmnażać szybciej, ponieważ słyszałem, że niektórzy sportowcy piją na śniadanie surowe jajka. Moi rodzice natomiast byli całkowicie pewni, że sprzedaż robaków nie przyniesie mi takiego bogactwa, o jakim marzyłem, jednak pozwalali mi kontynuować codzienne karmienie robaków żółtkami. Myślę, że jedynym powodem, dla którego mi na to pozwalali, był wysoki poziom cholesterolu w żółtkach jaj. To, że robaki jadły żółtka, oznaczało, że ja i mój brat jemy tylko zawierające mało cholesterolu białka. Moja mama zawsze upewniała się, że nie jemy rzeczy, które mogłyby podnieść nasz poziom cholesterolu. Myślę, że pewnego wieczoru mogła zobaczyć coś na ten temat w wiadomościach lokalnych i zupełnie zbzikowała na tym punkcie.

Po trzydziestu dniach diety żółtkowej, jaką zaaplikowałem robakom, zdecydowałem się sprawdzić ich postępy. W tym celu zacząłem kopać w ziemi, aby sprawdzić, czy urodziły się jakieś małe dżdżownice. Niestety, nie znalazłem ani jednej małej dżdżownicy. Co gorsza, nie znalazłem również żadnej dorosłej dżdżownicy. Spędziłem godzinę, uważnie przesiewając całą ziemię, jaka była w moim pudełku na robaki. Wszystkie robaki zniknęły. Prawdopodobnie uciekły przez siatkę, która znajdowała się na wierzchu pudełka. A może zostały zjedzone przez ptaki, kiedy przyleciały zwabione surowym żółtkiem.

Moje rosnące robacze imperium oficjalnie zbankrutowało. Rodzicom powiedziałem, co prawda, że bycie robaczym farmerem jest nudne, jednak prawda była taka, że porażka bardzo mnie zabolą.

Gdyby żył jeszcze Thomas Edison, mógłby zatrzymać się przed moim domem i dodać mi otuchy swoim podejściem do porażki:

*Opuściłem moją drogę do sukcesu.*  
– THOMAS EDISON

Prawdopodobnie był zbyt zajęty pracą nad innymi sprawami, ponieważ, podobnie jak Gandhi, nigdy nie zatrzymał się przy moim domu. Być może obaj byli zbyt zajęci spędzaniem czasu ze sobą.

## Dorastanie

Moja mama i tata wyemigrowali z Tajwanu do Ameryki, aby zdobyć wykształcenie na Uniwersytecie Illinois, na którym poznali się i pobrali. Mimo iż urodziłem się w Illinois, moje wspomnienia z tamtego okresu ograniczają się do skoków z trzyipółmetrowej trampoliny oraz łapania światełek. Wczesne wspomnienia zawsze są rozmyte. Jednak wierzę, że rzeczywiście były to dwa oddzielne wspomnienia, ponieważ nie jest możliwe, bym jako dwulatek był w stanie złapać światełko w locie.

Kiedy miałem pięć lat, mój tata otrzymał pracę w Kalifornii, więc przenieśliśmy się wszyscy do Marin County, które położone jest po drugiej stronie mostu Golden Gate, na północ od San Francisco. Mieszkaliśmy w Lucas Valley. Nasz dom położony był około dwudziestu minut jazdy od Rancza Skywalkera, miejsca, gdzie mieszkał i z którego prowadził swój filmowy interes George Lucas (sławny dzięki filmowi *Gwiezdne wojny*).

Moi rodzice byli typowymi azjatycko-amerykańskimi rodzicami. Mój tata pracował jako inżynier chemik dla Chevron, a mama była pracownikiem socjalnym. Mieli wysokie oczekiwania co do wyników naukowych w stosunku do mnie i moich dwóch młodszych braci. Andy był młodszy ode mnie o dwa lata, a mój najmłodszy brat David urodził się cztery lata po przeprowadzce do Kalifornii.

W Marin County nie mieszkało zbyt wiele azjatyckich rodzin, jednak w jakiś sposób moim rodzicom udało się odnaleźć całą ich dziesiątkę i spotykaliśmy się wszyscy, dorośli i dzieci, na regularnych przyjęciach składkowych połączonych ze wspólnymi wyjściami na miasto. Dzieci oglądały telewizję, a dorośli integrowali się w oddzielnym pokoju, chwając się przed sobą nawzajem osiągnięciami swoich dzieci. Była to po prostu część azjatyckiej kultury: osiągnięcia dzieci były trofeami, poprzez które wielu rodziców definiowało swój własny sukces i status. Byliśmy ostatecznymi kartami do zapisywania wyników.

Istniały trzy kategorie osiągnięć ważnych dla azjatyckich rodziców.

Kategorię nr 1 stanowiły osiągnięcia naukowe: zaliczało się do niej uzyskiwanie dobrych stopni, wszelkiego rodzaju nagród czy publicznego uznania, otrzymanie wysokiej punktacji w teście SAT czy bycie członkiem matematycznej reprezentacji szkoły. Najważniejszym elementem tego wszystkiego był college, do którego uczęszczało i który ukończyło twoje dziecko. Największe prawa do chwalenia się dzieckiem dawał Harvard.

Kategoria nr 2 to kariera: kariera lekarza czy uzyskanie doktoratu było postrzegane jako najwyższe osiągnięcie, ponieważ w obu przypadkach oznaczało to, że z „Pana Hsieh” stajesz się „Dr. Hsieh”.

Kategorią nr 3 było mistrzostwo muzyczne: niemal wszystkie azjatyckie dzieci były zmuszane do nauki gry na fortepianie lub skrzypcach, a nawet na obu tych instrumentach, i na każdym spotkaniu, po zakończeniu kolacji, dzieci musiały wystąpić przed grupą rodziców. Pretekstem było zapewnienie rozrywki, jednak tak naprawdę był to sposób, aby rodzice mogli porównać swoje dzieci z innymi.

Moi rodzice, podobnie jak inni azjatyccy rodzice, wychowywali mnie dość surowo, tak abyśmy mogli wygrać we wszystkich trzech kategoriach. Pozwalano mi oglądać telewizję najwyżej przez godzinę tygodniowo. Oczekiwano, że będę miał piątki z każdego przedmiotu, a rodzice ćwiczili ze mną testy SAT przez całe gimnazjum

i szkołę średnią. SAT jest to standardowy test, który zwykle przechodzi się tylko raz, pod koniec szkoły średniej, jako część procesu zdawania do college'u. Jednak moi rodzice chcieli, bym zaczął przygotowywać się do niego, gdy byłem w szóstej klasie.

Kiedy kończyłem gimnazjum, grałem na czterech instrumentach: fortepianie, skrzypcach, trąbce i rożku francuskim. Przez lata szkolne miałem grać przez pół godziny dziennie na każdym z nich w dni powszednie i po godzinie dziennie w soboty i niedziele. Latem miała to być godzina na każdy instrument dziennie, co powinno zostać zaklasyfikowane jako forma okrucieństwa i niezwyklej kary dla dziecka, które podczas „wakacji letnich” chciało doświadczyć „wakacyjnej” części tego pojęcia.

Wymyśliłem więc sposób, aby nadal cieszyć się weekendami i wakacjami. Wstawałem wcześniej, o szóstej rano, kiedy rodzice jeszcze spali, i schodziłem na dół, gdzie stało pianino. Zamiast naprawdę grać na pianinie, włączałem magnetofon i odtwarzałem godzinną sesję, którą nagrałem wcześniej. Następnie o 7.00 szedłem do pokoju, zamykałem drzwi i puszczałem godzinne nagranie mnie grającego na skrzypcach. Spędzałem ten czas na czytaniu magazynu „Boys' Life” (Chłopięce życie).

Jak sobie możecie wyobrazić, moi nauczyciele fortepianu i skrzypiec nie mogli zrozumieć, dlaczego nie wykazuję żadnych postępów, kiedy przychodzę na cotygodniową lekcję. Myślę, że uważali, iż uczę się powoli. A ja nie mogłem po prostu pojąć, jak nauka gry na tych wszystkich instrumentach muzycznych mogłaby dać mi jakąkolwiek wymierną korzyść.

(Mam nadzieję, że moja mama nie będzie wściekła, kiedy to przeczyta. Prawdopodobnie powinienem oddać jej te wszystkie pieniądze, które wydała na moje lekcje fortepianu i skrzypiec).

**M**oi rodzice, a w szczególności mama, mieli wielką nadzieję, że ostatecznie pójdę na akademię medyczną lub zdobędę doktorat. Wierzyli, że formalna edukacja jest rzeczą najważniejszą, jednak mnie, mającemu już zaplanowane pierwsze dwadzie-

ścia pięć lat swego życia, wydawało się to zbyt kontrolowane i ograniczające.

Byłem o wiele bardziej zainteresowany prowadzeniem własnego biznesu i wymyślaniem różnych sposobów zarobienia pieniędzy. Kiedy dorastałem, rodzice mówili mi, bym nie martwił się o zarabianie pieniędzy i skoncentrował się na nauce. Mówili, że opłacą całą moją edukację, aż do zdobycia magisterium lub doktoratu. Mówili również, że kupią mi wszystkie ubrania, jakich zapragnę. Na szczęście dla nich nigdy nie miałem wyczucia mody, więc nigdy nie prosiłem o wiele.

Zawsze fantazjowałem na temat zarabiania pieniędzy. Pieniądze oznaczały dla mnie, że później w życiu będę miał zapewnioną wolność robienia tego, co chcę. Pomysł założenia pewnego dnia firmy oznaczał również, że mógłbym być kreatywny i w końcu zacząć żyć na własnych warunkach.

Zachęcamy do lektury!