

**Ekaterina Walter**

# **Mysli jako Zuckerberg**

**Pět podnikatelských tajemství  
šéfa firmy Facebook**

**Z angličtiny přeložila Irena Grusová**

**Think Like Zuck**

**The Five Business Secrets of Facebook's Improbably  
Brilliant CEO Mark Zuckerberg**

First published by McGraw-Hill

Copyright © 2013 by Ekaterina Walter

Translation © Irena Grusová, 2013

Jacket design © Petr Foltera, 2013

All rights reserved

ISBN 978-80-7261-264-2

# OBSAH

PŘEDMLUVA K ČESKÉMU VYDÁNÍ (Gilles Bérouard)	9
PODĚKOVÁNÍ	13
<b>ÚVOD</b>	
PROPOJOVÁNÍ SVĚTA	15
<b>KAPITOLA 1</b>	
HLUBOKÉ ZAUJETÍ	37
<b>KAPITOLA 2</b>	
POSLÁNÍ	59
<b>KAPITOLA 3</b>	
LIDÉ	99
<b>KAPITOLA 4</b>	
PRODUKT	153
<b>KAPITOLA 5</b>	
PARTNERSTVÍ	191
<i>QUI AUDET ADIPISCITUR: KDO SE ODVÁŽÍ, ZÍSKÁ</i>	211
POZNÁMKY	221
REJSTŘÍK	231
O AUTORCE	239

## PŘEDMLUVA K ČESKÉMU VYDÁNÍ

**F**acebook sice je firmou technologickou, avšak jejím nejvlastnějším jádrem a osou její činnosti technologie nejsou. Do středu všeho klade lidi a jejich společenské potřeby. Pro Facebook je příznačné trvalé úsilí o to nabízet uživatelům neustále nové možnosti, jak navazovat a udržovat spojení se svými přáteli. A v tomto úsilí nepolevuje: nabídl jim funkční vlastnost Zed, potom profilový kanál novinek z vybraných zdrojů News Feed, Časovou osu, a zítra to bude zase něco nového a ještě nápaditějšího.

Posláním Facebooku, jak je vyjádřil Mark Zuckerberg, je „činit svět otevřenějším a propojenějším“. Je přesvědčen, že klíčovou hodnotou nezbytnou pro naplnění takového poslání je hluboké, vášnivé zaujetí. Jedním z rysů a nástrojů jeho stylu řízení je tak přijímání nových lidí na základě jejich přístupů a postojů, nikoli s ohledem na jejich dovednosti. Dovednosti je možné si osvojit, hlubokému a vášnivému zaujetí se naučit nelze.

Chceme-li dobře porozumět fenomenálnímu úspěchu Facebooku, musíme si uvědomit, že se veskrze opírá o firemní kulturu, kterou Mark Zuckerberg vytvořil a průběžně udržuje: tato kultura povzbuzuje k přijímání rizika, k horlivému nadšení, k odvážnému a rychlému postupu vpřed. Zní to možná velice jednoduše, avšak

každý z podnikových lídrů ví, jak obtížné je firemní kulturu vybudovat a udržet.

Několik velkých ponaučení si z četby knihy Ekateriny Walter odnese každý. Skutečným tématem knihy je byznys a to, jak by podnikoví lídři měli řídit své firmy. Své poznatky a postřehy, které Ekaterina Walter získala od Marka Zuckerberga i na základě sledování rozvoje firmy Facebook, probírá rovněž v souvislosti s jinými podnikovými organizacemi, což její výklad výrazně umocňuje. Provádí ale důkladný rozbor pěti „tajemství“ Marka Zuckerberga, pěti klíčových faktorů, které ve spojení s Zuckerbergovým jedinečným stylem řízení a se souborem jeho zásad jsou zdrojem úspěchu Facebooku. Stejně tak Havas využívá těchto faktorů pro lepší budoucnost a vytváří předpoklady pro větší úspěchy svých klientů.

My ve společnosti Havas Worldwide si intenzivně uvědomujeme zásadní význam sociálních médií. Ta dnes totiž rozhodují o vašem úspěchu či neúspěchu, bytí či nebytí. Žijeme v době sociální revoluce, která je stejně významná jako revoluce průmyslová. Není proto divu, že sociální média klademe na ústřední místo v rámci každé komunikační strategie či kampaně, které pro své klienty připravujeme. Pro úspěch mají jednoduše klíčový význam, o čemž nemůže být žádných pochyb.

Jsme přesvědčeni, že marketing se spíše než věcí vytváření image stává otázkou skutečnosti, pravdy. Sociální média znemožňují něco skrývat, pravda se nakonec stejně ukáže. Sociální média dávají spotřebitelům možnost pozorně sledovat, jak se firmy a značky chovají. Přitom nová pravidla řízení podniku či budování značky jsou táž jako pravidla platná pro sociální média: musíte být otevření, autentičtí, musíte velice rychle jednat, když se objeví nějaký problém.

Se ziskovostí a s vytvářením hodnoty pro akcionáře je dnes úzce spjata téma společenské odpovědnosti. Nejúspěšnějšími podniky zítřka budou ty společensky nejodpovědnější, přičemž přehmaty v oblasti společenské odpovědnosti znamenají pro firmy obrovské riziko. Působivým příkladem firmy, která tuto skutečnost nepochopila a byla vystavena pokoření v důsledku rozsahu a rychlosti reakce uživatelů

sociálních médií, jež nakonec ohrozila i samu její existenci, je firma BP a její fiasko v případě komunikace s americkou veřejností po havárii ropné plošiny Deepwater Horizon před několika lety, kdy firma BP byla nucena postavit se tváří v tvář hrozivým následkům úniků ropy.

Chováme vizi světa, v němž lidé, kteří přinášejí nejvíce dobra, vydělávají i nejvíce peněz, v němž firmy či značky, jež nedodrží zásady správného chování, budou nuceny opustit scénu. Skutečně zlým snem téměř každého vedoucího pracovníka je dnes představa, že se jednoho rána probudí a zjistí, že jeho firma se stala středem velké a negativní pozornosti na Facebooku, Twitteru či na YouTube. Možná provozujete řetězec restaurací a kdosi zveřejnil video, na němž jsou zachyceni vaši zaměstnanci, jak plivou do jídla. Nebo třeba řídíte velký podnik služeb a někdo si nahrál a zveřejnil rozhovor, v němž váš pracovník telefonické podpory zákazníků dotyčnému zákazníkovi nadává. Nebo si představte situaci, kdy se ukáže, že jeden z vašich dodavatelů má subdodavatele, který kdesi v Laosu při výrobě součástí vašeho produktu zaměstnává sedmileté děti. Žijeme ve „věku možného poškození pověsti“.

Sociální média lidem přinášejí sílu a moc, které jim umožňují tlačit na podniky, aby se chovaly lépe. Jakmile k poškození pověsti jednou dojde, je téměř nemožné je zastavit. Co tedy dělat? Firmy si musí osvojit lepší způsoby chování a za klíčové hodnoty, jimiž se budou řídit ve všem, co dělají, musí přijmout transparentnost a autenticitu. Správným způsobem, jak začít, je poskytnout spotřebitelům možnost vykonávat kontrolu všeho, co děláte. To je také jedním z důvodů, proč firma Apple nedávno zveřejnila všechny podrobnosti o svém dodavatelském řetězci.

A když konečně sledujeme mimořádný úspěch Facebooku a nevyčerpatelný potenciál jeho modelu, jednoznačně připouštíme, že tradiční reklama v hromadných sdělovacích prostředcích, to znamená masivní televizní kampaně, již nestačí. Někdo by možná řekl, že „je mrtva“. Určitě již neodpovídá mnoha komplexním potřebám značek a podniků v prostředí, které spojuje zákazníky s tak mocnými nástroji, jako je Facebook. Jaké je tedy řešení?

Věříme tomu, že se prosadí skvělé nápady. Prorážejí a rozkládají staré. Mění smýšlení lidí a ovlivňují to, co lidé dělají. A v časech, kdy se prosazuje více tržních aktérů, kdy je k dispozici více produktů, kdy tradiční nástroje mají menší dosah než kdykoli v minulosti, mají obrovský potenciál, kterého lze využít k budování podniků a značek. Může to být jednoduchá hra: vítězí v ní ten, kdo má nejlepší nápad. Zatímco dříve byla tvořivost vnímána jako jedna ze součástí podnikatelské činnosti, dnes je považována za kritický odlišující prvek a hybný faktor růstu. Společnost Havas Worldwide před časem přišla s pojmem, který odpovídá tomuto druhu nápadů, které jsou tak mocné a účinné, že mohou transformovat podniky, vytvářet zcela nové kategorie a měnit vnímání spotřebitelů.

Říkáme jim tvůrčí podnikatelské nápady – Creative Business Ideas.

Přesněji je vymezujeme tak, že kombinují tvůrčí myšlení se smyslem pro byznys, že jejich výsledkem jsou průlomová komunikační řešení, že pomáhají transformovat podniky a značky a že přispívají k zajišťování ziskového růstu.

Jsou poháněny inspirací, ale jsou rovněž výsledkem soustředěného šetření, důkladného výzkumu a pečlivého strategického přístupu. Představují kompletní metodologický nástroj pro vytváření strategií, který společnost Havas Worldwide nabízí firmám, jež se rozhodly přehodnotit nebo restrukturalizovat hlavní pilíře svého byznysu. Ze zkušenosti víme, že Creative Business Ideas přinášejí hmatatelné výsledky jak v krátkodobém, tak i v dlouhodobém časovém výhledu a jsou aplikovatelné na jakýkoli druh činnosti. To vše za předpokladu, že existuje silná vůle podpořit úspěch dané značky či produktu. V rukou vedoucích manažerů je to unikátní nástroj pro implementaci zlepšení a podporu změn.

Není pochyb, že vize Marka Zuckerberga a myšlenka, z níž vyrůstá Facebook, by měly mezi takovými Creative Business Ideas vybrané místo.

Gilles Bérourard  
CEO, Havas Worldwide New Europe

# ÚVOD

## PROPOJOVÁNÍ SVĚTA

*Dnes je to již více než miliarda lidí, kteří během měsíce aktivně využívají Facebooku. Pokud čtete tyto řádky: děkuji vám, že jste mě a můj malý tým poctili tím, že vám můžeme poskytovat své služby. Moci pomáhat miliardě lidí navazovat spojení je úžasné, dává mi to poznat, jak nepatrný jsem, a je to určitě věc, na niž jsem ve svém životě nejpyšnější. Pociťuji závazek za to, abych každým dnem pracoval na neustálém vylepšování Facebooku pro vás, a doufám, že jednoho dne společně dokážeme propojit i zbytek světa.*

— Mark Zuckerberg v aktualizaci svého statusu na Facebooku dne 4. října 2012<sup>1</sup>



# KAPITOLA 1

## HLUBOKÉ ZAUJETÍ

*Objeďte věc, která ve vás vyvolává mimořádně hluboké zaujetí. Mnoho zakládajících principů Facebooku spočívá v poznání, že pokud lidé mají přístup k většímu množství informací a jsou více propojeni, může to učinit svět lepším; lidé budou projevovat větší porozumění, více empatie. To je pro mě vůdčím principem. Když někdy přijde opravdu perný den, prostě se na ten princip soustředím, a to je věc, která mě nabíjí.*

— Rada Marka Zuckerberga mladým podnikatelům při vystoupení na Brigham Young University v Utahu 25. března 2011<sup>1</sup>

# KAPITOLA 2

## POSLÁNÍ

*Posláním Facebooku, jenž byl založen v roce 2004, je činit svět otevřenějším a propojenějším. Lidé používají Facebook, aby udržovali spojení se svými přáteli a rodinami, zjišťovali, co se právě děje ve světě, a aby sdíleli a vyjadřovali to, co je pro ně důležité.*

— O poslání firmy Facebook, jehož prohlášení je součástí firemních tiskových zpráv

za to si dopis přečíst pečlivě, neboť jasně ukazuje Zuckovo hluboké zaujetí, poslání a účel existence firmy, jeho dlouhodobou vizi a pět firemních hodnot:

- Soustřeďte se na účinek.
- Buďte pohotoví.
- Buďte odvážní.
- Buďte otevření.
- Vytvářejte společenskou hodnotu.

Zde je onen dopis v plném znění:<sup>9</sup>

Facebook nebyl původně budován proto, aby se stal firmou. Byl vytvářen, aby naplnil společenské poslání – činit svět otevřenějším a propojenějším.

Myslíme, že je důležité, aby každý, kdo investuje do Facebooku, věděl, co pro nás toto poslání znamená, jak přijímáme rozhodnutí a proč děláme věci, které děláme. Pokusím se náš přístup načrtnout v tomto dopise.

My ve Facebooku se inspirujeme technologiemi, jež zásadně mění způsob, kterým lidé šíří a používají informace. Často hovoříme o vynálezech jako tiskařský lis a televize, které díky tomu, že prostě zefektivnily komunikaci, vedly k úplné transformaci mnoha důležitých částí společnosti. Více lidem přinesly možnost se vyjádřit. Podnítily pokrok. Změnily způsob, jakým je společnost organizována. Zkrátily vzdálenosti mezi lidmi.

Dnes naše společnost dosahuje dalšího bodu zlomu. Žijeme v době, kdy většina lidí na světě má přístup k internetu nebo k mobilním telefonům – základním nástrojům nezbytným k tomu, aby mohli začít sdílet to, co si myslí, cítí a dělají, s kýmkoli se jim zachce. Facebook se snaží vytvořit služby, jež lidem přinášejí možnost sdílet informace a pomohou jim opět transformovat mnohé z našich základních institucí a odvětví.

Existuje obrovská potřeba a obrovská příležitost umožnit všem lidem na světě navzájem se propojovat, dát jim příležitost k sebevýjádření a pomoci transformovat společnost pro budoucnost. Rozsah technologií a infrastruktury, které je třeba vybudovat, nemá obdoby, a my jsme přesvědčeni, že je to ten nejdůležitější problém, na který se můžeme soustředit.

Doufáme, že přispějeme k posílení vztahů mezi lidmi.

Přestože naše poslání zní velkolepě, jeho základ je skromný – vztah mezi dvěma lidmi.

Osobní vztahy tvoří základní jednotku společnosti. Vztahy jsou tím, co určuje, jakým způsobem objevujeme nové myšlenky, chápeme svět a nakonec i získáváme dlouhodobý prožitek štěstí.

Ve Facebooku vytváříme nástroje, jež lidem pomáhají navazovat spojení s jinými lidmi a sdílet s nimi libovolné obsahy, čímž rozšiřujeme jejich možnosti vytvářet a udržovat vztahy.

Když lidé mezi sebou sdílejí více informací – dokonce i když jde o blízké přátele nebo členy rodiny – vytváří se tak mnohem otevřenější kultura a vede to k lepšímu poznání života a hledisek druhých. Jsme přesvědčeni, že se tak vytváří větší množství pevnějších vztahů mezi lidmi a že to lidem pomáhá seznámit se s mnohem větším množstvím rozmanitých pohledů.

Doufáme, že tím, že lidem pomáháme utvářet tato spojení, zásadně změníme způsob, kterým si lidé předávají informace, jakým jich využívají. Myslíme si, že světová informační infrastruktura by se měla podobat sociálnímu grafu – spíše síti budované odspodu či na úrovni rovnoprávných jedinců než monolitické struktuře budované shora dolů, která až dosud existuje. Jsme rovněž přesvědčeni, že hlavním principem této zásadní proměny je umožnit lidem, aby převzali kontrolu nad tím, co s druhými sdílejí.

Až dosud jsme pomohli již více než 800 milionů lidí navázat více než 100 miliard osobních spojení a naším cílem je tento vývoj dále zrychlit.

Doufáme, že dokážeme zlepšit vztah lidí k podnikům a k ekonomice jako takové.

Máme za to, že otevřenější a propojenější svět pomůže vytvořit silnější ekonomiku, v níž budou působit autentičtější podniky, které dodávají lepší výrobky a služby.

Sdílejí-li lidé navzájem více informačních obsahů, získávají přístup k většímu množství názorů na výrobky a služby, které používají, od lidí, jimž důvěřují. Potom je pro ně snazší vyhledat si ty nejlepší produkty a zlepšit kvalitu a efektivnost svých životů.

Jedním z výsledků snazšího vyhledávání lepších produktů je skutečnost, že podniky budou za vytváření lepších produktů odměňovány – za vytváření produktů, jež budou personalizovány, které budou navrženy s ohledem na konkrétní lidi. Zjišťujeme, že produkty, které jsou koncipovány jako „sociální“, obvykle bývají přitažlivější než jejich tradiční obdoby, a těšíme se, že budeme svědky toho, že se stále více a více produktů na světě bude vyvíjet tímto směrem.

Naše vývojářská platforma již umožnila stovkám tisíc podniků vytvořit kvalitnější a sociálněji orientované produkty. Zaznamenali jsme převratně nové přístupy v odvětvích, jako jsou hry, hudba či zpravodajství, a předpokládáme, že podobné procesy vnesou nové, sociálně orientované přístupy i do dalších odvětví.

Otevřenější svět povzbudí podniky nejen k tvorbě lepších produktů, ale rovněž k tomu, aby se svými zákazníky navazovali přímé a autentické vztahy. Na Facebooku mají své stránky více než čtyři miliony podnikových organizací a využívají jich k vedení dialogu se svými zákazníky. Očekáváme, že i tento trend bude silnit.

Doufáme, že změníme i to, jak se lidé vztahují k vládním a společenským institucím.

Jsme přesvědčeni, že vytváření nástrojů, jež lidem pomáhají sdílet informace, může přinést upřímnější a transparentnější dialog o vládních a správních záležitostech, který zase může vést k přímějšímu posílení postavení občanů, k větší odpovědnosti úředníků a k lepším řešením některých z největších problémů naší doby.

Vzhledem k tomu, že dáváme lidem možnost navzájem si předávat informace, začínáme rovněž zaznamenávat, že jejich sebevyjádření je mnohem slyšitelnější a viditelnější, než bylo kdy v minulosti vůbec možné. Jejich hlasy budou stále početnější a budou sílit. Není možné je opomíjet. Očekáváme, že vlády se během času stanou vnímavějšími k těm problémům a starostem, jež vyjadřují přímo lidé, a že se k nim nebudou dostávat jen přes zprostředkující články, které má pod kontrolou hrstka vybraných jednotlivců.

Tento proces nás vede k přesvědčení, že v řadě různých zemí se objeví vůdci, kteří stojí na straně internetu a bojují za práva svých lidí, včetně práva sdílet s jinými lidmi ty informace, jež s nimi sdílet chtějí, a práva přistupovat ke všem informacím, které druzí chtějí sdílet s nimi.

A konečně, spolu s tím, jak většina ekonomiky přechází ke kvalitnějším, personalizovanějším výrobkům, očekáváme rovněž rozvoj nových, sociálně založených služeb, které umožní řešit velké celosvětové problémy, jimž jsme vystaveni v oblasti vytváření pracovních míst, školství a zdravotnické péče. Těšíme se na to, že budeme dělat vše, co je v našich možnostech, abychom tomu pokroku napomáhali.

## **NAŠE POSLÁNÍ A NAŠE PODNIKÁNÍ**

Jak jsem řekl výše, Facebook nebyl původně založen proto, aby se z něj stala firma. Vždy nám v první řadě záleželo na našem společenském poslání, na službách, jež budujeme, a na lidech, kteří jich užívají. Pro veřejně obchodovatelnou firmu je to ovšem poněkud nezvyklý přístup, a tak chci vysvětlit, proč si myslím, že je účinný.

Začal jsem tím, že jsem sám napsal první verzi Facebooku, protože jsem chtěl, aby taková věc existovala. Potom však většinou nápadů a programátorské práce, jež byly do Facebooku začleněny, přispěli oni skvělí lidé, které se mi podařilo získat do našeho týmu.

Většina vynikajících lidí myslí především na to, že chtějí vytvářet skvělé věci, že chtějí být součástí procesu jejich vytváření, ale chtějí si také vydělat peníze. Při průběžném budování týmu – a rovněž v průběhu vytváření společenství vývojářů, reklamního trhu a základny investorů – jsem si jasně uvědomil, že tím nejlepším způsobem, jak sladit a koordinovat úsilí mnoha lidí k řešení důležitých problémů, může být budování silné firmy s výkonným ekonomickým motorem, která dosahuje výrazného růstu.

Jednoduše řečeno: nevytváříme služby, abychom vydělávali peníze; vyděláváme peníze proto, abychom mohli vytvářet lepší služby.

A myslíme si, že to je dobrá cesta k tomu, jak něco vytvořit. Mám za to, že dnes stále více a více lidí chce využívat služeb poskytovaných firmami, které kromě maximalizace zisků věří i v něco jiného.

Jsmo přesvědčeni, že právě díky svému soustředění na vlastní poslání a na budování skvělých služeb budeme dlouhodobě vytvářet většinu hodnoty pro své akcionáře a partnery – a to nám zase umožní i nadále přitahovat nejlepší lidi a vytvářet ještě více skvělých služeb. Neprobouzíme se ráno s prvořadým cílem vydělávat peníze, ale chápeme, že nejlepším způsobem, jak dosáhnout svého poslání, je vybudovat silnou a hodnotnou firmu.

Stejným způsobem smýšlíme i o svém prvotním veřejném úpisu akcií. Činíme ten krok v zájmu zaměstnanců i investorů. Spolu s podílem ve firmě se jim dostalo i našeho příslibu, že budeme usilovně pracovat, aby se jejich podíly zhodnotily a aby je v budoucnosti mohli proměnit v likviditu; tímto prvotním veřejným úpisem akcií onen svůj závazek plníme. Ve chvíli, kdy se stáváme veřejně obchodovatelnou firmou, vyslovujeme podobný závazek i vůči svým novým investorům a budeme pracovat stejně usilovně, abychom splnili také tento závazek.

## HACKERSKÝ PŘÍSTUP

Součástí budování silné firmy je i naše snaha učinit z Facebooku to nejlepší místo pro skvělé lidi, kteří chtějí ve významné míře ovlivnit svět a učit se přitom od jiných skvělých lidí. Pěstujeme si jedinečnou kulturu a manažerský přístup, které označujeme jako hackerský přístup.

Se slovem „hacker“ se spojují nespravedlivě negativní konotace, neboť hackeři jsou médií líčeni jako lidé, kteří se nabourávají do počítačů. Ve skutečnosti něco „hacknout“ jednoduše znamená něco rychle vytvořit či otestovat hranice toho, co lze udělat. Stejně jako v jiných případech může být takového přístupu využito k dobrému i zlému účelu, nicméně značná většina hackerů, s nimiž jsem se setkal, měla sklon k idealismu, byli to lidé, kteří chtějí na svět zapůsobit pozitivním způsobem.

Hackerský přístup je přístup, pro který je charakteristická tvořivost a k němuž patří neustálé zlepšování a postupné, opakované zpřesňování. Hackeři jsou přesvědčeni, že vždy je co zlepšovat a že nic není nikdy úplně hotové. Nemohou si pomoci a musí věci vylepšovat a napravovat – často před zraky lidí, kteří říkají, že je to nemožné, nebo jsou spokojeni se statusem quo.

Hackeři se snaží vytvořit z dlouhodobého hlediska ty nejlepší služby tím, že spíše rychle uvolňují dílčí návrhy a učí se z nich, než aby se pokoušeli najednou nalézt správné řešení všeho. Na podporu tohoto přístupu jsme vytvořili určitý testovací rámec, v němž lze v kterémkoli časovém okamžiku experimentovat s tisíci verzemi Facebooku. Na zdech máme nápisy „Udělané je lepší než dokonalé“, které nám připomínají, že bychom neměli polevovat a měli bychom neustále přicházet s nějakými výsledky.

Hackerství je rovněž ve své podstatě praktická a aktivní disciplína. Hackeři nebudou debatovat celé dny o tom, zda je nějaká myšlenka uskutečnitelná nebo jaký by byl nejlepší postup provedení určité věci; spíše vytvoří prototyp řešení, aby se přesvědčili, co funguje. Taková je hackerská mantra, kterou byste mohli slyšet v řadě kanceláří Facebooku: „Vítězem všech sporů je programový kód.“



Kultura hackerství je rovněž krajně otevřená a meritokratická. Hackeři jsou přesvědčeni, že návrh by vždy měly mít nejlepší nápad a implementace – nikoli jedinec, který je nejlepší v získávání podpory pro svůj nápad, nebo osoba, jež má nejvíce podřízených.

Tento přístup dále podporujeme tím, že jednou za několik měsíců pořádáme „hackathon“, setkání, při němž přítomní rozvíjejí prototypy svých nejnovějších nápadů. Nakonec se shromáždí celý tým, aby posoudil všechny nové výtvořky. Mnohé z našich nejúspěšnějších produktů se zrodily právě při „hackathonu“, včetně profilové stránky Timeline, chatu, videa, vývojářské platformy pro mobilní aplikace i některých z nejvýznamnějších infrastrukturních prvků, jako je překladač HipHop.

Abychom měli jistotu, že všichni naši programátoři se s tímto přístupem ztotožňují, vyžadujeme, aby se všichni naši noví softwaroví inženýři – a dokonce i manažeři, jejichž prvořadou prací programování nebude – zúčastnili programu, kterému říkáme Bootcamp, kde si osvojí soubor našich zdrojových kódů, naše nástroje, náš přístup. V odvětví existuje spousta lidí, kteří řídí softwarové inženýry, ale sami programovat nechtějí, ovšem ten typ prakticky orientovaných lidí, které vyhledáváme my, je ochoten a schopen program Bootcamp absolvovat.

Všechny výše uvedené příklady se vztahují k programátorské práci, avšak své principy jsme zhustili do podoby pěti základních hodnot řízení Facebooku:

### **Soustřed'te se na účinek**

Pokud chceme, aby to, co děláme, mělo co největší dopad a účinek, nejlépe uděláme, když se budeme vždy zaměřovat na ty nejdůležitější problémy. Zní to jednoduše, ale myslíme si, že většina firem si v tomto směru počíná nedostatečně a promarní spoustu času. Očekáváme, že všichni, kdo pro Facebook pracují, budou dobří právě v objevování největších problémů, na nichž by měli pracovat.

**Bud'te pohotoví**

Schopnost rychle, pohotově postupovat nám umožňuje vytvořit více věcí a rychleji se učit. Nicméně v souvislosti s tím, jak firmy rostou, většina z nich dost zpomalí, protože se začínají více obávat toho, že se dopustí nějaké chyby, než ztráty příležitostí v důsledku příliš pomalého postupu. Říkáváme: „Postupuj rychle a rozbíjej věci.“ Smysl je ten, že pokud nikdy nic nerozbijete, pravděpodobně nepostupujete dostatečně rychle.

**Bud'te odvážní**

Vytváření jedinečných věcí znamená podstupovat rizika. To může vyvolávat strach a obavy a většině firem to brání v tom, aby se pouštěly do tak odvážných věcí, do jakých by se pouštět měly. Avšak ve světě, který se mění tak rychle, s jistotou zkrachujete, pokud žádné riziko nepodstoupíte. Máme i další úsloví: „Nejrizikovější věcí ze všech je nepodstoupit žádná rizika.“ Každého povzbuzujeme v tom, aby přijímal odvážná rozhodnutí, i kdyby to mělo znamenat, že se někdy dopustí chyby.

**Bud'te otevření**

Jsme přesvědčeni, že otevřenější svět je lepším světem, protože lidé, kteří mají k dispozici více informací, mohou přijímat lepší rozhodnutí a působit větším vlivem. Týká se to i řízení naší firmy. Usilovně pracujeme na tom, abychom mohli s jistotou říci, že každý pracovník Facebooku má přístup k co největšímu množství informací o každé části firmy, takže bude moci přijímat ta nejlepší a nejučinnější rozhodnutí.

**Vytvářejte společenskou hodnotu**

Opakuji, Facebook existuje proto, aby činil svět otevřenějším a propojenějším, ne proto, abychom prostě jen budovali firmu. Očekáváme, že každý ve Facebooku se bude každým dnem soustřeďovat na to, jak vytvářet ve všem, co dělá, reálnou hodnotu pro svět.

Děkuji vám, že jste si našli čas a přečetli jste si tento dopis. Jsme přesvědčeni, že máme příležitost významným způsobem ovlivňovat svět a přitom vybudovat firmu, která bude mít dlouhý život. Těším se, že společně vytvoříme něco velkého.

Zuckova víra v otevřenost a propojenost je začleněna rovněž do kultury Facebooku. V základech Facebooku leží hackerská kultura. Je to kultura hluboké spolupráce, trvalé aktivity a touhy zlepšovat současný produkt. „Když většina lidí zaslechne slovo ‚hacker‘, na mysl jim vytane, že jde o násilné pronikání do cizích věcí,“ řekl Zuck. Hackerská kultura je ale podle zakladatele Facebooku skupinová schopnost vytvořit něco lepšího, než by mohl vytvořit osamocený jedinec: „Prosazuje se zde intenzivní soustředění na otevřenost, sdílení informací, jakož i ideální i praktická strategie směřující k realizaci a dokončování věcí.“<sup>10</sup> Zuckerberg dává programátorům naprostou volnost – něčím přispět může každý, každý návrh může být důležitý. Přesto má konečné slovo; stará se o to, aby vše, co firma dělá (včetně postupných nespočetných vylepšení produktu) bylo v souladu s jeho vizí.

Markovi kritici si myslí, že jeho názor na otevřenost je příliš naivní. Je mladý a nezkušený, říkají. Úplně nechápe důležitost ochrany soukromí a další významné problémy. Mark je ale přesvědčen o opaku. „Uvědomujeme si, že nás za to lidé budou pravděpodobně dlouho kritizovat; ale jsme prostě přesvědčeni, že děláme správnou věc,“ řekl v roce 2010 v rozhovoru pro *The New Yorker*.

„Před nějakými deseti lety se spousta lidí obávala sdílet informace na internetu,“ řekl jednou Zuckerberg. „Jednou z věcí, které lidi nejprve uklidnily, je ta, že nabízíme extrémně odolné nástroje ochrany soukromí. Spousta lidí si dnes dobře uvědomuje, že vědí, co se děje s jejich informacemi... Skutečně se soustřeďujeme na bezpečnost, zejména na bezpečnost dětí... Skutečně usilujeme o vytvoření bezrizikového prostředí.“<sup>11</sup>

# KAPITOLA 3

## LIDÉ

*Vždycky jsem se soustředil na pár věcí. Jednou je nutnost mít jasný směr – ve firmě a v tom, co děláme. A další pak je jednoduše nutnost snažit se k tomu vytvořit ten nejlepší možný tým... Myslím, že pokud se vám jako firmě podaří tyto věci správně uchopit – mít jasný směr v tom, o co usilujete, a získat báječné lidi, kteří to dokážou realizovat – potom můžete dosahovat opravdu dobrých výkonů.*

— Mark Zuckerberg<sup>1</sup>

*Věcí, která se vymyká veškeré úměrnosti, je důraz na jednotlivce. Úspěch Facebooku je veskrze zásluhou týmu, který jsme vytvořili. Totéž bude platit i pro každou jinou firmu. Jednou z věcí, na které se zaměřujeme, je udržet firmu co nejmenší... Jak to zařídit? Dbejte na to, aby každý člověk, kterého do firmy přijmete, byl opravdu skvělý.*

— Mark Zuckerberg v roce 2011 v proslovu na Brigham Young University

Je to také jediná možnost, chce-li si někdo udržet pohotovost a vni-mavost vůči změnám na trhu. V každém případě to platí pro Zucka – uchovat si pohotovost, bystrost a inovativnost má pro něj zásadní význam. A důkazem toho je i kultura, kterou vytvořil: kultura rychlé akce, podstupování rizik, nebojácného „rozbíjení věcí“ v zájmu jejich zlepšení.

Pěstujte kulturu nebojácnosti, nikoli strachu.  
Strach ničí kulturu a ochromuje vedení.

Jasně posláni, soupis výrazných hodnot a mapa kultury představují skvělé východisko. Avšak pokud se mapa kultury nestane opravdu žitou normou, nebude ničím jiným než plakátem na zdi, jež po chvíli všichni začnou opomíjet. Taková institucionalizace kultury vyžaduje určitý čas. Vyžaduje, aby byly vaše základní hodnoty vetkány do textury vaší organizace, do vašeho rozhodování, do vašich klíčových procesů.

Facebook si v tomto směru počíná skvěle. Tato organizace, v níž vládne programový kód, pořádá programy pro nové zaměstnance, inovační „hackathony“ (více o nich později), přesunuje lidi tak, aby mohli pracovat na projektech, které je zajímají, a někdy pořádá celovečerní tvůrčí setkání.

Andrew Bosworth patří mezi „veterány“ Facebooku. Pomáhal vytvářet některé hlavní funkční vlastnosti Facebooku, například kanál novinek News Feed. Je rovněž patronem „hackerského přístupu“. Byl jedním z těch, kdo vytvořili projekt Bootcamp, šestitýdenní nástupní program pro nově přijaté programátory, kteří se v něm učí „myslet jako Zuck“ i stylu práce ve firmě. Po krátkém procesu orientace dostanou nováčci počítač a židli. A e-mail, který je vítá ve firmě. A také menší úkoly, aby například vychytali nějaké mouchy na stránce Facebooku. A jakmile se ukáže, že oprava, kterou navrhli, bude určitě fungovat, dostanou volnost tuto změnu implementovat – což

spoustu z nich nejdříve spíše poleká. Ale takový je denní život ve Facebooku a od každého zaměstnance se zkrátka očekává, že bude pracovat nezávisle, iniciativně a s patřičnou tvořivostí. Neexistuje jen jediný způsob, jak nějaký problém vyřešit, a očekává se, že každý projeví svůj názor na jeho řešení. „Všechno je to otevřené,“ říká Boz. „Pokud nepřicházíte s novými nápady, potom se jenom vezete.“<sup>25</sup> Podněcování, povzbuzování tvorby nových nápadů má pro vedení Facebooku zásadní význam a ty nejlepší nové nápady bývají prezentovány Zuckovi osobně.

Každých zhruba osmnáct měsíců programátoři rotují, aby nějakou dobu pracovali na něčem odlišném. Takový požadavek neustále týmům poskytuje nové pohledy a nové zkušenosti a podněcuje nové nápady. Zuckerberg sám dává přednost těsnému zapojení do tvořivého procesu. Obchází pracoviště, aby se orientoval v tom, na čem různé skupiny pracují. Jinak uplatňuje politiku otevřených dveří – kdykoli je přítomen, každý může nakouknout, předvést mu svůj nápad nebo modelové řešení. Značnou podporu má i zdravá oponentura – abyste ukázali, zda jste schopni svůj názor obhájit (nejlépe s využitím určitého prototypu). Vítězem všech názorových střetů ve Facebooku je programový kód. Oceňují se lidé, kteří se nevzdávají, i když se setkávají se zamítavým stanoviskem. Boz říká, že Zuck je jen „šťasten, když se ukáže, že se mýlil“.<sup>26</sup>

Ve Facebooku se rovněž každý měsíc pořádají tzv. hackathony, celovečerní setkání, při nichž mohou být ostatním představeny jakékoli nápady či projekty, aby se zapojili do jejich rozpracování. Obecně jsou tyto večery považovány za intelektuální a tvořivá cvičení. Těchto „hackathonů“ se zúčastňují i podnikoví právníci a stávají se svědky vzniku myšlenek a rozvíjení tvořivého procesu. Firma k těmto setkáním přispívá pokrmy a pivem, programátoři zase svým důmyslem. Tyto akce většinou nejsou předem plánovány. Většinou tomu bývá tak, že někdo vyzve ostatní, zda by neměli chuť si vyrazit a uspořádat „hackathon“. A zpráva se rychle rozšíří. Ostatní se přidají a určí se termín. Jediným pravidlem, které je třeba při těchto

setkáních dodržovat, je to, že každý při nich smí pracovat pouze na projektech někoho jiného. Plodem těchto celovečerních akcí jsou i některé z nejpopulárnějších funkčních vlastností a rysů stránky Facebooku, jako jsou chat, video messaging a Timeline. Vyberete si nějakou funkční vlastnost, abyste vytvořili její prototyp, a poté, co jej posoudí Zuck i ostatní, a když bude schválen, bude nová funkční vlastnost začleněna do stránky. „Hackathony“ představují platformu pro zviditelnění projektů a usilovné práce druhých. „Je snadné propadnout myšlence, že jen vy pracujete na něčem důležitém, pokud nevíte, jak těžké a náročné jsou projekty všech ostatních,“ říká Bosworth.<sup>27</sup> Pedram Keyani, technický manažer týmu pro integritu stránky Facebook, to formuloval takto: „Představte si, že si nemusíte dělat hlavu s měřítkem; jaký produkt můžete vytvořit? Představte si, že nemáte žádná omezení, pokud jde o rychlost zpracování dat; co byste mohli vyvinout? Pro nás je ‚hacking‘ věcí hlubokého zaujetí pro dosažení určitého cíle, schopnosti nebát se případného nezdaru.“<sup>28</sup>

Vášnivé debaty, které se spíše podobají soubojům, nejsou ve firmním kampusu ničím neobvyklým. „Samozřejmě že vedeme souboje. Očekáváme, že lidé budou projevovat zaujetí a že budou bojovat za prosazení své věci,“ říká Boz.<sup>29</sup> Očekává se, že ve Facebooku se bude projevovat právě tento duch. Nic a nikdo nezůstává nehybně stát v nepřetržitém úsilí o zpochybnění statusu quo. Tak se skutečně v životě Facebooku uplatňují hodnoty „soustředění na účinek“, „pohotovosti a rychlého postupu“, „odvahy a otevřenosti“ a přispívají k „vytváření společenské hodnoty“.

Justin Rosenstein, který do Facebooku přešel z firmy Google, kdysi Facebook popsals jako „firmu, v níž se sešlo obrovské množství neuvěřitelně skvělých lidí, kteří navzájem umocňují své nadání. Firma, která se šedesáti programátory dokáže to, co nesvedou týmy o šesti stovkách lidí, nemůže neobstát.“ A pokračoval: „Každý ve Facebooku je skutečná superstar a všichni jsou ve skvělé náladě a jsou nabuzeni a plni nadšeného zaujetí. Velice rychle jsme schopni vyprodukovat značný objem bezvadného materiálu. Líbí se mi, že mohu

nými způsoby doplňovat, popřípadě s nimi navázat partnerství. Nejsou povýšeni nad zpětnou vazbu; naopak vytvářejí vnitřní i vnější systémy zpětné vazby, aby si zajistili příležitost k neustálému zlepšování, a na základě zpětné vazby jednají.

Úžasné vlastnosti kolibříka lze vnímat v kráse a složitosti jeho letu. Stejně tak i efektivní vůdci se vznášejí na svém poslání sloužit druhým a přitom dosahují bezpříkladných výšin úspěchu.

Podle mého názoru si Mark Zuckerberg zaslouží, aby byl uváděn mezi takovými vůdci.

Generálního ředitele Facebooku často označují jako „mladíčka“. Je zajímavé, že on sám někdy poznamenává, že si připadá starý. Celou dobu lidé tvrdí, že je příliš mladý a nezkušený, aby mohl řídit firmu. Že až příliš tvrdošíjně lpí na svém poslání, ale stejnou tvrdošíjnost neprojevuje, když jde o to, aby firma dosahovala zisku. Že jeho introvertní povaha a společenská neobratnost mu sotva někdy dovolí projevit charisma, které se očekává od opravdového vůdce. Nicméně bez ohledu na to, co si někdo o mladém Zuckerbergovi může myslet, v žádném případě nelze tvrdit, že roky neobyčejně úspěšného růstu firmy jsou jen výsledkem čirého štěstí.

Zuck je minimalista. Dokonce i tehdy, když se stal miliardářem, nezměnil svůj jednoduchý životní styl. Bydlí v malém, celkem obyčejně zařízeném apartmánu, nic přepychového byste v něm nenašli. Ani v oblékání si nepotrpí na luxus – nejraději nosí džínsy a sportovní čepici. Ellen McGirtová, novinářka, která píše pro magazín *Fast Company* a jež při mnoha příležitostech s Zuckem pořídila rozhovor, jej jednou označila jako „zvláštní kombinaci přátelského a nevyzrálého post-teenagera a filosofa na trůnu v závěru“.<sup>46</sup> Dokáže mluvit o své zamilované počítačové hře a přitom se v kruzích vracet k tématu otevřenosti a propojování světa. Zdá se, že peníze jej příliš nevzrušují. Co v něm vzbuzuje opravdu hluboké zaujetí, je možnost měnit svět.

Zuckův styl tichého rozjímání, který může být někdy považován za odtažitý a přehlíživý, spoustu lidí mate. Nepřináší mu jejich oblibu.



Působí tak, že mu na tom dvakrát nezáleží. A tak v souladu s tím, jak byl vylíčen ve filmu *Sociální síť* (*The Social Network*), jej lidé budou navždy považovat za sociálně narušeného a chamtivého internetového cvoka. „Je plachý a introvertní a lidem, kteří jej neznají, nepřipadá příliš srdečný, ale on srdečný a laskavý je,“ říká Sheryl Sandbergová, Zuckova pravá ruka a hlavní provozní ředitelka Facebooku. „Skutečně mu záleží na lidech, kteří zde pracují.“<sup>47</sup> Na film, který jej podle všeho popisuje jako někoho jiného, než kým ve skutečnosti je, Mark reagoval celkem klidně: „Nemyslím si o něm... moc. Chápu, proč lidé potřebují slyšet takové dialogy, klást si takové otázky. Máme ale tolik práce, takže když nemusíme, nepřemýšlíme o tom.“<sup>48</sup> Myslím, že lidi znervózňuje, že Zuck není ochoten se odhalovat a uvádět nějaké další podrobnosti; nesnaží se vysvětlit, proč nechce být středem pozornosti a vyhýbá se prázdným slovům. Jsou lidé, kteří jej obdivují pro jeho sebevědomí a soustředěnost na věc; jiní lidé to nechápou.

Podle sdělení mnoha jeho přátel a spolupracovníků je Mark velice sebejistým vůdcem. Je přísný, energický a rozhodný, dokáže usilovně pracovat. Nové poznatky nasává doslova jako houba – spíše klade otázky, než by vyjadřoval svá stanoviska, neustále se vypyťává „proč?“. Jasně ví, v čem je dobrý (podoba produktu a strategie) a v čem zaostává (každodenní řízení a provozní činnosti). Aby svůj nedostatek vyrovnal, přijal do firmy tak výrazné spolupracovníky, jako je Sheryl Sandbergová, a vytvořil svůj osobní mozkový trust poradců, který tvoří zakladatel firmy Microsoft Bill Gates, generální ředitel listu *Washington Post* Donald Graham, spoluzakladatel firmy Netscape Mark Andreessen a další osobnosti a jehož členem byl až do své smrti i generální ředitel firmy Apple Steve Jobs (někteří ze jmenovaných zasedají i ve správní radě Facebooku). Jobsův životopisec Walter Isaacson říká, že Jobs a Zuckerberg si jeden druhého velice vážili. „Kdysi jsem se Jobse ptal, koho v Silicon Valley obdivuje. Markovo jméno vyslovil mezi prvními. Pociťoval zvláštní spřízněnost s Markem,“ poznamenává Isaacson.<sup>49</sup> Jobs obdivoval Markův „intuitivní cit“ pro to, jaké další kroky musí Facebook dělat, a jeho nadše-

né zaujetí a vůli „dělat věci, které mu dovolují udržovat se na pohyblivých píscích – že je ochoten rozbít a ničit staré věci“.

Lídr Facebooku ani zdaleka není tím naivním teenagerem, kterým byl v roce 2004, kdy Facebook zprovoznil. Dnes je zakalen jak úspěchy, tak i neúspěchy. Nečeká na široký souhlas; postupuje rychle a od všech ostatních kolem vyžaduje totéž. Dohody o převzetí firmy Instagram s jejím šéfem Kevinem Systromem údajně dosáhl během několika hodin nad steaky a zmrzlinou v domácím prostředí, zatímco právníci seděli na pohovce a sledovali televizi. (Facebook zakoupil tuto aplikaci umožňující sdílení fotografií v roce 2012 za jednu miliardu dolarů.)

Svým založením je Zuckerberg romantik. Je příznivcem Taylor Swiftové a osobně navrhl svatební prsten pro svou ženu (ozdobený malým rubínem, který je po obou stranách lemován diamanty). Je rovněž bezvýhradně oddán osobnímu a odbornému růstu. Každý rok si vytyčuje nové osobní úkoly a výzvy. V roce 2009 to bylo předsevzetí, že bude po celý rok nosit vázanku. Na svou facebookovou zeď napsal:

Mou osobní výzvou pro rok 2009 bylo nosit celý rok vázanku. Když v roce 2008 začala recese, chtěl jsem všem ve Facebooku dát znamení, že to je pro nás vážný rok. Vynikající firmy mohou prosperovat, když v dobách recese, kdy všichni ostatní přistupují k všemožným omezením, naopak investují mnohem intenzivněji. Vynikající firmy ovšem dbají i na to, aby byly finančně silné a udržitelné. Má vázanka byla symbolem, jak vážný a důležitý ten rok je, a abych na to náležitě poukázal, nosil jsem ji každý den.

Výzvou a předsevzetím pro rok 2010 bylo naučit se mandarínštině:

Mou osobní výzvou pro rok 2010 bylo naučit se mandarínštině. Vždycky jsem se zajímal o čínskou kulturu a učení se jazyku je vynikajícím způsobem, jak kulturu poznat, ovšem mandarínština je pro lidi, jejichž mateřským jazykem je angličtina, mimořádně

# KAPITOLA 4

## PRODUKT

*Jsem přesvědčen, že po čase se na lidi vzpomíná pro to, co vytvořili, a pokud vytvoříte něco velkého, druhým bude jedno, co o vás říká někdo ve filmu... zajímá je, co jste vybudovali.*

— Mark Zuckerberg<sup>1</sup>

lidé o existenci skupin protestujících proti nové funkční vlastnosti dozvěděli na Facebooku, byla pro Marka důkazem, že stránka News Feed opravdu funguje tak, jak bylo zamýšleno, neboť jejím účelem bylo uživatele v reálném čase upozorňovat na trendy a na konverzace, které kolem nich probíhají.

Protesty ovšem neutichaly, a tak tým Facebooku zavedl silnější ochranu soukromí a osobních informací, která uživatelům dovolovala rozhodovat o tom, které informace budou přístupné a komu budou přístupné. Zuck se omluvil, že novou funkční vlastnost nevysvětlil úplně jasně a že tuto vyšší úroveň ochrany soukromí Facebook nezavedl dříve, a v důsledku toho se situace rychle zklidnila. Avšak ani minutu Zuck neuvažoval o tom, že by měla být nová funkční vlastnost vypnuta. Věděl, že navzdory tomu, co lidé říkají, ji mají v oblibě a měl k dispozici data, která to potvrzovala. Bylo zřejmé, že po spuštění kanálu News Feed bývají lidé ke stránce připojeni po významně delší dobu. Zuck si uvědomoval, že lidé prostě potřebují čas, aby přivykli radikálním změnám produktu. Od tohoto okamžiku mu bylo ovšem zřejmé i to, že to, co on považoval za přirozené (naprostou otevřenost), nemusí být příjemné všem, což je závěr, s kterým při spuštění kanálu News Feed nepočítal.

Září roku 2006 bylo pro firmu určujícím měsícem ze dvou důvodů. Jedním bylo spuštění kanálu News Feed. Druhým potom bylo vykročení mimo prostředí škol a umožnění registrace všem zájemcům. To bylo další téma vzrušené interní debaty. Podobně jako v případě zavedení funkční vlastnosti News Feed ne všichni souhlasili s tím, že expanze mimo školní prostředí je dobrý nápad. Někteří tvrdili, že mladí lidé, kteří jsou v současnosti na Facebooku aktivní, budou postupně vytlačeni příslušníky dalších demografických skupin, kteří nově získají přístup k Facebooku. Zuck pevně věřil, že rozšíření sítě přinese nové příležitosti a firmu posílí. Možnost registrace pro všechny zájemce byla zpřístupněna 26. září a opět se potvrdilo, že Zuckerbergova vize a strategie jsou správné.

Růst byl obrovský. Denně se registrovalo asi 50 tisíc lidí rozma-

nitého věku i vzdělání. Z tábora dosavadních členů se neozývaly žádné protesty. Do konce roku Facebook překročil hranici 12 milionů aktivních uživatelů. Nějaká stovka zaměstnanců s úžasem sledovala, jak se Zuckerbergova strategie vyplácí; Zuck potvrdil své schopnosti vizionářského vůdce. Jeden ze zaměstnanců, který byl proti zavedení stránky News Feed, na to vzpomínal: „Byl prostě o dva kroky napřed před všemi ostatními. Tlačil firmu dopředu a dostávalo se mu spousty negativních ohlasů. Ale nemýlil se.“<sup>12</sup>

Tak se zrodil Zuckův kult. Všichni, kdo pochybovali o jeho kursu, cítili, že se jejich pochyby vypařují. Ti, kdo usilovně pracovali, začali pracovat ještě usilovněji, povzneseni vizí, kterou Zuck črtal. Firemní duch, který byl otřesen jednáním s firmou Yahoo a Zuckovým mlčením v jeho průběhu, se znovu povznesl. Mark potvrdil svůj status vizionáře a usilovně pracoval na tom, aby se stal vůdcem, jakého si jeho tým zaslouhuje. Začal lépe a častěji komunikovat; do firmy přivedl výrazné osobnosti, jako je Sheryl Sandbergová, aby jej doplňovaly v oblastech, které jsou jeho slabinou; z vnitřního hlediska se soustředil na budování silné kultury, z vnějšího pak na navazování partnerství se správnými lidmi, a to v zájmu dalšího zlepšování produktu a zajišťování růstu firmy.

I nadále udržoval politiku otevřených dveří, aby bylo jasné, že za ním může kdokoli zajít. I nadále fušoval do programování a věnoval čas diskusím o nových nápadech s programátory a s designéry. Lidem ve firmě se líbily jeho uvolněný přístup a skromné vystupování. Jedna programátorka vzpomínala na to, jak „Zuck vstoupil do místnosti a když viděl, že všechny židle jsou obsazené, lehl si na břicho na podlahu na tenký koberec, sandály mu plandaly na nohou, a začal něco fukat do svého malého bílého iBooku“.<sup>13</sup> Další zaměstnankyně připomíná: „Pracoval... pořád. Byli jsme nejlepšími přáteli. Práce pro nás nikdy nebyla prací. Pracovali jsme přes vánoční svátky, o víkendech, až do pěti ráno.“<sup>14</sup>

Další bod Zuckerbergova plánu: proměnit Facebook v platformu. Učinit z Facebooku základ, na němž by jiní mohli rozvíjet software

a své služby, to byla vize, kterou se již nějakou dobu zabýval. Podle svědectví lidí z jeho nejbližšího okolí Zuck o představě Facebooku jako platformy hovořil často a s hlubokým zaujetím. Vyhledával společnost myšlenkových vůdců, jako jsou Steve Jobs a Bill Gates, kteří mají zkušenosti s vytvářením platformy a s budováním ekosystémů, aby si od nich vyžádal radu či názor na svou vizi. Možnost sdílet na Facebooku fotografie a podobně i další funkční vlastnosti jako Facebook Events („Události“) prokázaly společenskou sílu propojování uživatelů a touhy lidí vstupovat do interakcí se svými přáteli (sítí takových vztahů ve Facebooku označují jako „sociální graf“). Mark cítil, že firma by „sociálního grafu“ mohla využít podstatně více. Byl připraven vybudovat na základě své služby celý ekosystém. „Chceme Facebook proměnit ve svého druhu operační systém, v němž byste mohli provozovat široké spektrum aplikací,“ řekl.<sup>15</sup>

Byla to docela ambiciózní vize, která by mohla upevnit postavení Facebooku jako vedoucí sociální sítě. Jakmile jednou kolem své služby vybudujete celý ekosystém, pro ostatní bude podstatně obtížnější vám konkurovat. Takový tah by Zuckerbergovi umožnil soustředit se na vytváření té nejlepší možné sociální sítě pro uživatele Facebooku a jiným by poskytl možnost, aby na tento základ položili vrstvu nekonečného množství doplňkových služeb v podobě aplikací. Zuckův přístup se zásadně lišil od přístupu jeho největšího konkurenta té doby, stránky MySpace, protože její představitelé prohlásili, že aplikace třetích stran není možné v jejich síti provozovat.

Své programovací rozhraní pro aplikace Facebook zpřístupnil v roce 2006. Tento krok uživatelům dovolil využívat vlastních přihlašovacích údajů ke službám Facebooku také k přihlašování se k jiným stránkám, takže data těchto uživatelů byla přístupná i oněm externím, třetím stranám. Než ovšem Zuckerberg spuštění platformy v květnu 2007 veřejně oznámil, předcházela tomuto kroku spousta interních diskusí. Zuck byl přesvědčen, že firma by měla vytvořit rovné podmínky pro všechny vývojáře, kteří budou v prostředí Facebooku vytvářet své aplikace, a proto bylo přijato rozhodnutí, že v zájmu ta-

kového srovnání podmínek budou z vybraných aplikací Facebooku odstraněny některé funkční vlastnosti. „Chceme rozvíjet takový ekosystém, který nebude preferovat naše vlastní aplikace,“ prohlásil zakladatel firmy. Rovněž chtěl, aby jeho noví partneři (externí vývojáři) byli otevřeně informováni o tom, na jakých aplikacích či funkčních vlastnostech firma pracuje, což mělo externím vývojářům umožnit konkurovat přímo Facebooku. Někteří zaměstnanci byli myšlenkou, že by Facebook měl dovolit partnerům nejen bezplatné působení na jeho platformě, ale stejně tak i prodej inzerce a dalších služeb, mírně řečeno, zděšení. Ale Zuckova vize byla jasná: „Lidé mohou v našem prostředí vyvíjet své aplikace zdarma a mohou v něm dělat, cokoli budou chtít. Mohou v rámci Facebooku vybudovat vlastní byznys. Mohou provozovat reklamní systémy. Mohou pracovat se sponzory. Mohou prodávat věci a vkládat odkazy na jiné stránky. Jsme zkrátka nezaujatí, nedogmaticí. Budou existovat firmy, jejichž jediným produktem bude aplikace fungující v prostředí Facebooku.“<sup>16</sup>

Když Zuckerberg o platformě informoval na výroční konferenci Facebooku f8, označil ji za hnutí. V té chvíli Facebook vytvářel svou vlastní malou on-line ekonomiku. Přítomno bylo více než 40 vývojářů a partnerů, přičemž na konferenci byly předvedeny aplikace některých z nich. Lidé žasli. Neočekávali, že vize bude tak velkolepá, že příležitosti budou tak rozsáhlé. Vzápětí po ohlášení byl ještě v průběhu konference zahájen veřejný „hackathon“, který trval déle než osm hodin. Vývojáři na místě vytvářeli programová řešení, přítomni byli i programátoři Facebooku včetně Zucka. Následujících několik dnů ukázalo vedení Facebooku skutečný dopad toho, co tito lidé vytvářeli. Uživatelé si hromadně instalovali a užívali nové aplikace. Během dvou dnů si zhruba půl milionu lidí instalovalo jen jednu z dostupných aplikací, která jim dovoľovala sdílet hudební skladby. A o šest měsíců později byla situace taková, že každý z uživatelů Facebooku měl na svém profilu instalovanu alespoň jednu aplikaci.

David Kirkpatrick, někdejší hlavní editor magazínu *Fortune* a autor knihy *The Facebook Effect*, píše:

# KAPITOLA 5

## PARTNERSTVÍ

*Myslím, že důvodem, proč se s Markem tak dobře doplňujeme, je to, že jsme většinu společně stráveného času věnovali rozhovorům o tom, na čem nám oběma záleží a co nás motivuje; viděla jsem na Markovi, že to, co opravdu chce vytvořit, je cosi, co od základů změní, kým jsme a jakým způsobem vstupujeme do vzájemných interakcí.*

— Sheryl Sandbergová, hlavní provozní ředitelka Facebooku<sup>1</sup>

*Sheryl je při řízení Facebooku mou partnerkou a pro náš růst a úspěch má již celé roky ústřední význam.*

— Mark Zuckerberg, zakladatel a generální ředitel Facebooku<sup>2</sup>



**Úspěch je věcí týmové spolupráce.** Snad nikdo nemůže vědět všechno, žádný jednotlivec nemůže mít všechny dovednosti potřebné k tomu, aby realizoval svůj sen ve velkém měřítku. Je přirozeným lidským sklonem navazovat při usilování o dosažení vlastních cílů partnerství s druhými. Důvody pro navazování partnerství mohou být rozmanité, a stejně tak i partneři sami mohou plnit různé role. Mohou vystupovat jako investoři, kteří přispívají k úspěchu podnikatelského projektu finančně. Může jít o zaměstnance, již pomáhají podniku dosáhnout zralosti tím, že přispívají svými dovednostmi a zkušenostmi. Může jít o obchodní partnery, kteří poskytují dodatečné zdroje potřebné k růstu firmy. Může jít o životní partnery a rodinné příslušníky, kteří v obtížných dobách zajišťují nezbytnou emocionální podporu. Může jít o přátele nabízející přístup ke svým sítím, aby firmě zpřístupnili nové příležitosti. Takovými partnery mohou být dokonce i zákazníci, kteří věří ve vizi podniku a s nadšením přijímají jeho výrobky a služby. Všechny tyto formy partnerství jsou mimořádně důležité při sestavování rozsáhlejší skládačky podnikatelského úspěchu a měly by být brány v úvahu a pečlivě rozvíjeny.

Typem partnerství, o kterém chci mluvit v této kapitole, je partnerství představitosti a realizace. Ne vždy, ale velice často se stává, že opravdový vynálezce, který dokáže svou vizi inspirovat druhé a získávat jejich všestrannou podporu, nebývá stejně skvělý při výkonu každodenních, všedních úkolů spojených s řízením podniku. A ti lidé, kteří skutečně vynikají v provozních aspektech budování podniku, zase nemusí mít technické předpoklady k vytváření produktu. Kombinace zájmů, souborů dovedností a motivačních aspektů se mohou výrazně lišit, avšak faktem zůstává, že týmy vedení nejúspěšnějších podniků bývají většinou složeny tak, že se jejich členové z hlediska svých schopností a zkušeností doplňují. Když vůdčí osobnosti nějaké firmy společně sdílejí totéž poslání, avšak každá z nich do firmy vnáší něco jiného, bývá takové partnerství obvykle nejsilnější.

Příkladem takového partnerství je dvojice Zuckerberg – Sandbergová. Je-li obrovská uživatelská základna Facebooku čistě Zucker-

bergovým příspěvkem k úspěchu firmy, tím, kdo v převážné míře zajišťuje její podnikatelskou prosperitu, je Sheryl Sandbergová, hlavní provozní ředitelka Facebooku.

Sandbergová, inteligentní, elegantní a vysoce ambiciózní žena, do Facebooku nastoupila začátkem roku 2008. Okamžitě převzala provozní stránku podniku, takže zakladateli umožnila soustředit se na to, v čem je nejlepší – rozvíjení Facebooku jako webové stránky a platformy. V současnosti má pod dohledem vše, co souvisí s podnikatelskou stránkou Facebooku: prodej, marketing, rozvoj podnikatelských příležitostí, právní otázky, lidské zdroje, vztahy s veřejností a komunikaci. Sandbergová vnesla do firmy obrovskou spoustu zkušeností. Než nastoupila do Facebooku, působila jako globální viceprezidentka on-line prodeje a provozních činností v Googlu, kde vybudovala a řídila celosvětové on-line prodejní kanály reklamy a provozní činnosti pro spotřebitelské produkty. V dobách administrativy prezidenta Clintona byla personální ředitelkou ministerstva financí Spojených států a ještě předtím pracovala jako ekonomka ve Světové bance.

Hlavním zdrojem příjmů Facebooku je reklama. V dobách před nástupem Sandbergové do firmy rostly příjmy Facebooku jen pomalu. Poté ovšem Sandbergová dokázala nově vymezit přístup Facebooku k reklamě a v souladu s Zuckerbergovým očekáváním přilákat řadu významných zadavatelů reklamy, rozvinout mezinárodní expanzi a stát se nadšenou tváří firmy. Facebook je jednoznačně její vášní. „Každým dnem Facebook pracuje na tom, aby učinil svět otevřenějším a propojenějším,“ prohlásila. „Je to poslání, na němž mi hluboce záleží, a jsem šťastna, že jsem součástí firmy, která tak zásadním způsobem ovlivňuje svět.“<sup>43</sup> Od nástupu Sandbergové do Facebooku vzrostly jeho roční příjmy ze 150 milionů dolarů na téměř 4 miliardy dolarů.

V červnu 2012 Facebook oznámil, že Sheryl Sandbergová se jako dosud první žena stala členkou správní rady firmy. „Sheryl je mou partnerkou při řízení Facebooku a pro náš růst a úspěch je její role

## O AUTORCE

**Ekaterina Walter** (Portland, Oregon) je průkopnicí sociálních inovací ve firmě Intel. Jako uznávaná myšlenková autorita v podnikání a marketingu publikuje v předních tištěných a elektronických médiích, jako jsou *Mashable*, *Fast Company*, *Huffington Post* a další. Její profil uvedly tituly *Forbes* a *BusinessReviewUSA*, v roce 2012 byla zařazena na seznam 25 žen, které určují dění v sociálních médiích. Jako přední řečnicka vystoupila na fórech TEDx, Web 2.0 Summit, South by Southwest Interactive (SXSW), MIT Leadership Forum a na dalších celonárodních i mezinárodních konferencích. Ekaterina Walter je členkou správní rady Word of Mouth Marketing Association (WOMMA) a aktivně se podílí na činnosti organizace Thunderbird Global Council a Thunderbird School of Global Management. Ekaterinu najdete na Twitteru: @Ekaterina, její blog Building Social Bridges (Budujeme sociální mosty) pak na webu <http://www.ekaterinawalter.com>.

**Ekaterina Walter**

## **MYSLI JAKO ZUCKERBERG**

**Pět podnikatelských tajemství šéfa firmy Facebook**

*Z anglického originálu *Think Like Zuck. The Five Business Secrets of Facebook's Improbably Brilliant CEO Mark Zuckerberg*,  
vydaného v roce 2013 nakladatelstvím McGraw-Hill,  
přeložila Irena Grusová*

V roce 2013 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,  
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 453. publikaci  
Edice Knihovna světového managementu. Sv. 36  
Obálku navrhl Petr Foltera  
Vydání 1.  
Sazbu zhotovil Ateliér IV.  
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.  
ISBN 978-80-7261-264-2

**www.mgmtpress.cz**